

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزائر
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

◆ مطبوعة موجهة ◆
لطلبة سنة أولى LMD – ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد الدكتور:

عبد الحق طير

2022 / 2021



مدخل لإدارة الأعمال

د. عبد الحق طير

مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى - ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



2022 - 2021

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
المقدمة	
02	أولاً: الإدارة: مفاهيم أساسية
03	-1 مفهوم الإدارة
05	-2 الإدارة علم أم فن؟
06	-3 مهارات الإدارة
07	-4 الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة
08	-5 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
10	-6 مستويات الإدارة
10	-7 مبادئ الإدارة
12	-8 وظائف الإدارة
14	ثانياً: مدارس الفكر الإداري
14	-1 الفكر الإداري في الحضارات المختلفة
17	-2 الفكر التقليدي - المدرسة الكلاسيكية
25	-3 مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
29	-4 مدارس الإدارة الحديثة - النظريات المعاصرة
36	ثالثاً: وظيفة التخطيط
37	-1 تعريف التخطيط
38	-2 أنواع التخطيط
40	-3 مراحل التخطيط
42	-4 مبادئ التخطيط
44	-5 أهمية التخطيط
46	رابعاً: وظيفة التنظيم
47	-1 تعريف التنظيم
48	-2 أنواع التنظيم
49	-3 مبادئ التنظيم

52	عناصر التنظيم الإداري	-4
52	أهداف التنظيم	-5
53	الهيكل التنظيمي	-6
57	خامسا: وظيفة التوجيه	
58	تعريف التوجيه، المبادئ والعناصر	-1
60	القيادة	-2
67	الاتصال	-3
76	الحوافز	-4
106	اتخاذ القرارات	-5
117	سادسا: وظيفة الرقابة	
118	تعريف الرقابة	-1
119	أنواع الرقابة	-2
122	خصائص نظام الرقابة الفعال	-3
123	خطوات ومراحل عملية الرقابة	-4
125	أهداف النظام الرقابي	-5
127	قائمة المراجع	



المُقدِّمَة

المُقدِّمَة

تأتي هذه المطبوعة لتغطي الجوانب العلمية النظرية والمفاهيمية ومختلف الموضوعات المتعلقة بمقياس مدخل لإدارة الأعمال، وهذا وفقا لبرنامج التكوين البيداغوجي الوزاري الموجه لطلبة السنة أولى جذع مشترك - ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث شملت على ستة محاور أساسية، بدءا بالمحور الأول المخصص لبعض المفاهيم الأساسية حول الإدارة، ثم المحور الثاني تم فيه عرض أهم مدارس الفكر الإداري، بداية بالفكر الإداري في الحضارات القديمة، إلى الفكر التقليدي والفكر التقليدي الحديث ثم النