

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة دروس لمقياس

مدخل لإدارة الأعمال

إعداد الأستاذة فلياشي سامية

السنة الدراسية: 2018/2017

تقديم

لقد تزايد الاهتمام بالرشد في استخدام المنظمات لمواردها المادية و البشرية بكفاءة وهذا لا يتم الا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها ، و تواكب التغيرات المختلفة فيها عن طريق القيام بمختلف الوظائف الادارية كما يجب عن طريق استخدام مختلف المبادئ و الأساليب الإدارية المعاصرة ، و تشهد دراسة إدارة الأعمال اهتماما متزايدا و هذا راجع إلى زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة ، مما يتطلب زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المنظمات .

تعتبر ادارة الاعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل كبير ومباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

وبرزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945م حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم إدارة الأعمال من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

تتناول هذه المطبوعة مجموع ملخصات دروس مقياس " مدخل لإدارة الأعمال " المبرمج في السداسي الثاني جذع مشترك لجميع الشعب في ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير يتناول هذا المقياس التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال أهم المدارس ، ثم وظائف الإدارة الأربعة المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة .

تشمل هذه المطبوعة على دروس مقياس مدخل لإدارة الأعمال المتكونة من ثلاث فصول رئيسية وهي:

- الفصل الاول :التعريف بعلم الإدارة
- الفصل الثاني : التطور التاريخي لعلم الإدارة
- الفصل الثالث : وظائف الإدارة

الفصل الاول :

التعريف وطبيعة علم الإدارة

الفصل الاول : التعريف وطبيعة علم الادارة

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان ، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان ،فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية و الارتجال. و في ظل التغيرات في البيئة التي تعمل بها المنظمات ، و المتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية ، و نظرا لسرعة حدوث هذه المتغيرات ادى ذلك لأهمية الرشد في استخدام المنظمات لمواردها المادية و البشرية بكفاءة ، وهذا لا يتم الا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها ، و تواكب التغيرات المختلفة فيها عن طريق القيام بالوظائف الإدارية كما يجب .

سنتناول في الفصل الاول تعريف و أهمية علم الادارة و كذلك مميزات علم الادارة كما سنتناول طبيعة علم الادارة و هل الادارة علم او فن و مبررات كل طرح .

المبحث الأول: التعريف بعلم الإدارة، الأهمية والمميزات

لقد تعددت تعريف علم الادارة من عالم الى اخر و كل تعريف مستمد من بيئة العالم او المدرسة التي ينتمي اليها ، و من خلال هذا المبحث سنتطرق لأهم تعريف الادارة ، واهمية هذا العلم ، و أهم مميزات علم الادارة .

المطلب الأول: التعريف بعلم الإدارة.

لقد لعبت الإدارة دورا هاما في الماضي وما تزال تلعبه في الحاضر وحتى المستقبل، في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية والفنية وغيرها من المجالات.

فالإدارة علم يتطور بتطور الحياة، وتغير الحاجات الإنسانية ووسائل إشباعها، وهذا ما أدى إلى تعدد تعريف على الإدارة بتعدد العصور والمفكرين والمجالات التي وجدت بها.¹

1 . المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (ليبيا: بنغازي: دار الكتب الوطنية 2003)، ص22.

فقد عرفها فريديريك تايلور بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"، كما عرفها هنري فايول بأنها "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، أما شيلرون فيعرفها "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على الأعمال".

كما عرفها موني Mooney "أن الإدارة هي الشرارة الحيوية التي تنشط وتواجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة".¹

ومن التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الشامل لعم الإدارة: "أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية بالمنظمة والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية، وبأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا لا يتم إلا بممارسة المدير لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ممارسة كفاء".

ويمكننا استخلاص ما تشير عليه التعاريف السابقة لعلم الإدارة:

1. إن المحرك الأساسي للإدارة هو الإنسان، حيث يتميز هذا الأخير بالديناميكية نظراً لوجود حاجات متجددة يريد إشباعها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه داخل بيئة العمل، وذلك بخلاف العناصر المادية الأخرى.
2. إن الإدارة هي جوهر قيام المنظمة واستمراريتها، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط وتنظيم جهود الآخرين والتنسيق فيما بينهم ثم مراقبة هذا الجهد لتقييمه والتعديل فيه إذا لزم الأمر ذلك.
3. إن الإدارة بمفهومها الواسع تمارس في كل المجالات الصناعية الخدمية وبذل مستويات الإدارة العليا والدنيا وهو ما يسمى بعمومية نشاط الإدارة.
4. يعتمد علم الإدارة على تجارب وممارسات مختلفة تؤدي إلى ترسيخ أسس ومفاهيم ومبادئ هذا العلم وضبطه.
5. إن الإدارة هي فن تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين بواسطة اتخاذ القرارات.
6. إن من مهام الإدارة تحقيق أهداف محددة.²

1. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (عمان، الأردن، دار وائل للنشر (2006)، الطبعة 3، ص25.

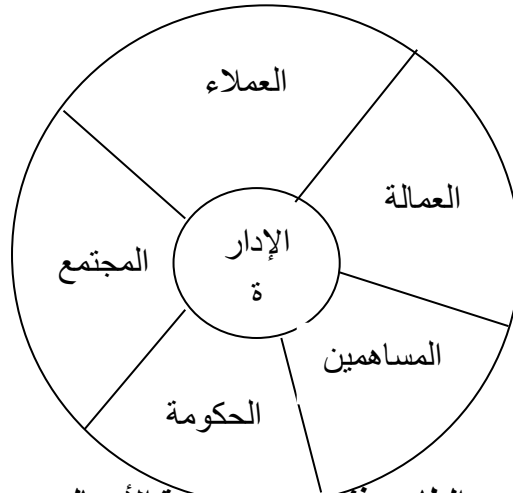
2. المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص23.

المطلب الثاني : أهمية علم الإدارة

إن نجاح أي منظمة يرجع في الأساس لنجاح المدير أو المسير في تنسيق وتوجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف، ولقد زادت الحاجة إلى ممارسة الإدارة في هذا العصر نظرا للأسباب الآتية:

1. مع بداية الثورة الصناعية كبر حجم المنظمات وانتقالها من المنازل إلى التجمعات الصناعية الكبيرة ، الشيء الذي زاد في عدد العمال داخل المصانع والأمر الذي تطلب ضرورة وجود الإدارة للتنسيق بين جهود الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
2. كما أن كبر حجم المنظمات أدى إلى الفصل بين إدارة المنظمة ومالكيها حيث تجزئة ملكية المنظمات الشيء الذي جعل الإدارة مهمتها الوصول بالآخرين من رأس المال والموارد المالية الأخرى إلى تحقيق الأهداف كرضا المساهمين والزبائن والعمال وكل الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وهذا ما زاد من أهمية الإدارة وضرورتها لتحقيق الأهداف، كما تعمل الإدارة على التوافق بين أهداف مختلف المتعاملين مع المنظمة والموازنة بين مصالح هذه الأطراف المختلفة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأطراف ذي العلاقة بإدارة المنظمة.



المصدر: المهدي الطاهر غني، مبادئ إدارة الأعمال، ص26.

إن البيئة الخارجية للمنظمة لها تأثيرات قوية على المنظمات مما يتطلب وجود إدارة كفؤة للتعامل معها وتجنب سلبياتها ونحاول الاستفادة من إيجابياتها، فمثلا تدخل الدولة في شؤون المنظمات من خلال مختلف التشريعات.

إن حدة المنافسة وتطور وسائل الاتصال يتطلب إدارة قوية تخطط وبشكل علمي لمواجهة تلك المنافسة.

المطلب الثالث: مميزات الإدارة.

تتميز الإدارة بعدة مميزات يمكن ذكرها فيما يلي:

1. إنسانية الإدارة:

تعتمد الإدارة على الجهد البشري وترتكز على العلاقات الإنسانية والتعاون الاجتماعي، ولهذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر البشري فيها، وحتى أن اعتماد الإنسان في عمله الإداري على الأجهزة الالكترونية الحديثة، ليس من شأنه أن يغير من الطابع الإنساني للإدارة، لأن الإنسان هو الذي يتولى إدارة الأجهزة الالكترونية والآلات، وهو الذي اخترع هذه الآلات، لذا فإن نجاح أي إدارة يعتمد في المقام الأول على ما يبذله أفرادها من جهد.

إن العلاقات الإنسانية تمثل المظهر الاجتماعي لميزة إنسانية الإدارة، إذ أن التنظيم الإداري يجد في النشاط الاجتماعي وإرساء العلاقات الإنسانية لإشاعة روح التعاون والحماس بين أفراد المنظمة الإدارية¹.

2. ضرورة الإدارة:

إن لكل نشاط بشري هدف محدد يسعى للوصول إليه ولا بد من توجيه هذه الجهود في سبيل تحقيق هذه الأهداف، لذا لا بد من وجود هيئة تقوم بتوجيه وتنسيق جهود الأفراد العاملين داخل المنظمة، لذا تعتبر الإدارة ضرورية في مختلف المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة تعمل على تخطيط وتنظيم وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

1 . فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية : دراسة مقارنة: بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، (لبنان، بيروت، دار النفائس، 2001)، ص16.

3. الإدارة وسيلة لتحقيق هدف معين:

لكل إدارة هدفا أو أهدافا معينة أنشئت من أجل تحقيقها، فتسعى الإدارة العامة إلى إشباع الحاجات العامة بقصد تحقيق المصلحة العامة، أما الإدارة الخاصة تهدف في الأصل إلى تحقيق مصالحها الخاصة المتمثلة في الربح.

4. الإدارة عملية دائرية مستمرة:

تقتضي وظائف الإدارة أن تؤدي بصفة متسلسلة فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى ثم التنظيم وبعدها التوجيه أما الوظيفة الرابعة فهي المراقبة.

أ. **التخطيط:** من خلال التخطيط تقوم المنظمة بوضع أهدافها والطرق والوسائل اللازمة لتحقيقها عن طريق رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها كل من له علاقة بالمنظمة من الإداريين والعاملين.

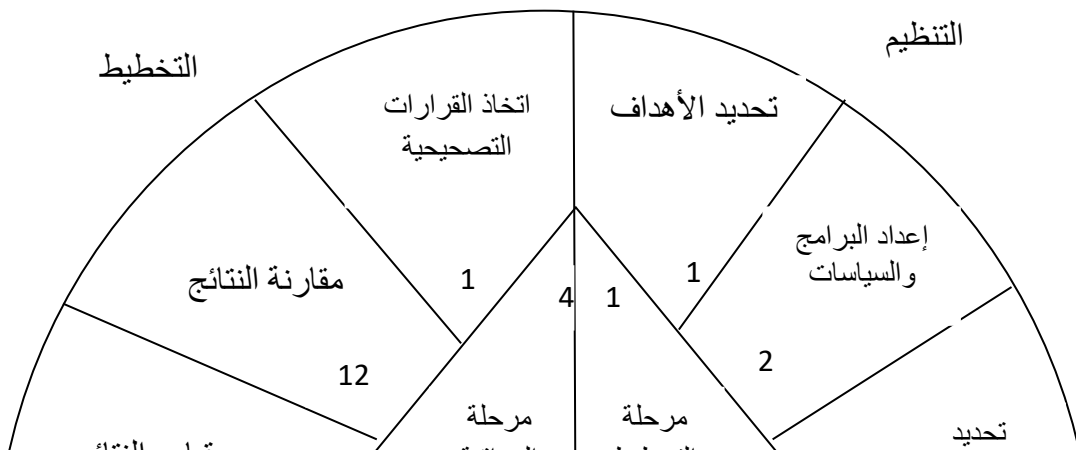
ب. **التنظيم:** تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط في هذه المرحلة يقوم المسير أو الإداري بتحديد الوظائف وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف ويعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة وطرق الاتصالات.

ج. **التوجيه:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط والتنظيم من خلال توضيح مختلف العلاقات بين السلطات والأقسام ومعرفة حركة الاتصالات داخل المنظمة ومختلف الحوافز.

د. **المراقبة:** هي آخر مرحلة من مراحل الإدارة، حيث يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط، وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالتقديرات المسطرة، وإن الهدف الأساسي من المراقبة هو البحث عن الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها في المستقبل.

وترتبط هذه الوظائف مع بعضها البعض ، فكل وظيفة تقودنا بشكل منطقي إلى الوظيفة التي تليها، وذلك وفقا لما يسمى بالعجلة التسييرية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العجلة التسييرية La roue managériale



Source : Marcel Laflame : Le management, approche systématique, Théorie et cas, Gaëtan Morin. Québec, Canada 1981, p18.

المطلب الرابع: طبيعة علم الإدارة.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هل الإدارة علم أو فن، فهناك ثلاث اتجاهات في هذا الإطار، اتجاه يقول بالطبيعة الفنية للإدارة، واتجاه يقول بالطابع العلمي للإدارة، أما الاتجاه الثالث، فيقول بالطبيعة المختلطة للإدارة أي فنية وعلمية في نفس الوقت.

1. الإدارة فن:

تعني كلمة فن الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة كما يمكن تعريفه بأنه "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية"¹، إن مهارات التعامل مع الإنسانية قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الإداري حيث دفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف، تعتبر من المهارات التي تتوفر في كثير من الإداريين.

1. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة (الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2006)، ص29.

يرى بعض الإداريين أن الإدارة فن وليس علم حيث يقول الإنجليزي غلادن "الإداري يولد ولا يصنع"¹، ويرى أصحاب هذا الاتجاهان الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولكنه لا يكتسبه.

2. الإدارة علم:

تعتبر الإدارة كعلم نظرا أن العلم هو مجموعة من المبادئ والقوانين المنبثقة عن نظريات تعالج موضوعا محددا حيث يهتم العلم بتفسير الظواهر عن طريق تطبيق هذه المبادئ والقوانين. إن الاتجاه الذي يعتقد أن الإدارة علم، نظرا لاعتماد الإدارة على الأسلوب العلمي في ممارستها لوظائفها كالتخطيط والتنظيم، والرقابة وعلم الإدارة يمكن مشاهدة الظواهر والمشاكل وجمع البيانات عنها ثم تحليلها إلى أسباب وجود هذه الظاهرة وتحديد العوامل المؤثرة فيها واستنباط أية قواعد وقوانين لها علاقة بالظاهرة.

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

3. الإدارة فن وعلم:

أما الاتجاه الثالث فيجمع بين الإدارة علم وفن في نفس الوقت، حيث أن العمليات الإدارية في الوقت الحاضر تركز على مبادئ وأسس علمية وموضوعية يطبقها رجال الإدارة لحل المشاكل الإدارية التي تعترض سير نشاط المنظمة الإدارية في سعيها نحو تحقيق أهدافها.²

إن القواعد التي تتضمنها العلوم الاجتماعية لها صفة النسبية نظرا لكون العنصر البشري هو جوهر دراستها وأرجائها، والإدارة هي جزء من العلوم الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من توافر القرارات الفردية والمواهب الذاتية في إدارة المنظمة الإدارية في جميع مراحل العملية الإدارية والفنية لدى القائمين عليها، والإداري الناجح لا بد أن تتوفر فيه صفات شخصية معينة تجعله قادرا على مواجهة المشاكل ووضع الحلول لها، وتطبيق المبادئ العلمية في الوقت المناسب وبالكيفية الصحيحة دون تردد أو وقوع في أخطاء، وبذلك

1 . فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص26.

2 . فؤاد العطار، مبادئ علم الإدارة، (مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1974)، ص15.

تصبح الإدارة الناجحة هي فن في استخدام العلم في العملية الإدارية¹، وبهذا تجمع الإدارة بين العلم والفن في نفس الوقت.

المبحث الثاني: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى و أوجه الاختلاف بين الإدارة وإدارة الأعمال.

ان علم الادارة له علاقة بكثير من العلوم المختلفة منها العلوم الاجتماعية ، العلوم الاقتصادية ، العلوم القانونية ، علم النفس ... وغيرها من العلوم .كما ان علم الادارة و ادارة الاعمال هناك اختلاف و نقاط تشابه سنتطرق لها في ما يلي .

المطلب الأول: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

إن علم الإدارة له علاقة بكثير من العلوم الأخرى، نظرا لاهتمام هذه العلم بالعنصر البشري، لذلك سنبحث فيما يلي عن العلاقة القائمة بين علم الإدارة ومختلف العلوم.

1. علاقة علم الإدارة بالعلوم الاجتماعية:

يركز علم الاجتماع على دراسة المجتمعات من حيث أجناسها وتكويناتها العرقية وتطورها وتاريخها والعوامل التي تأثرت بها، ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، كما أن سلوك الفرد بمفرده يختلف عن سلوكه بصفته عضوا في جماعة لهذا من المفيد للإداري أن يلم بمبادئ علم الاجتماع لأن ذلك سيساعد حتما في إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي صحي داخل الجهاز الإداري، كما يسهل عملية الاتصال والتفاهم بين العاملين ويشجع جوا من الود والاحترام بينهم الشيء الذي يضمن حسن سير العمل.²

فبهذا تعتبر الدراسات الاجتماعية والمعلومات المتعلقة بالفرد والجماعة ما هي إلا أساس القرارات التي تتخذها الإدارة كما أنها تساعد الإدارة في التعامل مع الأفراد بالمنظمة ومع المجتمع ومع السوق الذي يحتوي مختلف الفئات.

2. علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

1 . فوزي كمال أدهم الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص 36.
2 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص38.

يهتم علم الاقتصاد بدراسة استخدام وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع الحاجات الإنسانية اللامحدودة.

كما تهدف الإدارة لتنسيق الموارد وحتى ينجح الإداري في عمله لا بد أن يكون ملماً بمبادئ علم الاقتصاد ليضعها موضع التنفيذ في التطبيق، وإلا انعكس سلباً على أدائه داخل المنظمة.

3. علاقة علم الإدارة بعلم القانون:

إن علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تهتم بتنظيم وتنسيق العلاقة بين الأفراد والجماعات والمنظمات بهدف تحقيق مصلحة الجميع، كما الأخذ بالاعتبار متغيرات البيئة المحيطة كالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.¹

إن الإدارة بالمنظمات تواجه الكثير من القوانين والتشريعات كتلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير والعقود والمعاملات التجارية وغيرها، فعلى المنظمة الالتزام بمختلف القوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي حتى لا تقع في مخالفات تعود على التنظيم بعواقب غير محمودة.

4. علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة سلوك الإنسان ككائن طبيعي بغض النظر عن الجماعات أو الثقافات والحضارات التي ينتمون إليها فهو يهتم بقضايا كالتعليم والدافعية وحل المشكلات الشخصية²، وإن رجال الإدارة يتعاملون باستمرار مع العنصر البشري لذلك يحتاجون لفهم سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وكيفية التأثير عليهم حتى يوجهوهم إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، ومما يؤكد وجود العلاقة بين الإدارة وعلم النفس ظهور ما يسمى بعلم النفس الإداري الذي يهتم بكل ما يتعلق بالإدارة في علم النفس وكيف أن الإدارة يمكن أن تستفيد من دراسات وأبحاث متعلقة بالتسويق وفهم سلوك المستهلك وغيرها.

5. علاقة علم الإدارة بالحاسوب:

أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، كما يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، كما يساعد الحاسوب

1 . المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة (بنغازي، ليبيا، دار الكتب الوطنية، 2003)، ص31.

2 . سعاد نائف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال" (الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص71.

على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات.¹

6. علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة:

يعمل علم المحاسبة بتسجيل النشاط الذي تقوم به المنظمات والأفراد على شكل أرقام وقيود وميزانيات وهذا يعطي للمسير نظرة حقيقية عن أوضاع المنظمة المالية وبالتالي يساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره، فالمحاسبة تقدم للإدارة معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين وكيف يمكن تقليص تكاليف المشروع لتمكين المشروع من تحقيق الأرباح، ولهذا فإن إمام الإداري بهذا العلم يساعده في القيام بعمله بنجاح، ولذا فإن نظام محاسبي جيد يقودنا إلى نظام إداري جيد.

المطلب الثاني: الإدارة وإدارة الأعمال:

يمكننا أن ندرس فيما يلي مفهوم كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أ. الإدارة العامة:

تهتم الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تقوم هذه الأجهزة المتمثلة في مختلف الوزارات والمؤسسات العامة والإدارات المركزية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تعتبر الإدارة العامة بأنها عملية وضع السياسات العامة للدولة وتنفيذها وتقييمها وتعديلها ويبقى الجهاز الحكومي منفذ للسياسات، أما البرلمان له الكلمة العليا في إقرار السياسات التي تقدمها الحكومة أو رفضها.

ب. إدارة الأعمال:

هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، كما أن إدارة الأعمال تعني أيضا تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعيا لتحقيق الربح، إن منظمات الأعمال تحدد

1 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص39.

سياساتها وأهدافها وبرامجها عن طريق إدارة مالكيها دون تدخل كبير من الدولة، إلا في حدود ما نصت عليه القوانين والأنظمة لممارسة الأعمال المختلفة.¹

وفيما يلي سنتطرق لأوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

أ - أوجه التشابه:

يهدف كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى تطبيق المبادئ والأصول العامة في الإدارة من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية أي الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل التكاليف وبأدنى مجهود بشري وفي أقصر وقت ممكن.

وكلا من العلمين يعمل على ممارسة مختلف وظائف الإدارة من تنظيم وتنسيق والتوجيه وكذلك إيجاد الاتصال الفعال بين مختلف الفروع الإدارية للمنظمة ومركزها الرئيسي، كما أن الكثير من المشكلات الإدارية قد عولجت بحلول سليمة وناجحة في المشروعات الخاصة، يمكننا تطبيق نفس الحلول في الإدارة العامة.²

ب - أوجه الاختلاف:

على الرغم من وجود أوجه تشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيوجد الكثير من أوجه الاختلاف يمتنا ذكرها فيما يلي:

1. من أوجه الاختلاف الجوهرية نجد أن الإدارة العامة تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة في حين أن إدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق الربح المادي.
2. تعمل الإدارة العامة في ظل التشريعات لأنها تتصل بتنفيذ السياسة العامة في المجالات المختلفة في حين أن عمق إدارة الأعمال يحكمه قرارات مجلس الإدارة رغم أنها تمارس نشاطها إلا بعد الحصول على ترخيص قانوني من الجهات العامة المخولة لذلك، مع ذلك تبقى لديها حرية أكثر ومرونة في مزاوله أعمالها من الإدارة العامة.³
3. إن الإدارة العامة تتعامل مع جمهور المنتفعين بخدمات المرافق العامة بمبدأ المساواة أمام الجميع، أما إدارة الأعمال فلا تلتزم بالمساواة بين المتعاملين معها ويحكم ذلك مصلحة المنظمة.

1 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص33.

2 . فوزي كما أدهم، الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص41.

3 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص33.

4. تتميز المشروعات العامة بالطابع الاحتكاري لأنها تمارس نشاطها في أغلب الأحيان في ظروف احتكارية في حين نجد أن المنافسة الحرة هي التي تحكم النشاط الاقتصادي للمشروعات الخاصة.
5. يمكننا قياس نجاح الإدارة العامة بمدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها وهو أمر يصعب قياسه أو الحكم عليه بسهولة، في حين تقاس كفاءة منظمة الأعمال بمدى ما تحققه من أرباح واضحة، وهذه العملية يسهل الحكم عليها أو قياسها، فالأرقام تتحدث عن نفسها من خلال الميزانيات العامة وحسابات الأرباح والخسائر.¹
6. يتحمل قطاع إدارة الأعمال درجة أكثر من المخاطر المالية فالمستثمر معرض للربح والخسارة في حين أن الموظف العام يتمتع بأمان أكثر، فالموارد مؤمنة له، بحيث لا يوجد احتمالية الخسارة والربحية في حساباته أثناء العمل لأن الخزينة العامة تتكفل بموارده.
7. تتميز الإدارة العامة في الدول النامية خاصة بضخامة جهازها الإداري مقارنة مع إدارة الأعمال، حيث أن حجم أي مشروع خاص مهما كان كبيراً يبقى أصغر من حجم الجهاز الإداري الحكومي.

المبحث الثالث: المدير، الصفات والمسؤوليات والمهارات.

المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة مفهوم المدير و مختلف مهاراته ، كما سنتعرض لمستويات الإدارة المختلفة و ننتهي بوظائف الإدارة .

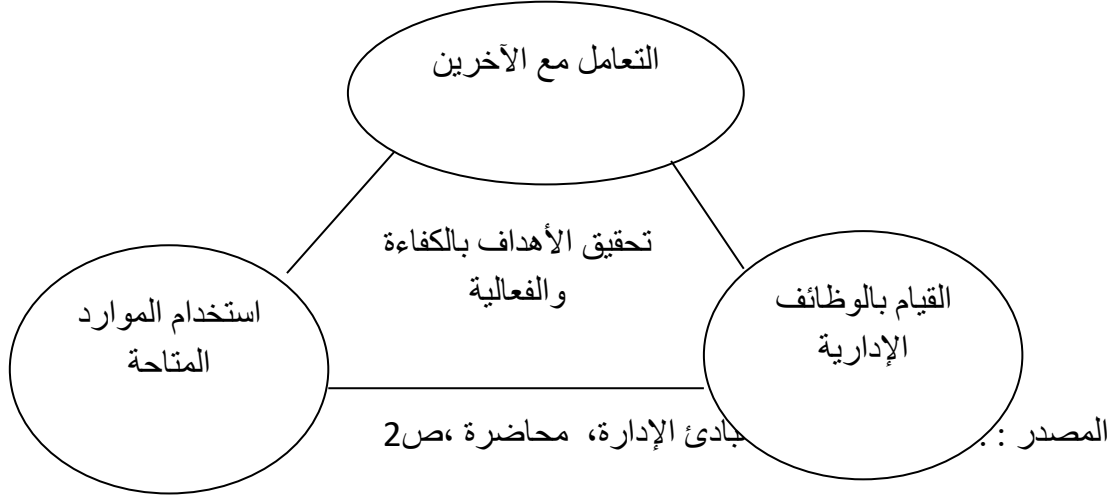
المطلب الأول: تعريف المدير.

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

1 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص34.

مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة.¹

الشكل رقم (03): المدير



المطلب الثاني: مهارات المدير.

تقوم المنظمات بتوظيف مديرين ذوي مهارات إدارية عالية، كما تقوم المنظمات بتطويرها بالتدريب والتعليم المستمر، و من أهم المهارات اللازمة للمدير الناجح حسب (كاتز KATZ):

1. **المهارات التقنية أو الفنية:** وتمثل قدرة المدير على استخدام الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز المهام المكلف بها في عمله، فالمدير المكلف بالتسويق لا بد أن يكون يحسن كل ما يتعلق بالتسويق، وترتكز أهمية هذه المهارات في الإدارة الدنيا أو إدارة نطاق الإشراف وتقل أهميتها كلما انتقلنا إلى المستويات الأعلى.
2. **المهارات الإنسانية والاتصال:** هي مدى إمكانية المدير في التعامل مع الآخرين والعمل في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة، أما المهارات الإنسانية فهي كيفية التعامل مع الآخرين وهذه المهارة، نجدتها في كل مستويات الإدارة وخاصة الإدارة الوسطى.
3. **المهارات الإدارية والمعرفية:** تتمثل في قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين وكذلك إمكانيةه على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنظمة، ويحتاج إلى هذه المهارة خاصة في المستوى الإدارة العليا.²

1 . مجدي علي غيث، مبادئ الإدارة، محاضرة 2، ص2.

2 . المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص35.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة:

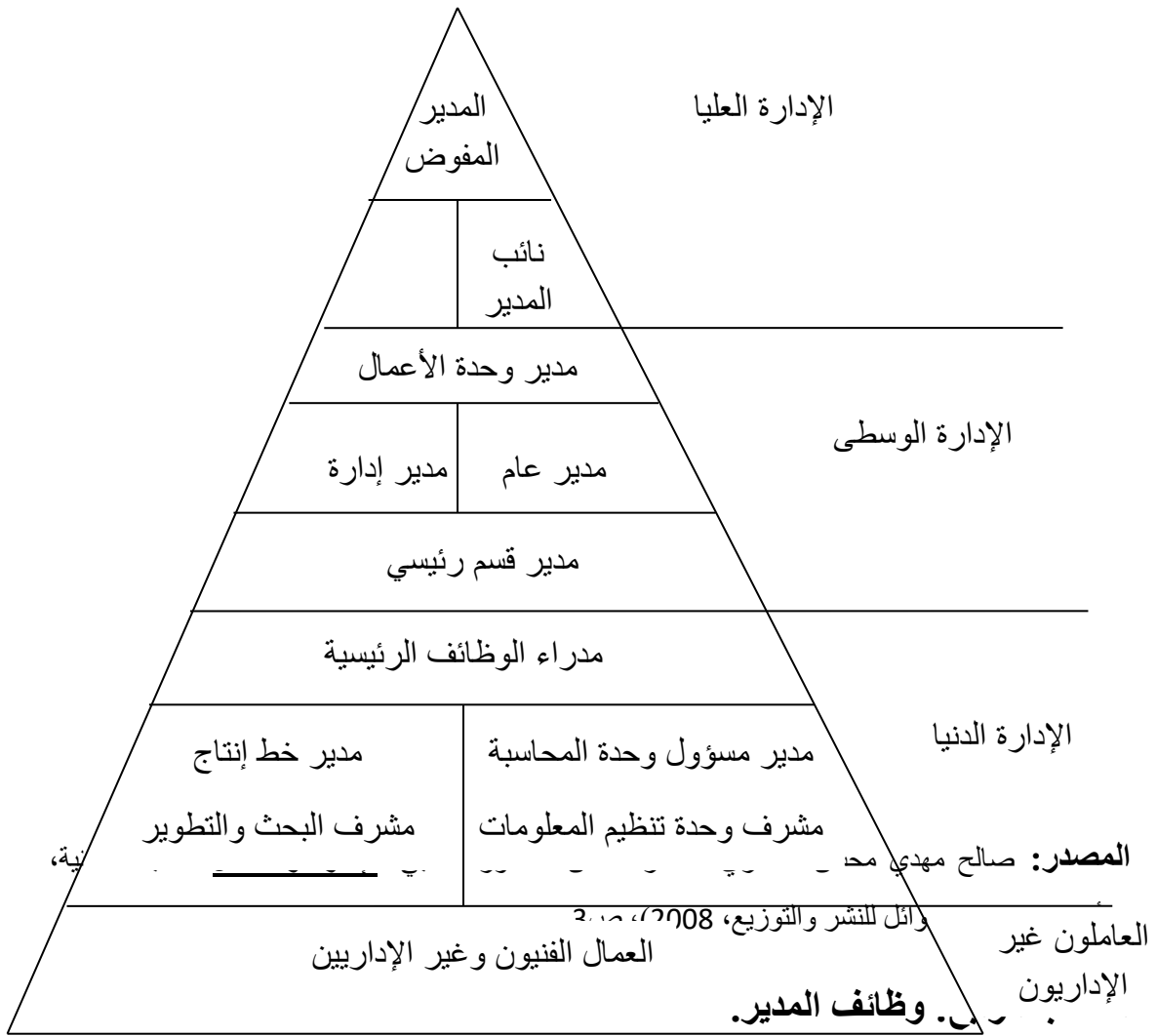
تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية، تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

1. **الإدارة العليا:** تتمثل الإدارة العليا بأنها إدارة ليس هناك من هو أعلى منها، يوجهها ويصدر لها الأوامر، وفي نفس الوقت هناك من هم أدنى منها و عليها أن توجهه، ويقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ومن مهام الإدارة العليا رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، كما تعمل على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.

2. **الإدارة الوسطى:** تقع هذه الإدارة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها كما تشرف على مدراء وليس موظفين، من مهام هذه الإدارة وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا، كما تقوم بوضع الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين بالمنظمة والمسؤوليات التي يتحملونها، كما تعمل على وضع معايير الرقابة والأداء في مختلف الأقسام، كما تعمل على التنسيق بين مختلف الوحدات كما تقدم البيانات والمعلومات اللازمة لوضع السياسة والخطة العامة للإدارة العليا.

3. **الإدارة الدنيا أو نطاق الإشراف الأول:** تتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها يوجهونها ولا يوجد أدنى منها مدراء بل فقط عمال وموظفين، فهي تتعامل مباشرة مع العمال أو عناصر التنفيذ، تتولى هذه الإدارة تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب على هذه الإدارة التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.

الشكل رقم (04): مستويات الإدارة.



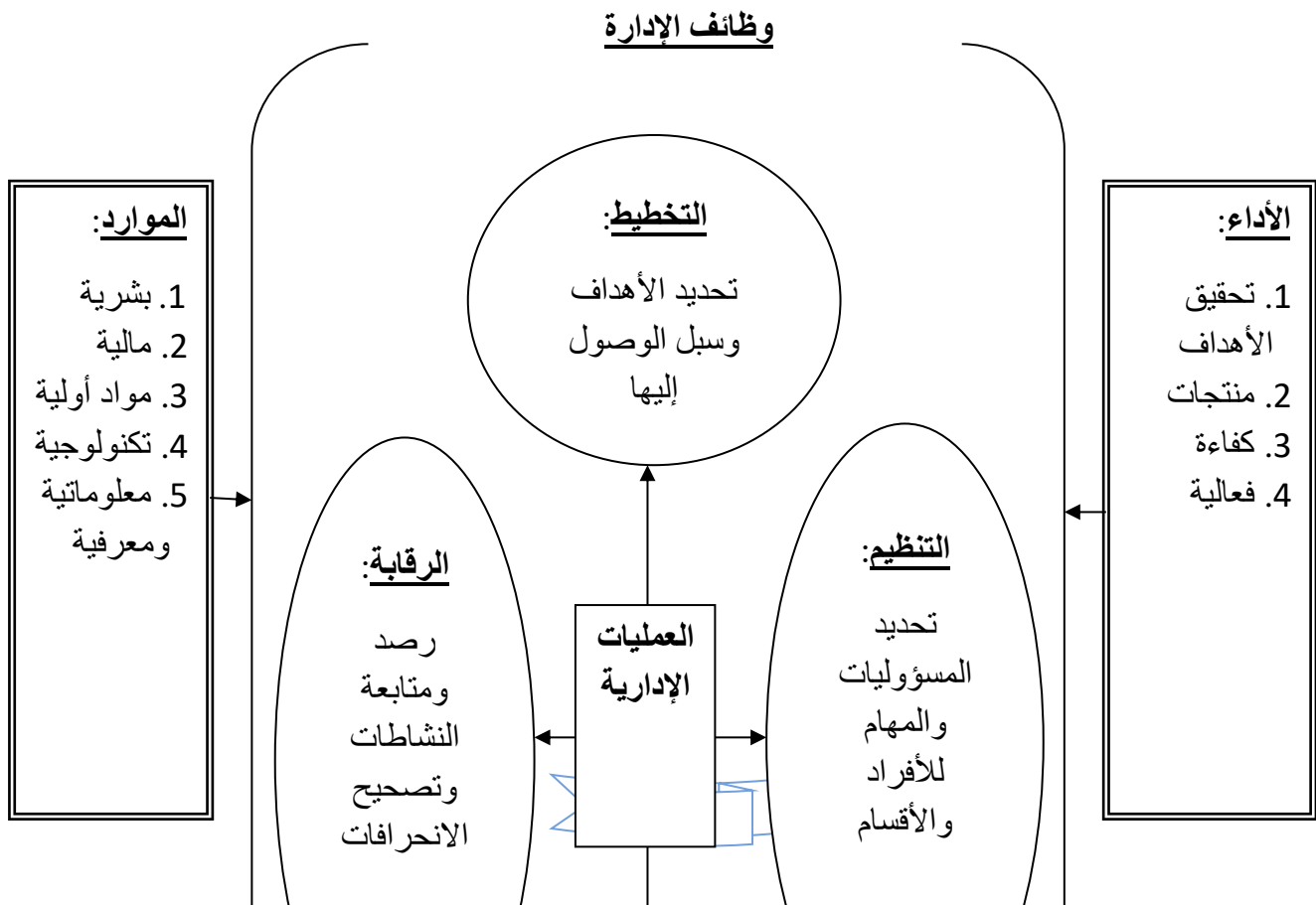
للمدير أربع وظائف إدارية يقوم بها وهي:

1. **التخطيط:** يعتبر التخطيط نقطة البداية للقيام بأي نشاط للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وهنا يتم وضع الأهداف وطريقة تحقيقها ودور كل مستوى في إنجاز الأهداف.
2. **التنظيم:** وهو عملية بناء طريقة أداء العمل في المنظمة، تقوم في هذه الوظيفة بتصميم الهيكل التنظيمي وتفويض السلطات إلى المستويات الدنيا من المنظمة والتنسيق بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة للمنظمة، وبهذا يتم تجزئة الأعمال في المنظمة إلى مجموعة من الوظائف التي تؤدي من خلال مجموعة من الإدارات والأقسام من خلال درجات إشرافيه متعددة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وفي وقت قصير.

3. القيادة: هي توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة وذلك بتوضيحها لهم وتحفيزهم وتعتمد القدرة على القيادة الفعالة على مهارات المدير المتعلقة باتخاذ القرارات والاتصالات والمهارات الإنسانية.

4. الرقابة: من خلال هذه الوظيفة يحدد المدير ما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تم تنفيذها أم لا، وتجدر الإشارة أن المدير يجد صعوبة في تحقيق كامل الأهداف بالدقة المطلوبة دون أن تكون متابعة ورقابة، وأن نجاح الرقابة يعتمد على مهارة المدير في مجال الاتصال ومهارات اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (05): وظائف الإدارة.



المصدر: مهدي حسن، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية (عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص29.

الفصل الثاني:

تطور الفكر الإداري ومدارسه

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري ومدارسه.

لقد مر علم الإدارة بعدة مراحل تطور مختلفة متأثرة في ذلك بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وإن الإدارة كممارسة كانت منذ الحضارات الإنسانية القديمة ولا تزال هناك شواهد على ذلك، ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد ومشاريع الري والزراعة والدواوين، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وغيرها، فقد مارست الإدارة في كل الحضارات القديمة من السومريون إلى البابليون والفرعنة، الإغريق، الرومان، الصينيون والمسلمين، إلا أن الإدارة كعلم بدأت مع المدرسة الكلاسيكية.

المبحث الأول: الفكر الإداري في العصور المختلفة.

إن الحضارات القديمة لها الكثير من الشواهد والأدلة التي تثبت أن هنالك ممارسات إدارية، فالفكر الإداري قد بدأ منذ آلاف السنين والشاهد على ذلك ما خلفته الحضارات القديمة المختلفة من آثار تتمثل في كتابات رسومات أدوات تشير إلى ممارسة الأوائل للإدارة ومبادئها ومن أمثلة ذلك نجد:

المطلب الأول: الحضارة الفرعونية، اليابانية والصينية .

1. الحضارة الفرعونية (5000 ق.م).

إن التاريخ أعطانا صور لإدارة لازالت آثارها موجودة إلى اليوم، ومن أبرز ذلك الأهرامات التي تطلب إنجازها قوة بشرية تقدر بالآلاف العاملين ووقت قدر بعشرات السنين، وهذا العمل يتطلب بمفهوم الإدارة اليوم إلى تخطيط علمي وتنظيم إداري للدولة الفرعونية كما يشير إليه الباحثون منها وجود وزراء يسيرون شؤون الدولة وقادة عسكريين.¹

من معالم الإدارة كذلك ضبط فيضان النيل وانخفاضه، وكذلك حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق.

2. الحضارة البابلية:

1 . المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص69.

من أهم ما تميزت به هذه الحضارة في جانب ما يسمى بقانون حمورابي الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عالجت الكثير من المواضيع منها تحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سرعتها كما تطرق القانون إلى تحديد المسؤوليات ومعاقبة من يخل بالعمل بالذي أسند إليه.

3. الحضارة الصينية:

من أهم شواهد الفكر الإداري في الحضارة الصينية هو دستور أنشاو وكتب عام 1100 ق.م، وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من الإمبراطور إلى أصغر موظف في الدولة، كما عرفت الحضارة الصينية نظام الجدارة الذي يحدد المعايير التي بموجبها يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأنه مبني على التخصص من خلال مبدأ الجدارة، وسور الصين العظيم من المعالم الشاهد على وجود إدارة محكمة من تقسيم العمل والتخصص لإنجاز هذا السور.¹

المطلب الثاني: الحضارة الإسلامية.

تتميز الإدارة الإسلامية أنها تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، ولقد أدخلت الإدارة الإسلامية بعد آخر يتمثل في البعد الأخلاقي وهو هام ومؤثر في السلوك الإداري داخل المنظمة، ومن أهم خصائص و اسهامات الإدارة الإسلامية نجد:

1. الإدارة في الإسلام جزء من النظام الاجتماعي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي): من وظائف النظام الاجتماعي الإسلامي إقامة العدل بين الناس وتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والإدارة هي إحدى الوسائل التي تستخدمها الدولة الإسلامية للوصول إلى غاياتها ووظائفها، إن الالتزام الخلقي التعبدية العقائدي هو الذي يوجه سلوك العاملين في المجتمع المسلم وفي المنظمة الإدارية في الدولة الإسلامية.

2. الإدارة الإسلامية تعمل على إشباع حاجات العامل المسلم (المتغير الاقتصادي المادي): حسب مفهوم الإدارة الإسلامية هي أمانة ومسؤولية شخصية لدى العامل، وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسؤولية للشخص المقدر الأمين، وعلى رب العمل أن يوفي العامل أجره بقدر عمله كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "من استأجر أجيروا فليعطيه أجره"، أو قوله: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجة.

1 . www.DOUHOOOT.BLOGSPOT.com

3. مبدأ الشورى في المشاركة في الإدارة: إن مبدأ الشورى يعتبر أحد مقومات الإدارة في الإسلام والمشاركة من جانب العاملين في الحكم والدارة لجماعة المسلمين بما يتناسب مع طبيعة العمل وحاجة الظروف المحيطة بالمنظمة الإدارية.

4. الطابع الإنساني للقيادة الإدارية الإسلامية (المتغير الإنساني): تتميز القيادة الإدارية في المنظمة الإسلامية بقوة الإيمان بالهدف وبالحرص والإصرار على الوصول إلى الهدف عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسؤولياتهم والطامعين في ثواب الله عز وجل: لقد لخص لنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه القيادة في قوله: "إن الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف"، وهي ليست قيادة الفرد على حساب الإنتاج وإنها قيادة توازن بين الإثنين.¹

5. تهتم الإدارة الإسلامية بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري (متغير السلوك والنظام): عرف الإسلام التنظيم الجماعي وما يتطلب من تدرج رئاسي للسلطة قبل غيره من المجتمعات، وإن تدرج السلطة الرئاسية لا يعني أن ينفرد المسؤول الأول بالسلطة كلها بل وضع الإسلام قيوداً تحد منها، فالتدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وتفاوتها في العلم والإدراك والمعرفة.

6. إسهامات الحضارة الإسلامية في الإدارة: من بين إسهامات الإدارة في الإسلام نجد:

1. تحديد مصادر دخل الدولة وتنظيم عملية الجباية وأوجه الصرف.
2. أسس التعامل التجاري ونظم المعاملات وأحكام تبادل السلع.
3. اختيار العاملين على أساس مبدأ الجدارة والأصل والأمانة.
4. إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم الفضاء والبريد.
5. اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف إشباع حاجات المواطنين وليس مغنماً.
6. التنظيم الاجتماعي تطبيق مفهوم الرقابة.
7. تطبيق اللامركزية في إدارة الدولة.
8. استخدام القيادة التشاورية.
9. ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.²

المبحث الثاني: المدرسة الكلاسيكية

1 . فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص81.
2 . حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة (الأردن، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2010)، ص35.

إن المدرسة العلمية هي مجموعة من العلماء يشتركون في تعريفهم للظاهرة موضوع اهتمامهم وفي تحديد حدودها وطريقة دراستها والمواضيع التي يدرسونها.

إن المدرسة هم علماء قد لا يعرفون بعضهم البعض بل قد لا يعيشون في نفس الحقبة الزمنية أو البلد بل حتى لا يشعرون بكونهم أتباع مدرسة واحدة . إن المدرسة العلمية تشبه إلى حد كبير المدارس الفقهية التي تمثل مجموعة من الفقهاء، يشتركون في نظريتهم إلى القضايا الحديثة¹.
لقد تعددت المدارس العلمية في الإدارة بتعدد المدارس الإدارية.

ظهرت المدرسة الكلاسيكية سنة 1900 عندما بدأ رواد هذه المدرسة في العمل على زيادة الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل، وإنجاز وظائف الإدارة والتي تحقق أفضل النتائج، فقد قام أصحاب هذه المدرسة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان المصنع وتحديد طرق تحديد الأجور، وكذلك كيفية الرقابة على الإنتاج، ولقد اهتمت هذه المدرسة بالإنتاج وأعطت له مرتبة بعد العمل اعتقاداً من رواد هذه المدرسة بأن زيادة الإنتاجية وإنجاز العمل يؤديان إلى رضا العاملين ومن هنا كان شعار هذه المدرسة هو الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية، وينقسم رواد هذه المدرسة إلى ثلاث مجموعات هي:

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية.

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية ذلك راجع إلى ظروف خاصة تتعلق بنشأة و ظهور المصنع ، اتجهت الأنظار إلى التركيز على زيادة الإنتاج، أصبح الاهتمام في قضية الكفاءة الإنتاجية، ظهرت هذه المدرسة عن طريق رائدها فريدريك تايلور F. Taylor والذي أصبح يلقب أبو الإدارة العلمية.

- ولقد مهد لظهور هذه النظرية بعض الكتاب منهم شارل بايبيج في كتابه الذي ظهر سنة 1830 تحت عنوان اقتصاديات الآلات والمصانع، الذي قدم فيه بعض الأفكار ذات العلاقة بالإدارة ومشاكلها منها المطالبة بإجراء دراسات للجوانب المختلفة للمشروع قبل إنشائه كالمسوق والمواد الخام، كما ناد بالاهتمام بالوقت واستخدام الساعة لضبطه، وقد ناد أيضاً بأهمية التسويق ودوره في تعظيم المبيعات والأرباح، كما اهتم بالعلاقات الإنسانية بالمصنع مما ينجر عنه إهمالها من خسائر .

1 . سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال (الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع) الطبعة الرابعة، 2008.ص

- أما هنري تاون سنة 1886 قام ببحث بعنوان "المهندس كرجل اقتصاد" ومن جملة ما اهتم به إدارة الورشة وكيف يمكن ممارسة إدارة الورشة، ومبادئه بتحديد تكلفة كل مركز من مراكز الإنتاج بالمنظمة وتوزيع العائد بناء على ذلك بهدف العدالة لا بد من اقتسام الأرباح بين مراكز الإنتاج دون مراعاة اختلاف الجهود المبذولة كما اقترح نظاما للأجور يقضي منح العامل أجرا محددًا ثم منحه نصيبه من الكسب المحقق.¹
- فريدريك تايلور (1856-1915): هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، لقد بدأ حياته عاملا في شركة هيدفيل للفولاذ في مدينة فيلادلفيا في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، لقد تدرج في العمل من مراقب عمال إلى مساعد مهندس حتى أصبح رئيسا للمهندسين، كما عمل أيضا في حقل الاستشارات أيضا، حيث قام باكتشاف طريقة جديدة لعمل الفولاذ ومن ثم أصبح رئيسا للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين وعندما بلغ سن خمسة وأربعين سنة تقاعد وبدأ بالكتابة وإلقاء المحاضرات في مجال الإدارة.

لقد قدم تايلور أفكاره ومساهمته في كتابين الأول بعنوان "إدارة الورشة" سنة 1903 والثاني بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1914.

تعتمد الإدارة العلمية عند تايلور على أربعة مبادئ رئيسية وهي:

1. إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج والرفع من أجور العمال.
- لقد اهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية.
2. كما قام بوضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين عند التوظيف لاختيار أحسن عمال الذين لديهم أعلى إنتاجية والتزام بالعمل كما عمل تدريب وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
3. الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمنظمة يؤدي الأعمال التي تناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط دون إشراك المستويات الإدارية.

1 . المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، ص 80.

4. عمل كفريق واحد بحيث كل عضو بالمنظمة له دور يكمل دور الآخرين، وخلق روح المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطرق العلمية. كما ناد تايلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الإنتاج.¹

تتلخص فلسفة الإدارة العلمية باستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، كما يتم اختيار الطريقة المثلى واختيار الآلات والمواد والعاملين بصورة علمية.

المطلب الثاني: هنري فايول: شمولية الإدارة (1841-1925):

من أهم رواد نظرية شمولية الإدارة أو الإدارة الوظيفية أو نظرية المبادئ الإدارية هو هنري فايول، وتعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ العامة التي يرون رواد هذه النظرية أنها تطبق على أي منظمة بالرغم من الاختلافات في الأهداف وفي متغيرات البيئة المحيطة.

هنري فايول HENRI Fayol هو فرنسي الجنسية، كان مهندس في إحدى الشركات العاملة في مجال التعدين بفرنسا وتدرج بهذه الشركة حتى أصبح مديرا عاما لها، حيث ساهم في تحسين المركز المالي للشركة بفضل طريقته في الإدارة، لقد قدم فايول بحثه في مؤتمر نظمه إحدى الجمعيات الدولية للتعيين عام 1900، تناول فيه بعض الآراء حول الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة بالمنظمة، وفي سنة 1908 قدم بحثا ذكر فيه المبادئ الأربعة عشر للإدارة، كما نشر كتاب تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعة" الذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك مبادئ الإدارة، وتتلخص نظريته فيما يلي:

أولا: لقد فرق بين الأنشطة الإدارية وغير الإدارية بالمنظمة.

ثانيا: لقد قسم فايول الأنشطة بالمنظمة إلى ستة وهي:

1. نشاطات فنية كالإنتاج والتصنيع.
2. نشاطات تجارية كالبيع والشراء.
3. نشاطات مالية كاستثمار الأموال.
4. نشاطات أمنية كحماية الممتلكات.

1 . المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، ص81.

5. نشاطات إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ثالثاً: حدد فايول المبادئ الأربعة عشر والتي جاء بها من خلال خبرته وعمله بالشركة الفرنسية للحديد والصلب وتؤكد المبادئ الإدارية التي ذكرها على ضرورة وجود المرونة اللازمة في عملية تطبيقها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1. مبدأ تقسيم العمل بهدف زيادة الإنتاج.
2. السلطة وتعني إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذها.
3. الانضباط في السلوك المبني على احترام أنظمة العمل لا على الخوف.
4. وحدة الأمر وتعني تلقي المرؤوس لأوامره من رئيس واحد فقط.
5. وحدة التوجيه ونقصد بها تبعية كل النشاطات ذات الهدف الواحد لرئيس واحد.
6. خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة والابتعاد عن الأنانية.
7. التعويض العادل للعاملين وذلك بمكافأة العاملين بشكل عادل لتحفيزهم وزيادة ولائهم للمنظمة.
8. درجة المركزية تحددتها المواقف الراهنة.
9. التسلسل الهرمي ويعني الالتزام بإتباع خط السلطة حسب سلسلة الرئاسة من أعلى إلى أسفل.
10. المساواة والعدالة بين العاملين بهدف تحفيزهم.
11. الاستقرار الوظيفي للعاملين للتمكن من التخطيط للقوى العاملة.
12. المبادرة وتعني المشاركة من كل أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وبذل أقصى جهودهم في أعمالهم.
13. الترتيب بمعنى وضع الشيء أو الشخص المناسب بالمكان المناسب.
14. تشجيع روح الفريق أي العمل الجماعي لتحقيق الأهداف من خلال المجموعة كفريق واحد.¹

رابعاً: أما وظائف الإدارة عند فايول فهي:

1 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ إدارة الأعمال، ص 64.

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. الاتصالات.
4. التنسيق.
5. الرقابة.
6. الاهتمام بوضع الخرائط التنظيمية

المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية.

ترتبط هذه النظرية باسم عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" (1864-1920): إن ما يميز كتابات فيبر عن كتابات معاصريه من دعاة الإدارة العلمية هو درجة التعقيد العلمي الذي تتميز به، لقد استهدف من طرح أفكاره في هذه النظرية تقويم الإدارة الحكومية وما تشمله من أجهزة وتنظيمات إدارية مختلفة وتأثير سلوك الأفراد على الإدارة في هذه التنظيمات، وترتكز النظرية البيروقراطية لويبر على التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي، كما أنها مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة وتضعها موضع التنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يقصد بالبيروقراطية كما هو شائع عند عامة الناس التعقيد في العمل الروتيني الإداري... الخ. من خلال دراسة للنظرية قدم ويبر مجموعة من خصائص النظام الإداري يمكن ذكرها فيما يلي:

1. **تقسيم العمل والتخصيص:** ذلك بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوبة، وبهذا يكون كل فرد مسؤولاً عن الوظيفة التي يشغلها.
2. **التسلسل الراسي:** ويعني ذلك وجود مستويات إدارية متفاوتة وكل مستوى يتبع المستوى الذي يعلوه في شكل هرمي، وكل مستوى إداري للإشراف والرقابة يتلقى الأوامر من المستوى الأعلى¹.
3. **الرسمية وتقنين الإجراءات:** ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، ومن صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز.
4. **التعيين والترقية على أساس الجدارة:** إن قرارات التعيين والترقية للموظفين تتم وفق اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الجيد.
5. **اعتبار الإدارة مهنة دائمة:** النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر، مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف.
6. **الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:** النظرية البيروقراطية تؤكد على ضرورة الفصل بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور تحكمه قوانين وتعليمات المنظمة، وبين الممتلكات الشخصية للموظف.

من خلال هذه الخصائص التي قدمها فيبر أراد إيجاد منظمة مثالية لها القدرة على ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها¹.

1. مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، ص 88.

تقييم المدرسة الكلاسيكية:

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

- 1- اعتبر رواد هذه المدرسة أن العمل هو سبيل زيادة الإنتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته. وبهذا أهملت العامل الإنساني واعتبار الإنسان كآلة واعتبار الأجر محركاً للأداء.²
- 2- لم يأخذ بعين الاعتبار رواد هذه المدرسة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في سلوكه. وافترض أن العامل مجرد دخوله للعمل ينسيه حياته خارج العمل.
- 3- لقد أعطت هذه المدرسة الأولوية لأهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين بها. وتعتبر أن تحقيق أهداف المنظمة يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين بها.
- 4- لقد عالجت هذه النظرية كثير من المشاكل الإدارية بدرجة عالية هذا لمثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه.
- 5- ان استخدام السلطة في ظل هذه النظرية هدف إلى السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وان التركيز على التعليمات والنواتج أدى إلى نوع من الجحود والخوف من المسؤولية والعقاب داخل المنظمة.
- 6- تركز هذه النظرية في جانب الحوافز على الحوافز المادية وإهمالها الأنواع الأخرى من الحوافز منها المعنوية على الخصوص.³

المبحث الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد اهتمت هذه المدرسة بالعنصر البشري وأهميته في المنظمة كأحد العوامل الأساسية لبقاء المنظمة واستمراريتها. وجاءت بعد المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني في الإدارة وعدم إعطائه الأهمية اللازمة. لقد ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالتنظيم غير رسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي. كما اهتمت بالمتغيرات التي تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة كالقيادة والاتصالات وبهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالفرد بالمنظمة بدلاً من الاهتمام بالعمل فقط. بدأت هذه المدرسة في العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضي ومن أبرز روادها نجدة

1 . محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ص61.

2 معين أمين السيد محاضرات في مدخل الاقتصاد وتاريخ الوقائع الاقتصادية ومدخل لإدارة الاعمال، الطبعة الأولى 2014 ص 467

3 محمد قاسم القريولي، مبادئ الإدارة، ص68

المطلب الاول نظريات التون مايو(1880-1949)

يعتبر التون مايو رائد لحركة العلاقات الإنسانية نظرا باهتمامه بالجانب السلوكي في الإدارة، وانطلق مايو في دراسته من فرضية تقول: إن الفرد بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج وبالتالي رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكيفه مع التنظيم!.

لقد قام "مايو" بعدة تجارب نذكر منها:

أ- دراسة ارتفاع معدل دوران العمالة:

يعتبر "مايو" أحد الباحثين بالجامعات الأمريكية، وقد أسندت إليه دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمالة في أحد مصانع النسيج. حيث كان معدل دوران العمالة مرتفعا بقسم الغزل، مرتفعا مقارنة مع بقية الأقسام الأخرى برغم من وجود خطة لتحفيز العاملين. ومن أسباب هذا الارتفاع شعور العاملين بالروح المعنوية المنخفضة بسبب معاناتهم لكثير من الظروف الصعبة أثناء العمل كطول فترة الدوام الرسمي وعدم وجود فترات راحة كافية والإجهاد الجسدي في العمل وغيرها من المتاعب.

وبدأ "مايو" في تجربته بإعطاء العاملين في قسم الغزل فترات راحة كافية أثناء العمل اليومي. وقام في نفس الوقت مناقشة المشاكل التي يواجهونها مباشرة مع العاملين، وهذا أدى إلى مشاركتهم في طرح مشاكلهم للنقاش مما زاد في ارتفاع روحهم المعنوية وكننتيجة لذلك زادت إنتاجيتهم. وتحصلوا على أعلى مكافآت مقابل ذلك.

استمر هذا الوضع لمدة أربعة أشهر، ثم قام المصنع بإيقاف فترات الراحة نتيجة لزيادة الطلب فجأة على منتجات الغزل. مما أدى إلى انخفاض مستوى الإنتاج بشكل ملحوظ بعد أسبوع من هذا الإيقاف. لما علم مدير المصنع بهذا التغيير قام بإصدار أوامر لإعادة فترات الراحة مما أدى إلى ارتفاع مستوى الإنتاج إلى 85 بالمائة نسبة للشهر السابق.

ولقد استنتج الباحثون من هذه الدراسة ما يلي:

- إن العامل بالمنظمة هو كائن اجتماعي تحركه عوامل أخرى بجانب العامل المادي.
- إن العامل يتأثر بالقيادة والذي يجب أن تتوفر فيه سمات معينة.
- إن العامل بالمنظمة يعمل من خلال الجماعة وبالتالي حل المشاكل التي تواجهه لا تتم إلا بمشاركة المجموعة ككل².

ب- دراسة أثر بعض العوامل الاجتماعية على إنتاجية العامل 1924-1936:

قام "التون مايو" رئيس قسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد بعدة دراسات في مصانع هاوثرن HOWTHORNE التابعة لشركة البك تريك الأمريكية، استهدفت في هذه الدراسات إجراء بعض التجارب تناولت معرفة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال عن طريق المقارنة بين مجموعتين إحداها تعمل في ظروف العمل العادية والأخرى ثم تغيير ظروف الإضاءة إلى الأفضل، ولاحظ الباحثون أن المجموعة التي أجريت عليها التجارب تزيد إنتاجيتها مع كل زيادة. ولقد بنا فريق الباحثين هذه البحوث على افتراض أن تحسين ظروف العمل يؤثر على الإنتاجية³. كما قام "مايو" بتغيير فترات الراحة من حيث الطول وعدد تكرارها. وقد لاحظ الباحثون أن الإنتاجية للعاملين تزيد بزيادة فترات الراحة وتكرارها، وقد لاحظوا أيضا أن هناك عوامل أخرى غير الظروف المادية لها أثر على معدل الإنتاجية

1 الطاهر مهدي غنية، مبادئ الإدارة، ص 91

2 الطاهر مهدي غنية، مبادئ إدارة الأعمال، ص 92

3 محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، ص 78

منها شعور العاملين باهتمام الإدارة بظروفهم ومناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل. وقد استنتج "التون مايو" والباحثين معه ما يلي:

- إن العمال يميلون للإدارة ذات السلطة المرنة والديمقراطية.
- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.
- إن التحفيز المادي لا يكفي وحده لتحفيز العمال ولكن كذلك التحفيز المعنوي.
- لا يجب النظر إلى العامل منفردا وإنما ضمن مجموعته وأن سلوك الفرد تعبير عن رأي الجماعة.

المطلب الثاني: تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها وعدم استخدامها الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة إنتاجية الفرد ومن الخطأ إهمال أي منها.
- إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي لكن ركزت على العنصر البشري، فترى بأنه مهما كانوا متحدين فإن رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيلون.
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة وإن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته بعيد عن أهداف المنظمة.
- إغفال المدرسة للتنظيم الرسمي بشكل كبير.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

المبحث الرابع : مدرسة العلوم السلوكية:

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. وتعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية.

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف.

تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من أفراد ينجزون أعمالا متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية. وعليه لا بد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، لكي تستطيع أن تتعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

وفيما يلي بعض نظريات المدرسة السلوكية:

الطلب الأول : ماري باركر فوليت (1933-1968):

تعتبر "ماري" من الأوائل الذين اهتموا بدراسة الجوانب الإنسانية في الإدارة وأكدت في دراستها ضرورة الاهتمام بالرغبات التي تحرك الفرد والجماعة إلى العمل بالمنظمة. ومن أهم إسهاماتها:

أ- كتابها التجربة الابتكارية حيث تعتبر أن التعارض بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة أمر طبيعي. وعلى الإدارة بالمنظمة أن تقبل هذا التعارض على أنه طريق للتكامل بين الطرفين وإيجاد حل يرضي الطرفين.

ب- كما أشارت "ماري" أن انجاز الأعمال عن طريق الآخرين لا يتم من خلال إصدار الأوامر فقط، ولكن من خلال طبيعة الموقف بينهما فكلما كان المرؤوس على دراية بظروف إصدار رئيسه للأوامر كلما كان تنفيذه جيدا لتلك الأوامر.

ت- إن السلطة ليست هي القوة، فسلطة المدير مستمدة من الوظيفة التي يشغلها. أما القوة فهي ليست على الآخرين وإنما بالآخرين. كما القيادة تكمن في القدرة على فهم الآخرين وإدراك ما يهدف إليه القائد.

ث- اعتبرت "ماري" أن التنسيق جوهر العمل الجماعي بالمنظمة ونادت بضرورة استمرارية وتوفير قنوات الاتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقيا لتحقيق راحة عالية من التنسيق¹

المطلب الثاني : نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو:

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" هو عالم نفس أمريكي الجنسية 1908-1970 كان يدرس القانون في البداية ثم ترك دراسة القانون واتجه إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة. ومن أشهر مؤلفاته: الدافعية والشخصية عام 1954.

وتقوم نظرية الحاجات على أنّ للعامل حاجات متحدة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم.

ويرى "ماسلو" لابد من إتباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل الحاجات العليا. وتنقسم الحاجات عند "ماسلو" إلى خمس حاجات وهي:

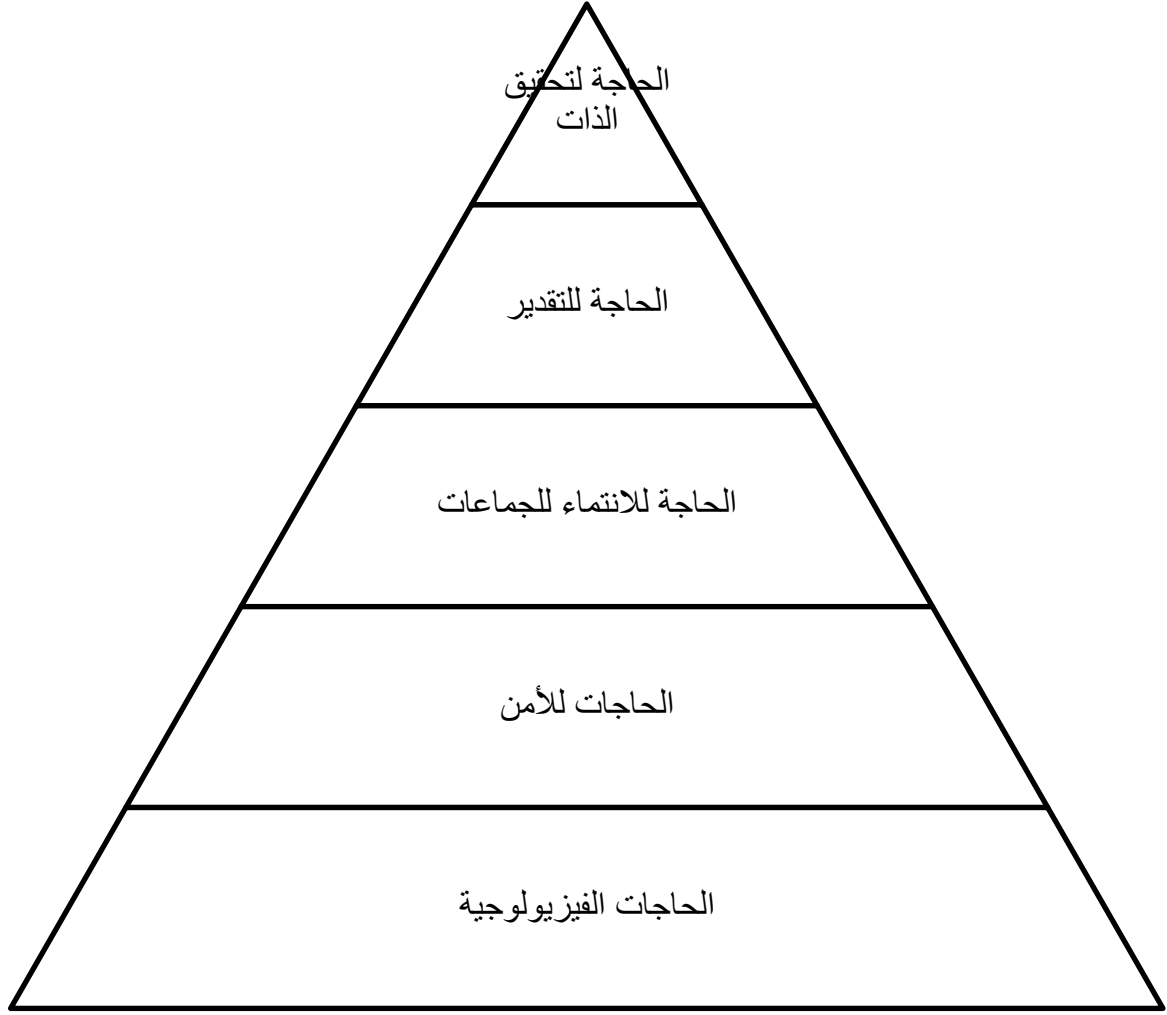
1. الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمائته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته لطعام، للنوم، لشرب الماء، الهواء... الخ.
2. حاجته للأمن: فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية فإذا لم يتحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود فهي حاجات للحفاظ على وجوده من أمثلة هذه الحاجات الأمن الجسدي، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي... الخ
3. الحاجات الاجتماعية أو الانتماء للجماعات: تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل.... الخ. فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا يعاني من العزلة والاكنتاب.
4. حاجات التقدير: لابد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها ويلبها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له ومن أمثلة حاجات التقدير نجد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ
5. الحاجات لتحقيق الذات: وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات

¹ الطاهر مهدي غنية، مبادئ إدارة الاعمال، ص97

الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل: تحقيق النظام، تحقيق العدالة، الكشف. عن الحقيقة وينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاها إلى قمته. ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته¹.

الشكل رقم 06 : نظرية سلم الحاجيات لماسلو

¹ تاريخ التصفح 28-06-2017 WWW.FEEDO.NET



المصدر: محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص89.

المطلب الثالث: انتقادات نظرية ماسلو: من بين الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو نجد:

- 1- إن التدرج في الحاجات تدرج غير صحيح لأن البشر يختلفون في ترتيبهم لتلك الحاجات كل حسب أهدافه ورغباته، فالشخص الذي يتميز بقدرات فائقة يضع تحقيق الذات في قاعدة الهرم آخرون يولون اهتماما كبيرا لاحتياجاتهم الاجتماعية بشكل يفوق احتياجاتهم الفسيولوجية وهكذا.
- 2- لا يشترط أن ينتقل الفرد من حاجة إلى أخرى عند إشباع الحاجة التي يقف عليها، فهناك البعض ممن يظلون على حاجة بعينها على الرغم من إشباعها فهم يصرون على إشباع لها من نوع آخر وبذلك هم لا ينتقلون إلى الحاجة الأخرى التي تتواجد في مرتبة أعلى حسب افتراض ماسلو.
- 3- لم يحدد ماسلو في نظريته مقدار الإشباع للحاجة، فقد اكتفى بذكر كلمة الإشباع بدون وضع محددات أو خطوط أساسية تعطينا فكرة متى ينتقل الفرد على ضوئها من حاجة إلى أخرى.

4- يفترض ماسلو أن الإنسان يشبع حاجة واحدة لينتقل منها إلى إشباع حاجة أخرى لكن ليس في الواقع الكثير من يشبع أكثر من حاجة في الوقت الواحد وبالتالي لا يتحقق التدرج أو التسلسل الذي نادى به ماسلو في الوفاء بالاحتياجات البشرية¹.

المبحث الخامس: النظريات الحديثة في الإدارة

تقوم النظريات الحديثة على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) و خلال هذا المبحث سنتطرق لأهم النظريات الحديثة في الإدارة وهي نظرية الإدارة لأهداف، الإدارة اليابانية، النظرية الموقفية.

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف

يرتبط هذا الأسلوب في الإدارة ببيتر داركر PETER DRUCKER الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع رؤوسهم، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة. وعلى المدير أن يطور معايير لقياس الأداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تلك الأهداف.

• عناصر الإدارة بالأهداف:

تتمثل عناصر الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- 1- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- 2- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
- 3- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج².

• وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف

ومن أهم وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف نجد:

1. الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين، بحيث يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية.
2. تنويع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم وشعورهم بأهمية الأعمال التي يؤديونها.
3. إشراكهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات حتى يروا أنفسهم جزءا من الإدارة ويجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعية.
4. إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الرسائل فقط.

• مشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف:

على الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم إلا أنه لم يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع ومن بين هذه المشكلات نجد:

¹ تاريخ التصفح 28-06-2017 WWW.FEEDO.NET

² محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص139.

1. وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً: القيام بأفضل وظيفة للتدريب يكون عديم الفائدة أما هدف: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
2. إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف.
3. أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء¹

الطلب الثاني: النظرية اليابانية في الإدارة

بعد خروج اليابان مهزومة من الحرب العالمية الثانية بعد إلقاء الولايات المتحدة الأمريكية عليها القنبلة الذرية قررت اليابان بعد نفاذ قوتها ومواردها الخام، بأن تبدأ حرب أخرى لكن حرب الاقتصاد والمال وتضع أهدافاً لتتخطى الهزيمة والاهتمام بالتكنولوجية بدلاً من التبعية التكنولوجية وعلمت أن الذي سيخرجها من الهزيمة هو القوة البشرية.

• سياسات الإدارة اليابانية : تبع الإدارة اليابانية سياسات عديدة منها:

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي.
2. التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
3. التركيز على عمل الفريق في علاقات العمل والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل.
4. تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية والاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم.
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

الجدول رقم 1: الفرق بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
التوظيف قصير المدى	1 التوظيف دائم
التقويم والترقية بسرعة	2 التقويم والترقية ببطء
التركيز على الاختصاص	3 عدم التركيز على الاختصاص
أسلوب الرقابة علني	4 أسلوب الرقابة ضمني
اتخاذ القرار بشكل فردي	5 اتخاذ القرارات بشكل جماعي
تحمل المسؤولية بشكل فردي	6 تحمل المسؤولية بشكل جماعي
الجزئي بالعاملين	7 الاهتمام الشمولي بالعاملين الاهتمام

المصدر: الجامعة الإسلامية 'غزة' كلية الهندسة، طبيعة المنظمة ومفهومها ص33.

- **انتقادات النظرية اليابانية:** على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن أهم الانتقادات:

1. عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.
2. إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.
3. تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي. في سلوك جماعي ككل، هذا يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة.
4. الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي.
5. التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أم غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية في الإدارة

قام الباحثون في هذه النظرية بدراسة كيفية تأثير البيئة والتكنولوجية على المنظمة. وإن الأسلوب الإداري المناسب يعتمد على الموقف، كما هو مناسب في مواقف معينة أو بيئة معينة أو زمن معين ليس بالضرورة أن يكون مناسباً في مواقف مغايرة.

لقد قام رواد هذه المدرسة منهم (جورج ستينكر)، (توم بيرنس) بدراسات وأبحاث كان أساسها أن المبادئ والأساليب الإدارية التي نادى بها المفكرون ورواد المدارس السابقة لم تكن صالحة للتطبيق في كل المواقف والظروف الإدارية التي تواجه المديرين، وكذلك في كل الأزمنة والأماكن، وهذا يعني أن بكل موقف إداري الظروف المحيطة به والتي تختلف عن ظروف المواقف الأخرى أو نفس الموقف في زمن مختلف أو أماكن مختلفة. وبهذا هناك علاقة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن وهذا راجع نظراً للتغيير المستمر للبيئة المحيطة بالمنظمة¹.

• العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة:

- ومن العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة نجد:

 1. طبيعة المدير ونمط شخصيته ونقاط القوة والضعف التي تحدد خياراته.
 2. العوامل المتعلقة بطبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
 3. الجو النفسي للعاملين.
 4. الخصائص الشخصية للعاملين.
 5. درجة التعاون بين المدير والعاملين.
 6. حجم المنظمة والعاملين فيها.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 106.

ولقد توصلت هذه المدرسة أن المنظمة تؤثر وتتأثر بينتها وأن لكل موقف إداري يواجه المدير له خصائصه المتميزة عن المواقف الأخرى. فالمدير عند مواجهته لأي موقف أن يقوم بتشخيص هذا الموقف والبحث في أسبابه وحيثياته، ثم اتخاذ القرار المناسب. ورغم تجانس المواقف التي تواجه المديرين بالمنظمات فإن القرارات التي يتخذها المديرين الذين يعملون بالمنظمات العاملة في بيئة تنافسية حرة غير القرارات التي يتخذها أولئك في المنظمات الاحتكارية والقرارات ستختلف في المنظمات الكبيرة الحجم عنها في الصغيرة الحجم¹.

● **انتقادات المدرسة الموقفية:** من بين الانتقادات الموجهة هذه النظرية نجد:

1. لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.
2. لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف ودائما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.
3. المديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
4. نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.
5. لقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز. وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ التي توصل إليها الفكر الإداري السابق².

¹ المهدي الطاهر غنية، **مبادئ إدارة الاعمال**، مرجع سابق، ص 107.

² WWW.TASSILIALGERIE.COM 02/08/2017

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

تحقق الإدارة رسالة وأهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف تعرف بكونها مجموعة من العمليات المرتبطة المتعاقبة التي تعمل في نهاية الأمر على الوصول بالمنظمة إلى المستوى المناسب لها.

وتتمثل وظائف الإدارة في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة.

ولقد تطور مفهوم وظائف الإدارة فهنري فايول أشار إلى خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة وبقول فايول هي الوظائف الأكثر ضرورة وهي ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال.

أما بعض علماء الإدارة بجامعة كاليفورنيا يعتبر وظائف الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، التشكيل (اختبار العاملين وتوظيفهم) التوجيه والرقابة.

أما الآن فقد استقر معظم علماء الإدارة أن وظائف الإدارة هي أربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وفي ما يلي سنتعرض لكل وظيفة على حدى .

المبحث الأول : وظيفة التخطيط

التخطيط فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ كما فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس من التخطيط فلا معنى لوجود التنظيم أو بقية الوظائف الادارية. فعدم وجود خطط ممتازة وعدم وضوح الأهداف ينتج عنه ضياع جهود العاملين بالمنظمة. من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة كلا من تعريف التخطيط و اهدافه ثم أهميته و خصائصه، كما سنتعرض لأنواع التخطيط و خطوات التخطيط و في الاخير نقوم بدراسة متطلبات التخطيط الفعال.

المطلب الأول تعريف و أهداف التخطيط:

• تعريف التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق العملية الإدارية مهما بلغت أهميتها حيث تمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولين عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الأخرى.

يعرف "هنري فايول" التخطيط بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له" كما عرفه "ماجد الحلو" التخطيط بأنه "وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة عن طريق حصر الإمكانيات وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ خلال مدة محددة".

كما يعرفه عبد الغني بسيوني عبد الله بأنه "تحديد الأهداف المستقبلية وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة"

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول إن التخطيط يضمن العناصر التالية:

- تحديد الأهداف
- تعيين الوسائل
- تحديد مدة التنفيذ

وتختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى تبعاً لنوع النشاط الذي تمارسه كل منظمة كما أن وسائل تلك الأهداف فلا بد أن تكون متوافقة مع طبيعة الأهداف ومتطلباتها ومتناسقة مع التسلسل الزمني لتنفيذ الخطة¹.

• أهداف التخطيط:

للتخطيط أهداف محددة يمكن ذكرها فيما يلي:

1. تحقيق أهداف المنظمة
2. مواجهة التغيرات التي تطرأ على بنية المنظمة الداخلية والخارجية
3. التوظيف الأمثل لإمكانية المنظمة وتحسين الأداء²
4. التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ .
5. تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل .
6. وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة

المطلب الثاني: أهمية التخطيط وخصائصه:

• أهمية التخطيط

تكمن أهمية التخطيط للأسباب التالية:

1. يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها.
2. التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهودهم مباشرة نحو الهدف.
3. يسمح التخطيط بانتهاز الفرص واجتناب المخاطر المستقبلية.
4. يوفر التخطيط درجة عالية من الانسجام والتنسيق ويمنع وقوع التضارب في الأداء.
5. يسمح التخطيط لتنبأ بالمخاطر والفرص المستقبلية ومن ثم الاستعداد لها فهو أداة في يد المنظمة لمواجهة المستقبل.
6. يساهم في معرفة المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في طريقها نحو تحقيق الأهداف.
7. يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة وذلك بمقارنة ما تم التخطيط له مع ثم إنجازه فعلاً³.

• خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط بخصائص وسمات من أهمها:

1. **أولوية التخطيط:** وذلك بإعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المنظمة، العلاقات داخل المنظمة ونوعية الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة.

¹ فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية، (دار النفائس، لبنان، بيروت، 2001) ص96.
² محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال (جسور للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة 1، سنة 2015 ص28)
³ محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال (جسور للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة 1، سنة 2015، ص29)

2. **الواقعية والدقة والوضوح:** حتى تصبح الخطة فعالة، يجب أن تربط بين المفهوم النظري والتطبيق العملي لها، ولهذا فإن الدقة والوضوح يعدان أساسيان لتقليص الفجوة بين المفهوم النظري للخطة والتطبيق العملي لها، وبهذا تعتبر الخطة الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في الواقع.
3. **الشمولية:** إن التخطيط يجب أن يتسم ببعده الشمولي بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي بالدرجة الأولى للمنظمة.
4. **التنسيق:** لا بد أن يكون تنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها حتى لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بهدف الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة.
5. **المرونة:** وهو إمكانية تعديل الخطة من أجل مواجهة احتمال تغيير الظروف البيئية، فالخطة التي تقف جامدة أمام تغيير البيئة لا تعد خطة ناجحة.
6. **الالتزام:** إن انعدام الالتزام بتحقيق الخطة يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المنظمة، لذا لا بد من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى أهداف المنظمة¹

المطلب الثالث: أنواع التخطيط:

تقسم أنواع التخطيط حسب معايير منها:

1. حسب المدى الزمني: ونجد ثلاثة أنواع:

- أ- التخطيط طويل المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات إلى 10 سنوات.
- ب- التخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويتميز بالمرونة في التنفيذ.
- ت- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى.

2. على نطاق التأثير: يمكن تقسيم التخطيط حسب المستويات الإدارية إلى ما يلي:

- أ- التخطيط الاستراتيجي: وهو تخطيط يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة والمتعلقة بالمستقبل البعيد وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة. كما أن هذا النوع من التخطيط يحدث تغيير نوعي في المنظمة. وهذا التخطيط من اختصاص الإدارة العليا، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي إضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.
- ب- التخطيط التكتيكي: يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف، ويتميز هذا التخطيط بالمرونة في اختيار

ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى ومن أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ت- التخطيط التشغيلي: وهو من اختصاص الإدارة الدنيا ويتم تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المنظمة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات وتوضح الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين من أمثلة ذلك تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار...¹

المطلب الرابع: خطوات العملية التخطيطية و متطلبات التخطيط الفعال

• خطوات العملية التخطيطية: يمر التخطيط بعدة مراحل نذكر منها:

- أ- تحديد المشكلة التي تسعى إلى حلها المنظمة وهي أول خطوة في عملية التخطيط ودراسة الفرص أو المشاكل المتوقعة الحدوث في المستقبل من خلال دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة، دراسة المنافسة السائدة وظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ب- تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها والأهداف تعكس مدى قدرة المنظمة على التفاعل مع المحيط. وتشير الأهداف إلى تحديد المسار الذي يتوجب على مختلف العمال أن ينتهجونه أثناء أعمالها المختلفة والتحكم في طبيعة الخطط الرئيسية والفرعية.
- ت- تحديد البدائل: من خلال إعداد مجموعة خطط كبديل لتحقيق الأهداف ويجب إعطاء العناية اللازمة لتحديد هذه البدائل على أسس علمية مدروسة.
- ث- تحديد الافتراضات: أي وضع الفروض التخطيطية أي أن نضع للمنظمة مشاهدات مستقبلية.
- ج- تحليل وتقييم البدائل واختيار الأكثر فاعلية: وهذا بمعرفة نقاط القوة والضعف لكل منهم. ومن ثم اختيار أحسن البدائل الذي يساهم بنسبة أكبر في تحقيق الأهداف.
- ح- تنفيذ البديل المختار: من خلال وضع برامج زمنية محددة لمرحل لتنفيذ البديل المختار.
- خ- المتابعة والتقييم: وهنا نقوم بمتابعة مراحل التنفيذ وتذليل العقوبات التي تعترض التنفيذ، وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ.²

• متطلبات التخطيط الفعال: حتى يكون التخطيط فعال لا بد من توفر ما يلي:

1. أن يكون التخطيط واقعياً يتمشى مع إمكانيات المنظمة وظروف البيئة التي تعمل بها.
2. لا بد من تحديد الأهداف بدقة حتى يمكن تقييمها في نهاية النشاط.
3. أن يتميز بالمرونة بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
4. المحافظة على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك لضمان تحقيق أهدافه.

¹ WWW.DJELFA.INFO/VB/SHOWTHREAD 07/08/2017

² محمد الشويح، مبادئ إدارة الاعمال مرجع سابق ص31.

5. أن تتم جدولة التخطيط زمنيا لتحديد أولوية الأنشطة المتعلقة بالخطة ولتسهيل مراقبة ومتابعة تنفيذها.
6. عدم المبالغة في تخصيص موارد خاصة لتكاليف التخطيط.
7. الرقابة ضرورية بالتخطيط لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
8. حتى يكون التخطيط فعال لا بد من مراعاة حاجات كل الأطراف ذوي العلاقة بالخطة¹

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

يعد التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع وان دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الافراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعليه نحو تحقيق الاهداف المرسومة. سنتطرق في هذا المبحث لتعرف و أهمية و خصائص التنظيم ،أنواع وخطوات التنظيم ، الهيكل التنظيمي ثم متطلبات التنظيم الفعال .

المطلب الأول: تعريف ، أهمية وخصائص التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية للمدير بعد وظيفة التخطيط التي يمارسها المدير بالمنظمة أيا كان مستواه الإداري. ويقوم المدير عند ممارسته لهذه الوظيفة بالربط بين ثلاث عناصر رئيسية وهي العمل (المهام، المسؤوليات والسلطات) والأفراد (سلوك، مواصفات وخصائص) والأنظمة (الهيكل التنظيمي، مستويات الإدارة ونطاق الإشراف).

• تعريف التنظيم

من بين تعاريف التنظيم نجد:

1. التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.
2. التنظيم هو عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل وموقع العمل والأفراد من خلال سلطة فعالة يهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة.
3. التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نحدد تعريف للتنظيم: بأنه عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها، وهي وظيفة التخطيط ومرتبطة بما بعدها وهي وظيفة التوجيه والقيادة والرقابة، ويمتاز التنظيم بالحركة والديناميكية وتجسيد الخطط والبرامج والسياسات وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد من أجل إيجاد أفضل التوفيق بين مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة²

• أهمية التنظيم: تتمثل أهمية التنظيم فيما يلي:

¹ الطاهر مهدي غنية، مبادئ إدارة الأعمال مرجع سابق ص134
² محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق ص61

- 1- هو الآلية التي بواسطتها تجسد الخطط وذلك بتجزئة كافة الأعمال إلى أنشطة جزئية ينفذها الأفراد.
- 2- إن التنظيم الإداري يمنع الازدواجية والتكرار في الأعمال الموكلة إلى الموظفين من خلال تقسيم العمل وتحديد مهام كل عامل في المنظمة.
- 3- التحديد الشامل والدقيق لمكانة ودور كل فرد في المنظمة وبذلك تكافأ المسؤوليات والسلطات.
- 4- التحديد الدقيق لعلاقات العمل، لأن الهيكل التنظيمي هو التعبير البياني عن نظام العلاقات الذي يحكم جميع الأقسام والوحدات في التنظيم.
- 5- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم للمنظمة.
- 7- توحيد جهود أفراد المنظمة وتوجيهها نحو الهدف فالتنظيم ينسق الجهود ويجمعها حتى لا تتبدد وتصب في خدمة هدف واحد.

- **خصائص التنظيم الفعال:** حتى نستطيع أن نقول أن هذا التنظيم فعال لا بد من توفر عدة خصائص تتمثل في ما يلي:
- 1- **وحدة الهدف:** لا بد أن يكون تناسق بين الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة والأقسام بحيث تعمل جميعها في انسجام نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- **الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل:** التنظيم الجيد يعمل على تقسيم الأعمال في المنظمة بحيث يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، كما يتم توزيع الأعمال بشكل يؤدي إلى الاستفادة من هذا التقسيم.
- 3- **تفويض السلطة:** ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرارات.
- 4- **وحدة الأمر:** لا بد أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد فقط وأن يتلقى أوامره من هذا الرئيس، فهذا يؤدي إلى عدم التداخل والتضارب في العمل بالإضافة إلى أنه يوضح تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه وهذا ما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها من المستويات الإدارية الأعلى إلى أدناها في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن.
- 5- **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** فلا بد من أن يكون تكافؤ المسؤولية الملقاة على المدير بمعنى أي الإنسان يعطي مسؤولية معينة لا بد من منحة السلطة الكافية لضمان إتمام وإنجاز المهام.
- 6- **ديناميكية التنظيم:** على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته إلا أنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.
- 7- **نطاق الإشراف المناسب:** بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن العدد المسموح به والذي يحدده وقته وجهده ومكانته والوظيفة¹

المطلب الثاني : أنواع التنظيم وخطوات عملية التنظيم

¹ محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص202

• أنواع التنظيم : هناك نوعين من التنظيم

- 1- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي تنص عليه اللوائح والقوانين داخل المنظمة ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.
- 2- **التنظيم الغير الرسمي:** وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة، ومن مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء. وللتنظيم الغير رسمي قواعد وتقاليده خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء التنظيم.

• خطوات عملية التنظيم: تمر عملية التنظيم بمراحل أساسية أهمها:

- 1- **الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:** من خلال خطة المنظمة تحدد الأهداف التي تسعى لإنجازها، فالتنظيم ينشئ الهيكل ويحدد المهام والصلاحيات والوظائف الرئيسية التي يقوم عليها المشروع.
- 2- **الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:** وذلك بإعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
- 3- **الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:** وذلك بتقسيم المهام الرئيسية إلى فرعية وتوزيع الأقسام الإدارية ومناصب العمل وفق نظام داخلي. وهذا يكون وفق تحديد طبيعة كل نشاط ثم وضع كل الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات، ثم نقوم بالبداية في تصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.
- 4- **الخطوة الرابعة: تصميم مستويات العلاقات:** نقوم بتحديد العلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، بالنسبة للعلاقات الأفقية تحدد من هو المسؤول عن كل مهمة أما العلاقات العمودية فتحدد عدد علاقات العمل بين الإدارة العامة من قمة الهرم إلى أسفله.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هرم من التقسيمات التنظيمية المختلفة تمثل فيما بينها نوعاً من الترابط في خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل تنعكس في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة. كما يشير الهيكل التنظيمي إلى التبعية وخطوط الاتصال فيما بين التقسيمات المختلفة. سنقوم في ما يلي بدراسة كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي من خطوات إعداد الهيكل التنظيمي إلى العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي ثم أنواع الهياكل التنظيمية .

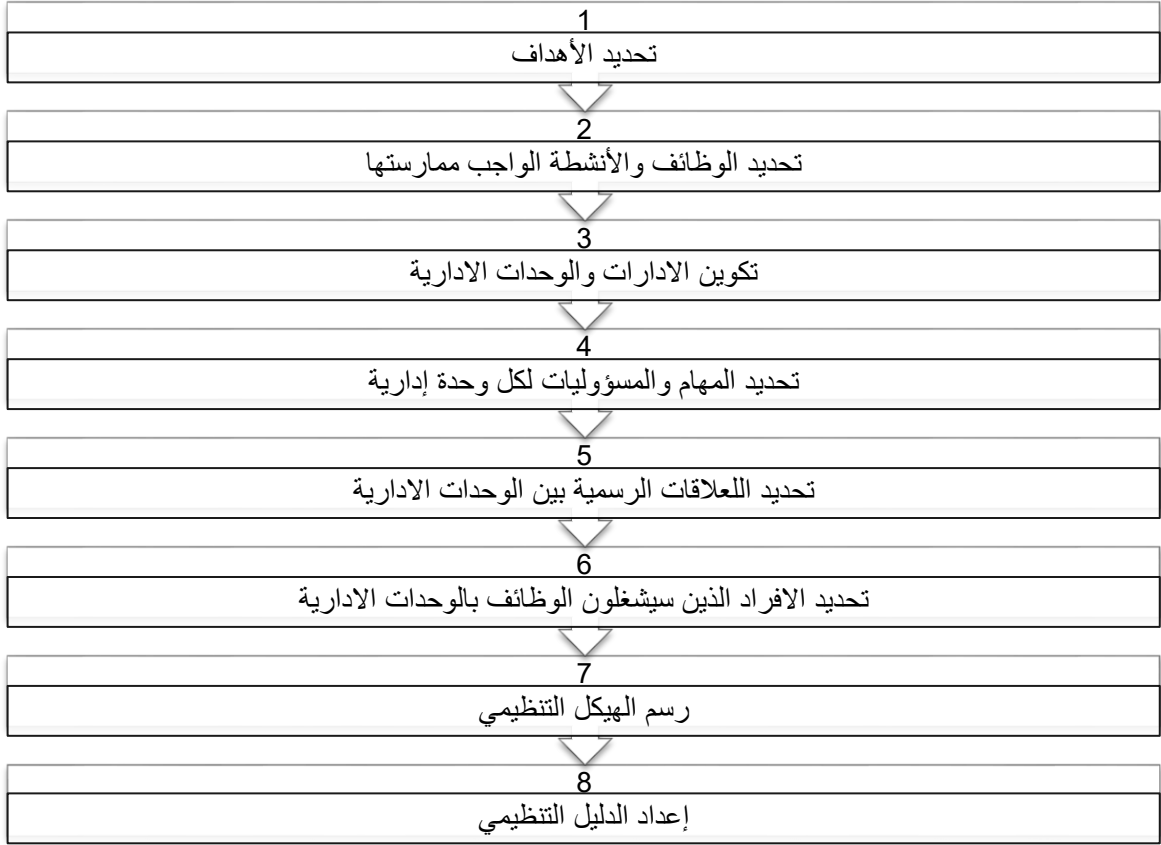
خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: لإعداد هيكل تنظيمي لأي منظمة لابد من إتباع الخطوات التالية:

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

- 3- تخصيص وتوزيع الأعمال وذلك بتحديد الوحدات الإدارية (الإدارات، الأقسام...) في شكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل بناء على تقسيم العمل والتخصص والتي عن طريقها سيتم تنفيذ الأنشطة التي تم تحديدها سابقاً.
- 4- تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وحدة إدارية تم تحديدها سابقاً في الخطوة الثالثة وهذا ما يسمى بالتوصيف الوظيفي لكل وحدة تنظيمية وهذا عن طريق تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة.
- 5- تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية بالهرم التنظيمي بما يضمن تبادل المعلومات وسهولة الاتصالات فيما بينها لتحقيق الأهداف.
- 6- تحديد الأفراد الذين سيشغلون المراكز الوظيفية في الوحدات الإدارية من حيث مواصفاتهم ومهامهم ومسؤولياتهم بما يضمن إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
- 7- رسم الهيكل التنظيمي وفق للخطوات التي سبق ذكرها في شكل خريطة تنظيمية.
- 8- إعداد دليل تنظيمي، الذي يشرح ويوضح مختلف الخطوات التي سبق ذكرها، ويكون هذا مرجع لكل أعضاء المنظمة¹

الشكل رقم 07 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق ص146



المصدر: الطاهر مهدي غنية، مبادئ إدارة الأعمال ص 147

• العوامل المؤثرة على إختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

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

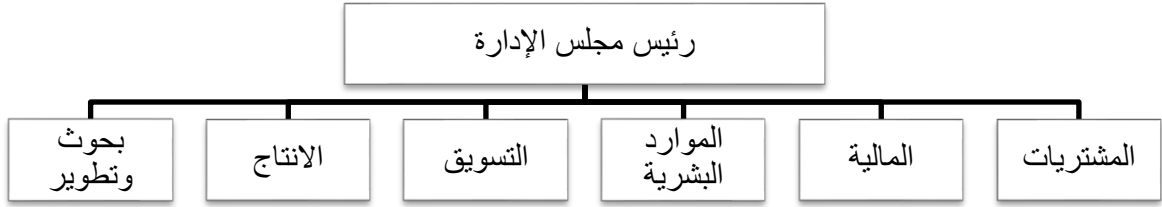
- 1- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة كبيرا يحتاج لهيكل كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة والعكس عندما تكون المنظمة صغيرة.
- 2- مجال عمل المنظمة: فهيكّل المنظمة يختلف بالنسبة للمنظمة التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع، وهذا يتطلب وظائف وفقا لنوع وعدد السلع التي تقدمها المنظمة.
- 3- درجة التكنولوجيا: التغذية المستخدمة بشكل كبير تؤدي إلى هيكل تنظيمي ذي حجم صغير فهي لا تحتاج إلى إدارات كثيرة ومشرفين بالعدد الكبير الذي تحتاج إليه المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير.
- 4- المنطقة الجغرافية: إن المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي. فالمنظمة التي توزع سلعها على نطاق واسع جغرافيا يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمة التي توزع سلعها في نطاق ضعيف.

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

- **أنواع الهياكل التنظيمية**: هناك ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية وهي:
1- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

نقوم في هذا النوع بتجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة، إدارة المخازن... الخ. ومن عيوب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ومن مميزات هذا النظام أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج أكثر من مخزن وبالتالي إدارة واحدة للمخازن ومن أمثلة الهيكل الوظيفي:

الشكل رقم 08 الهيكل التنظيمي الوظيفي



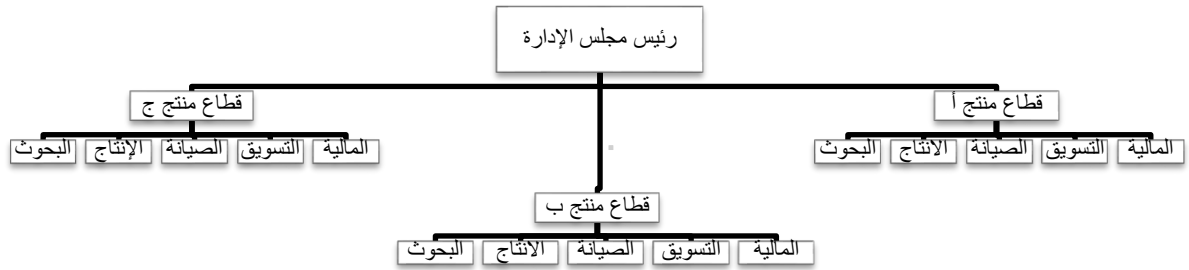
المصدر: www.hrdiscussion.com

2- الهيكل التنظيمي القطاعي:

يتم في هذا النوع تجميع العاملين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد مثلا مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ، ب يتم تقسيم المصنع إلى قطاعين أ، ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته. ويمكن تمثيله كالتالي:

الشكل رقم 09 الهيكل التنظيمي القطاعي

¹ بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية (الجزائر- دار الأمة 2012) ص88

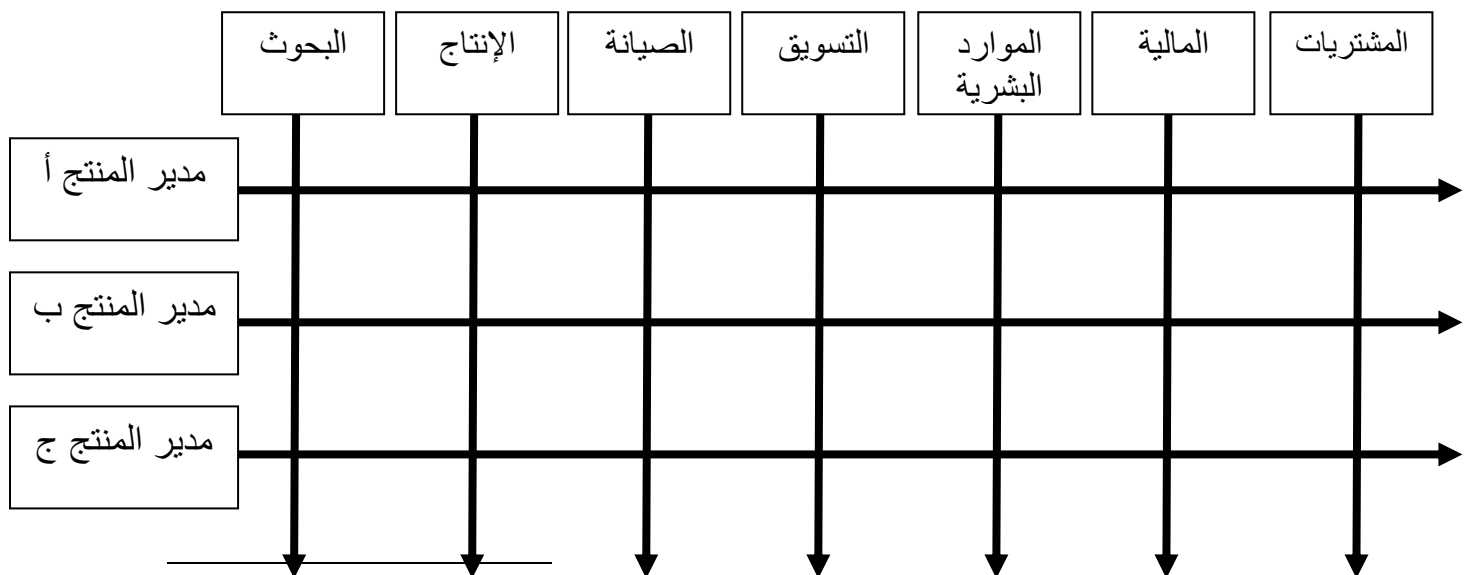


المصدر: www.hrdiscussion.com

3- هيكل المصفوفة:

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة، وفي هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان مثلا: مصنع ينتج المنتج أ و ب فيعين مسؤول ذو مستوى عالي على المنتج أو آخر عن المنتج ب وهذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس في إدارته. من عيوب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين. أما مميزاته أن يجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي¹

الشكل رقم 10: هيكل المصفوفة



¹ www.HRDISCUSSION.com

إن كيفية اختيار الهيكل المناسب يتوقف على طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة والاستراتيجية وحجم المنظمة وكذلك طبيعة عملها . هذه أهم الهيكل وهناك أنواع أخرى، مثلا حسب العميل أو المنظمة الجغرافية...

المطلب الرابع: متطلبات التنظيم الفعال: حتى يكون التنظيم فعال لابد من توفر الشروط التالية:

- 1- وضوح الهدف حيث أن تحديد الهدف يؤدي إلى توحيد الجهود وتوجيهها.
- 2- وحدة الهدف كل أفراد المنظمة تعمل على تحقيق هدف واحد وهو الهدف العام للمنظمة.
- 3- تقسيم العمل وذلك بتقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى مجموعات من الأنشطة المتجانسة والتي تكون في تقسيم تنظيمي بذاته يرأسه مدير.
- 4- التركيز على الوظائف وليس الأشخاص عند ممارسة وظيفة التنظيم.
- 5- نطاق الإشراف الفعال وهو أن للمدير عددا من المرؤوسين يستطيع أن يشرف عليهم بفعالية.
- 6- التسلسل الهرمي ووحدة الأمر حتى يكون التنظيم فعال لا بد لخطوط السلطة أن تكون من الأعلى إلى الأسفل فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من رئيسه ولا يرفع تقاريره أو يقدم معلومات إلى أي مستوى إداري أعلى إلا عن طريق رئيسه
- 7- تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافيا لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض وإن المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلطة المفوضة.
- 8- لابد أن يكون تفاعل بين التنظيم وبيئته المحيطة لمواكبة ما يحدث في البيئة من تغيرات¹

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه

تأتي هذه الوظيفة في المرتبة الثالثة من وظائف الإدارة وإن التخطيط والتنظيم الجيد لا يكفي لقيام الأفراد بمهامه بل لابد من حسن الاتصال بهم وتحفيزهم حتى ينجزوا مهامهم على أحسن وجه، وبهذا يعتبر التوجيه الوظيفة التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون عدة مهارات أهمها: القيادة، التحفيز، الاتصالات واتخاذ القرارات.

المطلب الاول: تعريف التوجيه ، أهميته و أسسه:

يمكننا تعريف التوجيه على أنه تنسيق جهود الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. ويتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز وهي: فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته، استخدام النمط القيادي المناسب، الاتصالات الفعالة. كما تعتمد وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية²

¹ الطاهر المهدي غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق ص137

² www.AUTHORSTREAM.com

- **أهمية التوجيه:** تكمن أهمية التوجيه فيما يلي:
 - 1- تحقيق التنسيق والانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والمحافظة على النظام مما يجعل كل الجهود تصب في خدمة أهداف المنظمة.
 - 2- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - 3- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - 4- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
 - 5- المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتوفير جو عمل مناسب مما يحفز الأفراد ويزيد من حماسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 6- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة.
- **أسس التوجيه:** يقوم التوجيه على عنصرين وهما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك الأفراد خلال أعمالهم لحين الانجاز، وعليه فإن أسس التوجيه تعتمد على ما يلي:
 - 1- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.
 - 2- أن تكون التوجيهات مقنعة وقابلة للتنفيذ. وتتناسب التوجيهات مع ظروف العمل.
 - 3- حفز الأفراد على انجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة الانجاز باستخدام أساليب مناسبة للتحفيز.
 - 4- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير واجتهاد وحماية في العمل¹

المطلب الثاني : القيادة : إن من أهم مكونات التوجيه هي القيادة، الاتصال، التحفيز واتخاذ القرار.

لكي يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة يحتاج لأن يكون مديرا تتوفر فيه الصفات القيادية حتى يستطيع التأثير عليهم ودفعهم إلى العمل والانجاز بروح معنوية مرتفعة. وإن الإدارة أوسع نطاق من القيادة، فبعض المديرين ليسوا قياديين لأنهم لا يملكون القدرة على التأثير في الغير، قد نجد أفراد تتوفر فيهم الصفات القيادية ولكنهم ليسوا بمديرين.

• **أولا تعريف القيادة وأهميتها:**

لقد تعددت تعريف القيادة ويمكن ذكر أهمها:

1. القيادة أنها السلطة أو فن التأثير في الأفراد المرؤوسين من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة.
2. القيادة هي النشاط الخاص باستمرارية واقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك²
3. القيادة هي النشاط الايجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة³

¹ بن حمودة سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق ، ص 121
² حنفي محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة 1980 ص21
³ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة 1996 ص30

مما سبق يمكن تعريف القيادة كما يلي:
القيادة الإدارية بالمنظمة عبارة عن سلطة (قوة) مستمدة من مصادر متعددة، تؤدي إلى إحداث التفاعل بين المدير ومرؤوسيه بما يضمن تحقيق الأهداف. ويستمد القائد قوة التأثير على مرؤوسيه من مصادر متعددة وهي:

- أ- السلطة الرسمية: هي تلك السلطة التي يستمدّها القائد من مركزه الوظيفي.
- ب- شخصية القائد: بمعنى تمتع القائد بصفات كالأمانة والإخلاص، الثقة بالنفس... تجعل المرؤوسين يمتثلون له.

● أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

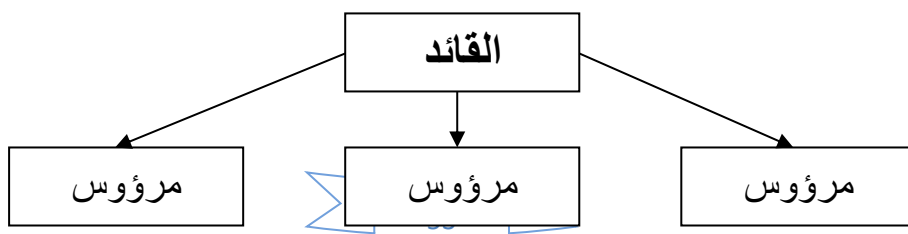
- 1- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية.
- 2- تقوم القيادة بتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية.
- 3- تعمل القيادة على السيطرة على مختلف المشكلات المتوقعة وحلها وتحسم في الخلافات، كما تقوم بترويج بين مختلف البدائل لتصل إلى أحسن الأداء.
- 4- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 5- تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ثانياً أنماط وأساليب القيادة: إن أهم أساليب القيادة نجد:

- 1- القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية: وفي هذا الإطار تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية دون إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، كما لا يعير اهتماماً لأداء المرؤوسين ولا يتحاور معهم، ونجد في هذا النمط جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد فهو استبدادي.
 - 2- القيادة الديمقراطية والمشاركة: في هذا النمط يباشر القائد مسؤولية من خلال المشاركة الجماعية ومن اعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشاركونهم في صناعة القرار من خلال المناقشات للتعرف على آراءهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية. كما يمنح للمرؤوسين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة المراقبة ومن مميزات هذا النمط:
 - إمكان الوصول إلى قرارات وانجاز العمل.
 - توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة.
 - إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة.
 - المحافظة على كيان الجماعة.
 - 3- القيادة المتساهلة (التسيبي): وهنا لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين بمعنى أن يترك المرؤوسين يفعلون كما يشاءون ويكتنف هذا النمط مظاهر التسيب، ويعاب هذا النمط من القيادة أنه يشجع على التسيب والتهرب من المسؤولية.
- ثالث أشكال أنماط القيادة:

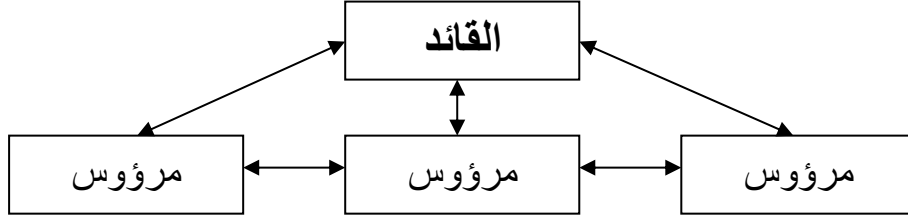
النمط التسلسلي أو الاستبدادي: القائد يصدر الأوامر ولا يستمع لمرؤوسه ولا يتحاور معهم.

الشكل رقم 11 : النمط التسلسلي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 191
النمط الديمقراطي: يتجاوز القائد مع مرؤوسيه ويشجعهم على التحاور وتبادل المعلومات.

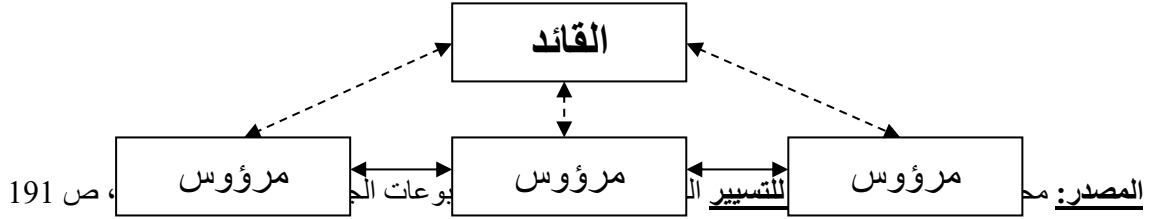
الشكل رقم 12 : النمط الديمقراطي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 191

النمط التساهلي: علاقة القائد مع مرؤوسيه منقطعة وتدخله في أعمالهم شبه منعدم.

الشكل رقم 13 : النمط التساهلي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 191

رابعاً نظريات القيادة: فيما يلي سنعرض أهم نظريات القيادة
1- نظرية السمات القيادية:

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

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

وتجدر الإشارة أن جميع الدراسات تتفق بأن القائد الناجح يتميز عن غيره ببعض الصفات والسمات، إلا أن هذه الدراسات لم تحدد قائمة محددة لهذه السمات والصفات، ومن سلبيات هذه النظرية إهمالها لدور

المروسين في نجاح القيادة وعدم تفريقها بين السمات من حيث الأهمية وتجاهلها لتحديد درجة تأثير عوامل البيئة المحيطة على القيادة¹

2- نظريات القيادة السلوكية:

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

3. نظريات القيادة الموقفية:

حاولت هذه النظرية تحديد أفضل أسلوب للقيادة، والذي يصلح للاستخدام في كل المواقف والحالات. إلا أن الكثير من الدراسات والأبحاث أثبتت أنه لا يوجد أسلوب قيادي محدد صالح لكل الحالات و المواقف لذلك فالمديرون في حاجة إلى إتباع أساليب قيادة مختلفة اعتمادا على الحالة التي يواجهونها. وتشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد لتتبنوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون الآخرين.

فالسماة والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمدير الشركة مثلا يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم².

المطلب الثالث: الاتصال

يعتبر الاتصال بالمنظمة كالعصب الذي يحرك كل أجزاء الجسم للإنسان لتأدية مهامها، فلا يمكن أن يقوم أي عضو بالمنظمة بإنجاز أي عمل إلا ويمارس عملية الاتصال مع الآخرين. فنجد في إحدى الدراسات أن 75% على الأقل من العمل اليومي في جميع مستويات المنظمة ينفق في الاتصالات و75% من الذي نسمعه يكون غير دقيق و75% من الذي نسمعه بوضوح ودقة ننساه خلال ثلاثة أسابيع، وأشارت هذه الدراسة إلى أن الاتصال مهارة ضرورية داخل العمل وفي نفس الوقت هي المهارة التي يحتاج إليها أكثر العاملين بالمنظمة³.

أولا مفهوم الاتصال، أهدافه، أهميته و عناصره:

- مفهوم الاتصال: الاتصالات هي تفاعلات بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى كل من الطرفين، أو تبادل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل للتوصل. وهناك عدة تعاريف للاتصال يمكن ذكر بعضها في ما يلي :

المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الاعمال، مرجع سابق، ص218
2 لطيفة عبد الرحمان الشبانان و آخرون، نظريات القيادة وأنماطها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 7
3 المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الاعمال، مرجع سابق، ص230

- عرف الاتصال على أنه: تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.
- كما يعرف بأنه: هو عملية نقل الأوامر والقرارات وتبادل المعلومات بين المستويات المختلفة للتنظيم شريطة أن يكون هادفاً وموضوعياً وأن يمر بقنوات الاتصال المحددة.
- كما تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصال بأنه تبادل للأفكار أو المعلومات للتوصل إلى تفاهم متبادل وبناء علاقات إنسانية جيدة.
- من خلال هذه التعاريف نستنتج أنه للاتصال ثلاثة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة:
- المرسل (المتصل) هو الشخص الذي يريد نقل معلومة إلى طرف آخر.
- المستقبل (المتصل به) هو الشخص الذي يستلم المعلومة من المرسل ويحرك معناها ويستجيب لها بالطريقة المناسبة.
- الرسالة هي التي تمثل المعاني المراد نقلها من المرسل إلى المستقبل¹

● أهداف الاتصال : تكمن أهمية الاتصال في ما يلي:

1. شرح أهداف المنظمة للعاملين.
2. نقل المعلومات والتأكيد على التعاون بين أفراد المنظمة والتي تساعد في اتخاذ القرارات.
3. توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.
4. وحدة القرار.
5. الاتصال يوفر معلومات الرقابة.
6. ممارسة التأثير على الآخرين بهدف دعم ما هو مناسب من تصرفات واتجاهات وتغيير ما هو غير مناسب وذلك بما يخدم أهداف المنظمة.

● أهمية الاتصال: تكمن أهمية الاتصال في ما يلي:

1. إن الاتصال يمكن من نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.
2. كما يمكن من إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة.
3. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه.
4. إن عملية الاتصال هي جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها.
5. إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال ، مرجع سابق، ص231

- **عناصر عملية الاتصال:** تتضمن عملية الاتصال العناصر التالية:
 1. المرسل: وهو الجهة التي تقوم بإرسال المعلومات إلى أطراف محددة. والمرسل الطرف الأساسي في عملية الاتصال، فهو المصدر الذي يخدم المعلومات ولديه الفكرة التي يقوم بالتعبير عنها، وقد يكون المرسل رئيساً أو مروباً.
 2. المستقبل: وهو الهدف من عملية الاتصال والذي يتلقى المعلومات أي المرسل إليه، وقد يكون فرد أو مجموعة ويتوقف نجاح عملية الاتصال على فهم المتصل به لمحتوى الرسالة .
 3. الرسالة: هي تلك المعلومات المراد إيصالها، والتي تترجم أفكار المرسل، وقد يكون محتوى الرسالة أمراً أو طلباً أو توجيهاً أو اقتراحاً أو نصيحة وغيرها مما يوجه المرسل إلى المستقبل.
 4. الوسيلة: وهي القناة التي تستخدم لإيصال المعلومات من المرسل إلى المستقبل أي الوسيط الناقل للرسالة وقد تكون عن طريق السمع أو البصر، أو في شكل مادي كالرسالة أو التقرير أو الأوامر الشفوية الخ¹ ..

ثانياً أنواع الاتصال: للاتصال عدة أنواع يمكن أن نذكرها في ما يلي:

1. الاتصال الرسمي والغير رسمي:

- أ- **الاتصال الرسمي:** ويتمثل في الاتصال الذي يحدث في نطاق شبكة الاتصالات الرسمية بالمنظمة، وعبر خطوط السلطة بها والذي يخضع لقواعد ولوائح وقوانين المنظمة وقد يكون هابطاً أو صاعداً أو أفقياً.
 - اتصال هابط: من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر، تعليمات، قرارات... الخ
 - اتصالات صاعدة: من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوي، اقتراحات، تقارير... الخ
 - اتصالات أفقية: بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي تكون لغايات التنسيق والتعاون.
- ب- **الاتصال الغير الرسمي:** وهو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية، وليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته²

2. الاتصال المباشر والغير مباشر:

- أ- **الاتصال المباشر:** هو مواجهة المرسل للمستقبل مباشرة وحدوث تبادل المعاني بينهما وجهاً لوجه كالاتصال الهاتفي مثلاً.

¹ محمد شويح ، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق ، ص 108

² بن حمودة سكينه ، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، مرجع سابق ص 136

ب- **الاتصال غير المباشر:** مثل الذي يتم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة مثل المجلات والجرائد ولوحات الإعلان... الخ باستخدام الصور والنماذج التي تنقل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل.

3. الاتصال الشفهي والكتابي:

أ- **الاتصال الشفهي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بصورة غير مكتوبة وعادة ما يكون مباشرة بينهما مثل المقابلة أو الاتصال الهاتفي، الاجتماعات... الخ، ويتمصف هذا النوع من الاتصال بالسرعة والتفاعل بين المتصل والمتصل به بما يضمن تحقيق هدف الاتصال.

ب- **الاتصال الكتابي:** وهو الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوسائل مختلفة مثل الرسائل الخاصة، التقارير، الإيميل... الخ، وتكتب الرسائل المتضمنة لآراء وأفكار المرسل بأسلوبه الخاص.

ثالثا معوقات الاتصال: تواجه عملية الاتصال في المنظمة عدة معوقات تعمل على تشويش المعلومات وتحول دون نجاحها وتحقيق أهدافها من بين هذه المعوقات نجد:

1. الرسالة غير واضحة في عباراتها، كعدم ترابط الأفكار والمعاني أو قصور في اللغة المكتوبة بها، مما يؤدي إلى عدم فهم الرسالة من قبل المتصل وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها.
2. ترجمة الرسالة خطأ عند استسلامها مما يؤدي إلى عدم فهم مضمونها.
3. فقدان الرسالة إلى الكثير من مضامينها عند الانتقال من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. وقد تكون هذه المحتويات المفقودة جوهرية خاصة في الاتصالات الشفوية .
4. عدم منح الوقت الكافي لفهم الرسالة والعمل بمضمونها، فمثلا أي تغيير يتعلق بطرق العمل بالمنظمة يتطلب من الموظف وقتا وجهدا لوجود مقاومة التغيير في بيئة العمل.
5. عدم الثقة في المتصل قد يؤدي إلى الفشل في العمل بما تحتويه الرسالة كما يحدث عندما يفقد المرؤوسين ثقتهم برئيسهم فلا يهتمون برسائله الموجهة إليهم كما يجب.

رابعا متطلبات الاتصال الجيد: لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها لابد من مراعاة النقاط التالية:

1. كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيرا قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة.
2. كلما كانت الرسالة واضحة في عبارتها ومعانيها يسهل فهمها من قبل المتصل به.
3. كلما كانت محتويات الرسالة غير قابلة للتأويل أو التفسير لأكثر من معنى ساعد ذلك على فهم الرسالة بسرعة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

4. متابعة المرسل لرسالته بعد وصولها يزيد في تحقيق أهداف الرسالة¹.

المطلب الرابع: التحفيز

تعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل لابد أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم عن طريق رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ولهذا تهتم المنظمات بتوجيه أفرادها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق الدافع للعمل، لأن العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي للرفع من كفاءة الأداء، فيجب تنميته عن طريق نظام حوافز جيدة.

أولاً مفهوم التحفيز وأهميته:

● **مفهوم التحفيز:** لقد وردت تعاريف عديدة للتحفيز يمكن أن نذكر منها:

- التحفيز يعني تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية².

- تشير الحوافز في معناها إلى أنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته³.

- كما عرف التحفيز بأنه "القوى الخارجية والقوى النابعة من داخل الشخص والتي تعمل كتوجيه معتمد لجهوده نحو أهداف محددة⁴.

ومن هذه التعاريف يتضح أن الحوافز تعمل على دفع العاملين للعمل وتحسين أداءهم وتحقيق مبدأ العدالة بينهم من خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الاهتمام بالعمل والأخذ بيد القصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطائه وإعادةه إلى الصواب.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص218
² محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الوليه للنشر و التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005، ص 9
³ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، 2007 ص 211
⁴ محمد عبد الله البراعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ن جدة المملكة العربية السعودية، 1995، ص 130

كما تعتبر الحوافز عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، أي تمثل العوائد التي يتم من خلالها استئثاره الدوافع وتحريكها، كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته .

• **أهمية الحوافز:** تتمثل أهمية الحوافز في ما يلي:

1. المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2. التقليل من الظواهر المعيقة للأداء مثل ارتفاع معدل التغيب والإهمال في أداء المهام.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
4. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر والاهتمام أكثر بعملهم.
5. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين، كتجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية.

ثانياً أنواع الحوافز ومبادئها ومعوقاتها:

• **أنواع الحوافز:** هناك عدة تصنيفات للحوافز يمكن ذكرها كما يلي:

1. **الحوافز من حيث هدفها:** وتنقسم إلى قسمين

- أ- **الأداء الجيد** حيث تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، التقدير والعلوات وغيرها.
- ب- **الأداء الممتاز:** حيث تقدم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة .

2. **الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:** وهناك نوعان:

- أ- **الحوافز المادية:** تتعدد أشكال الحوافز وتختلف من حيث طبيعة عمل المنظمة منها الأجر اليومي أو الشهري، العلاوات المستحقة، مكافأة نوعية العمل، مكافأة الانضباط ومكافأة نهاية الخدمة... الخ
- ب- **الحوافز المعنوية:** تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظمة الحوافز التي تضعها المنظمة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء ومن أمثلة الحوافز المادية إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمة، الاعتراف بجهد العاملين، التشجيع، وضع أسماء المجددين في لوحات الشرف... الخ

3. **الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين:** ولدينا نوعين:

أ- **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق روح التنافس بين الأفراد، ومن أمثلة هذه الترفقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية... الخ. والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

ب- **الحوافز الجماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية. وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

4. الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها: ولدينا نوعين:

أ- **حوافز إيجابية:** وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية هو عدالة الأجور الأساسية ومنح الأكفاء علاوات استثنائية.

ب- **حوافز سلبية:** وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية. فالحافز السلبي يتضمن نوعان من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة. والحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما يحذره ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب¹

• مبادئ نظام الحوافز الفعال:

لتحقيق التحفيز الناجح والفعال لابد من تطبيق المبادئ التالية:

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

• معوقات التحفيز: من معوقات التحفيز نجد:

1. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة.
2. عدم المتابعة للعاملين فلا يميز المحسن من المسيء.

3. قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وقلة التدريب على العمل.
4. غياب قنوات الاتصال التي تمكن من معرفة أفراد المنظمة.
5. تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
6. كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

المبحث الرابع الرقابة:

وهي الوظيفة الرابعة والأخيرة للمدير عند قيامه بأداء عمله بالمنظمة فإذا كانت الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه على جانب كبير من الأهمية إلا أن لوظيفة الرقابة أهمية خاصة حيث لا يمكن أن تكون الوظائف الأخرى بدون رقابة ولا إدارة ناجحة بلا رقابة فاعلة، حيث تستطيع المنظمة عن طريق الرقابة إنجاز الأهداف وقياس كفاءة أداء الأفراد واكتشاف الانحرافات كي تعمل على تصحيحها. وفي ما يلي سنتعرض لمفهوم الرقابة وأهميتها ثم أنواع الرقابة وخطوات الرقابة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة و أهميتها

• تعريف الرقابة :

هناك تعاريف للرقابة يمكن ذكرها كما يلي:

- الرقابة تعني التأكد من تنفيذ أهداف الخطة بأعلى كفاءة ممكنة و من صحة شرعية الأعمال الإدارية لتصحيح ما يكتشف من أخطاء. و انحرافات ¹.
- تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المشروع و الخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها. ²
- الرقابة هي وظيفة المتابعة و الملاحظة و الإشراف و التوجيه و تهدف إلى التحقق من أن المهام تحقق بشكل صحيح وسليم ، ولم تعثرها أية انحرافات ، و العمل على منعها³.

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نقدم التعريف التالي للرقابة:

الرقابة هي الأداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات و تصحيحها قبل أن تتعمق إلى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات وتدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء مستقبلاً⁴.

• أهمية الرقابة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساهم في التأكيد من فعالية وظائف الإدارة السابقة ، ويمكن ذكر أهمية الرقابة في ما يلي:

1 عبد الغني بيوني عبد الله ، مبادئ الإدارة العامة في الإسلام ، بيروت ، دار الكتاب اللبناني ، سنة 1992، ص 345
 2 بشير العلاق ، الإدارة الحديثة ، عمان - الأردن ، دار اليازوري ، سنة 2008، ص 341
 3 - بدر الدين زواقة ، وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر ، دار قرطبة ، الجزائر 2010 ص 341
 4 - محمد قاسم الفريوني ، مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص 329

1. الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر.
2. التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة ثم تقويم الانحرافات منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة.
3. الرقابة وسيلة فعالة لمنع الانحرافات و وقاية الأفراد ممن الأضرار الناجمة عن أخطاء الموظفين المسؤولين .
4. تقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين المدير الأكفأ وغيره من المديرين الأقل كفاءة .
5. الرقابة تساهم في إتقان التخطيط في المستقبل نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات.
6. تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم و تجاوز المنظمات مع التغيرات البيئية.
7. التأكد من حصول الأفراد على الحقوق و المزايا المقررة لهم وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين ¹.

المطلب الثاني : خطوات الرقابة

تمر عملية الرقابة بأربعة مراحل أساسية وهي متابعة وتعتمد على بعضها بشكل يحقق أهداف المنظمة:

أولاً: تحديد معايير الأداء

يعتبر تحديد معايير أداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود معايير رقابية يصعب الحكم على العمل المنجز هل تم إنجازه وفق الخطة أم لا، و من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء هي:

- أ. معايير كمية : تضع معايير في شكل كمي كتحديد كمية الإنتاج أو حجم المبيعات في منظمة معينة كأن نقول مثلا الموصول بالمنظمة في نهاية السنة إلى 80 بالمائة من الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- ب. معايير النوعية : أي نوعية السلع المنتجة و جودتها بمقارنتها مع مثيلاتها ما في السوق أو من المعايير النوعية كأن نضع المنظمة في نهاية السنة من ضمن الخمس منظمات الأولى في السوق.
- ج. معايير زمنية : أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة أو خدمة معينة.
- د. معايير التكلفة : أي النفقات المصروفة لإنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة.

وهناك عدة معايير يمكن أن تضعها المنظمة حسب طبيعة الأنشطة التي تمارسها مثلا معايير تتعلق بالأرباح أي معدل نمو الأرباح المستهدفة، حجم الربح المراد تحقيقه، أو معايير متعلقة بالأنشطة التسويقية، كحصة المنظمة من السوق أو معدل نمو المبيعات...

و لقياس مستوى الأداء بالمنظمة لابد أن تتضمن المعايير التالية:

1. جودة الأداء أي كيفية انجاز العمل و كم عدد الأخطاء المسموح بها أثناء تأدية العمل.
2. كمية الانجاز كعدد الوحدات المطلوب من العامل إنتاجها.

¹ محمد شويح ، مبادئ ادارة الأعمال ، مرجع سابق ،ص188.

3. الوقت المحدد لإنجاز العمل المسند للعامل.

4. تكلفة القيام بإنجاز العمل.

5. السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة.

ثانياً: قياس مستوى الأداء

تأتي هذه المرحلة بعد تحديد معايير الأداء، و في هذه المرحلة تقوم بقياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه . و عملية الرقابة في هذه الخطوة تكمل في ما يجب قياسه و متى تتم عملية القياس . و توجد ثلاث مقاييس مبدئياً للأداء تعتمد على تكرار الاستخدام هي:

1. قياس الأداء بشكل ثابت.

2. قياس الأداء بشكل دوري.

3. قياس الأداء أحياناً

ثالثاً: مقارنة الأداء بالمعايير :

نقوم في هذه المرحلة بمقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة و بين المعايير التي وضعت في الخطوة الأولى ، وذلك بهدف معرفة ماذا تم تحقيق من الأهداف أم لا؟ و بعد المقارنة يقوم المدير بتحديد طبيعة الانحرافات و أسبابها سواء كانت من الأفراد أو الإدارة أو عوامل خارجية.

رابعاً: تصحيح الانحرافات:

نقوم في هذه المرحلة بعد تحديد نوع و طبيعة الانحرافات، وصف العلاج المناسب لتلك الانحرافات ، قد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة صياغة أهداف الخطة مثلاً أو هناك ضعف في العملية التنظيمية للعمل أو تتعلق بالاتصالات أو الهيكل التنظيمي و التفويض السلطات ...

أما إذا لم تكن هناك أية انحرافات بمعنى أن المعايير المطابقة لما تم إنجازه و تم تحقيق الأهداف . على المدير مكافئة العاملين على حسن إنجازهم¹.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة

يمكننا تقسيم الرقابة إلى أنواع رئيسية و هي:

أولاً : الرقابة المستمرة : و هي تلك الرقابة التي تستخدم باستمرار دون توقف و هي عدة أنواع:

أ. **الرقابة الذاتية :** هذا النوع من الرقابة يقوم المرؤوسين بدور الرقابة الذاتي على أدائهم و هذا النوع من الرقابة أقل مشاكل و يعتمد على مقدرة المرؤوسين في القيام بالرقابة ذاتياً و على مدى تحفيز و تشجيع الرؤساء لهم للقيام بهذه المهمة ، كما أن هذا النوع من الرقابة يمكن من اكتشاف الانحرافات أثناء العمل مما يعطي فرصة للتصحيح في الوقت المناسب و تقليل التكاليف.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 332.

ب. **رقابة المجموعة** : يستعمل هذا النوع من الرقابة في المنظمات التي تعتمد على الفرق أو المجموعات لإنجاز أعمالها ، ووفقا لهذه الطريقة فأن الرقابة تتم من أعضاء المجموعة على أداء مجموعتهم فأعضاء المجموعة مسئولين على رقابة أعمالهم وتصحيح أي انحراف قد يظهر.

ج. **الرقابة عن طريق الخطط الدائمة** : أن الخطط التي تضع المنظمة تستخدم كرقابة أولية عند إعدادها و رقابة لتصحيح الأخطاء بعد تنفيذها.

ثانيا: الرقابة الدورية : وهي تلك الرقابة التي تستخدم بشكل دوري وفيها عدة أنواع منها:

أ. **التقارير** : يتضمن جمع قدر من الحقائق و المعلومات حول موضوع معين و يتضمن التقرير وصف لسير عمل أو مشروع ما سواء كان العمل في طور الإنشاء أو عملا مكتملا يسجل فيه كل ما يهم القارئ ، وقد تكون التقارير شفوية أو كتابية وعادة ما تهدف التقارير إلى مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية سابقا ، و بناء على التقارير نتخذ إجراءات تصحيحية للأخطاء أو الانحرافات المتعلقة بالأداء.

ب. **المراجعة** : هناك نوعين من المراجعة داخلية و خارجية وهي جزء من وظيفة المحاسبة المالية وهدفها هو التأكد من أن العمليات المحاسبية و التمويلية تعكس الواقع بصورة صحيحة . و المراجع الداخلية تقوم بالكشف الدوري للتأكد من أن الأصول التي تم تسجيلها بشكل صحيح ، أما المراجع الخارجي فعادة ما يكون عمله سنويا للتأكد من أن الميزانيات التي تم إعدادها تعكس الواقع بالمنظمة و تم إعدادها في شكلها الصحيح ، كما نجد المراجع الإداري و التي تنحصر مهمته في تحليل دراسة وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بالمنظمة بهدف التحسين في كيفية أدائها من خلال دراسة الماضي و الحاضر و المستقبل.

ثالثا : الرقابة الظرفية : وهذا النوع من الرقابة يتم أحيانا و يتضمن الطرق التالية:

أ. **الملاحظة** : هنا يقوم المدير بزيارات ميدانية بين الحين و الآخر بهدف اكتشاف أي أخطاء أو انحرافات ، حتى يتمكن من تصحيحها في الوقت المناسب و قد تستعمل التجهيزات الحديثة كالكاميرات و مختلف آلات التصوير.

ب. **التقارير الخاصة** : التي يأتي حدوثها عندما تكون مشكلة معينة قد تطلب الإدارة بالمنظمة تقريراً يتناول المشكلة بالعرض و التحليل ليتم إعداده من قبل أحد الموظفين أو أحد الأقسام أو الإدارات ذات العلاقة بالمشكلة و قد تكون أحيانا خارج المنظمة ، و قد يختم بعض التقارير بذكر بعض الحلول التي يراها مناسبة لمشكلة موضوع التقرير.

ج. **مراقبة المشروع** : يستخدم هذا النوع من الرقابة عندما تحتاج المنظمة إلى الرقابة على مشروع ما أثناء عملية التنفيذ حتى تتحقق من أن المشروع قد تم إنجازه كما يجب و قام بتنفيذ الخطة المسطرة .

و إضافة إلى أنواع الرقابة السابقة هناك أنواع أخرى من الرقابة يمكننا أن نذكرها فيما يلي:

1. **الرقابة من حيث توقيتها**: ونجد الرقابة الوقائية و هي الرقابة التي تكتشف الخطأ قبل وقوعه . وهناك الرقابة التي تكتشف الانحرافات وقت حدوثها تجنب مضاعفات ما و آثارها و هناك

- الرقابة اللاحقة و تهدف لاكتشاف الانحرافات بعد الانتهاء من تنفيذ العمل و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والموضوعة سابقا لمعرفة الانحرافات.
2. الرقابة من حيث شموليتها : نجد الرقابة الشاملة و هي التي تتعلق بكل أنشطة المنظمة و أهدافها العامة كحصة المنظمة بالسوق و قدرتها على المناقشة . و هناك الرقابة على مستوى التقسيم التنظيمي بمعنى أن الرقابة تتعلق بكل تقسيم تنظيمي على حده لتحديد مدى تحقيقها للمعايير الموضوعية. كما نجد الرقابة على مستوى الفرد بالمنظمة وهنا تركز على أداء الفرد بالمقارنة بين أدائه و المعايير الموضوعية له.
3. الرقابة من حيث المصدر: نجد الرقابة الداخلية بحيث تتم من داخل المنظمة كما نجد الرقابة الخارجية وتتم من خارج المنظمة مثل الأجهزة الرقابية المختلفة، مجلس المحاسبة، و البند المركزي ... الخ ¹.

المطلب الرابع: متطلبات الرقابة الفعال : لكي تحقق الرقابة أهدافها لابد أن تتوفر الشروط التالية:

1. لابد من وجود أهداف دقيقة وواضحة لدى المنظمة لأن عملية الرقابة لا تحقق عملها في غياب الخطة و الهدف الذكي من حيث الجانب الكمي و قابل للتحقيق.
2. تصميم نظام رقابي يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة و عدم تطبيق أنظمة رقابية بمجرد أنها نجحت في المنظمات الأخرى بسبب الاختلافات المتوقعة في كثير من الأمور بين منظمة و أخرى.
3. لابد أن تكون المعايير الرقابية واضحة و سهلة الفهم و الاستخدام من قبل العاملين بها و كذلك مرونتها و قابليتها للتعديل.
4. حتى تكون الرقابة فعالة لابد أن تؤدي إلى اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان ، و أن تحدد أسباب الانحرافات ، حتى تتمكن المنظمة من علاجها و بالتالي تحقيق الأهداف.
5. حتى تنجح عملية الرقابة لابد أن تكون مدعومة من قبل العاملين بالمنظمة، كما يجب أن تكون عملية الاتصال فعالة لضمان الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
6. حتى تكون العملية الرقابية فعالة لابد أن تكون مرتبطة بجميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه .

المراجع

أولا الكتب بالعربية

1. بدر الدين زواقة ، وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العمل الاسلامي المعاصر ، دار قرطبة ، الجزائر 2010.
2. بشير العلاق ، الإدارة الحديثة ، عمان الادن ، دار اليازوري ، سنة 2008.
3. بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية (الجزائر-دار الأمة 2012).
4. الجامعة الإسلامية 'غزة' كلية الهندسة، طبيعة المنظمة ومفهومها

¹ المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال ، المرجع السابق ، ص 257

5. حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة (الأردن، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2010).
6. حنفي محمود سليمان، ادارة الموارد البشرية، الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية، القاهرة 1980 .
7. سعاد نائف برنوطي، الإدارة" أساسيات إدارة الأعمال (الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2008)
8. صالح مهدي حسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالب ، دار وائل لنشر و التوزيع ،عمان الاردن، الطبعة الثانية 2008.
9. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة 1996.
10. عبد الغني بيوني عبد الله ، مبادئ الإدارة العامة في الاسلام ، بيروت ،دار الكتاب اللبناني ،سنة 1992.
11. غول فرحات ، مدخل إلى التسيير،(الجزائر ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2012).
12. فؤاد العطار، مبادئ علم الإدارة، (مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1974 .
13. فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية : دراسة مقارنة: بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، (لبنان، بيروت، دار النفائس، 2001).
14. لطيفة عبد الرحمان الشبانان و آخرون ، نظريات القيادة و أنماطها ، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية ، المملكة العربية السعودية.
15. مجدي علي غيث، مبادئ الإدارة، محاضرة.
16. محمد الشويح، مبادئ إدارة الاعمال (جسور للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الاولى، سنة 2015).
17. محمد الصيرفي ، التوجيه الإبداعي ، مؤسسة حورس الوليه للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،سنة 2005 .
18. محمد حافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء الإسكندرية ،مصر ،2007.
19. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
20. محمد عبد الله البراعي ، محمود عبد الحميد مرسي ، الادارة في الاسلام ، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ن جدة المملكة العربية السعودية ، 1995
21. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (عمان، الأردن، دار وائل للنشر 2006)، الطبعة الثالثة.
22. محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، (عمان ، الأدن دار أسامة للنشر و التوزيع ،2009).
23. معين أمين السيد محاضرات في مدخل الاقتصاد وتاريخ الوقائع الاقتصادية ومدخل لإدارة الاعمال، الطبعة الأولى 2014.
24. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (ليبيا: بنغازي: دار الكتب الوطنية 2003.
25. نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة (دار الايام للنشر و التوزيع ،2015) .

ثانيا الكتب باللغة الاجنبية

1. Marcel Laflame : Le management, approche systématique, Théorie et cas, Gaëtan Morin. Québec, Canada 1981

- Jougleux Muriel ,Management et contrôle de gestion 3éme édition , .2
édition d'organisation paris, 2009 .
Thietart Raymond – Alain , Le Management , Presses universitaires de .3
France , 2010 .

ثالثا المواقع الالكترونية

1. www.DOUHOOT.BLOGSPOT.com
2. WWW.FEEDO.NET تاريخ التصفح 28-06-2017
3. WWW.KENANAOLINE.COM
4. WWW.TASSILIALGERIE.COM 02/08/2017
5. WWW.DJELFA.INFO/VB/SHOWTHREAD 07/08/2017
6. www.hrdiscussion.com
7. www.hrdiscussion.com
8. www.mawdoo3.com/25/11/2014

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	الأطراف ذي العلاقة بإدارة المنظمة	01
10	العجلة التسييرية	02
20	المدير	03
23	مستويات الإدارة	04
25	وظائف الإدارة	05
46	نظرية سلم الحاجيات لماسلو	06
65	مراحل إعداد الهيكل التنظيمي	07
66	الهيكل التنظيمي الوظيفي	08
67	الهيكل التنظيمي القطاعي	09
68	هيكل المصفوفة	10
72	النمط التسلسلي	11
73	النمط الديمقراطي	12
73	النمط التساهلي	13

الفهرس

الصفحة	الموضوع
02	تقديم
03	الفصل الاول : التعريف وطبيعة علم الادارة
04	المبحث الأول: التعريف بعلم الإدارة، الأهمية والمميزات
04	المطلب الأول: التعريف بعلم الإدارة
06	المطلب الثاني : أهمية علم الإدارة
08	المطلب الثالث: مميزات الإدارة.
11	المطلب الرابع: طبيعة علم الإدارة
13	المبحث الثاني: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى و أوجه الاختلاف بين

	. الإدارة وإدارة الأعمال
13	المطلب الأول: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
16	المطلب الثاني: الإدارة وإدارة الأعمال
19	المبحث الثالث: المدير، الصفات والمسؤوليات والمهارات.
20	المطلب الأول: تعريف المدير
20	المطلب الثاني: مهارات المدير
21	المطلب الثالث: مستويات الإدارة
23	المطلب الرابع: وظائف المدير
26	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري ومدارسه.
27	المبحث الأول: الفكر الإداري في العصور المختلفة
27	المطلب الأول: الحضارة الفرعونية، اليابانية و الصينية
29	المطلب الثاني: الحضارة الإسلامية
31	المبحث الثاني: المدرسة الكلاسيكية
32	المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية
34	المطلب الثاني: هنري فايول: شمولية الإدارة
38	المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية
40	المبحث الثالث :مدرسة العلاقات الإنسانية:
41	المطلب الأول نظريات التون مايو(1880-1949)
42	المطلب الثاني: تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية
43	المبحث الرابع : مدرسة العلوم السلوكية
43	المطلب الأول :ماري باركر فوليت(1933-1968):
44	المطلب الثاني : نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو
46	المطلب الثالث :انتقادات نظرية ماسلو

46	المبحث الخامس: النظريات الحديثة في الإدارة
46	المطلب الأول : الإدارة بالأهداف
48	المطلب الثاني: النظرية اليابانية في الإدارة
49	المطلب الثالث: النظرية الموقفية في الإدارة
54	الفصل الثالث: وظائف الإدارة
54	المبحث الأول : وظيفة التخطيط
55	المطلب الأول تعريف و أهداف التخطيط
56	المطلب الثاني: أهمية التخطيط وخصائصه
57	المطلب الثالث: أنواع التخطيط:
58	المطلب الرابع: خطوات العملية التخطيطية و متطلبات التخطيط الفعال
60	المبحث الثاني: وظيفة التنظيم
60	المطلب الأول: تعريف ، أهمية وخصائص التنظيم
62	المطلب الثاني : أنواع التنظيم وخطوات عملية التنظيم
63	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
68	المطلب الرابع: متطلبات التنظيم الفعال
69	المبحث الثالث: وظيفة التوجيه
69	المطلب الأول: تعريف التوجيه ، أهميته و أسسه
70	المطلب الثاني : القيادة
75	المطلب الثالث: الاتصال
80	المطلب الرابع: التحفيز
84	المبحث الرابع الرقابة
84	المطلب الأول: مفهوم الرقابة و أهميتها

86	المطلب الثاني : خطوات الرقابة
88	المطلب الثالث :أنواع الرقابة
90	المطلب الرابع :متطلبات الرقابة الفعال
91	المراجع
94	قائمة الأشكال
95	الفهرس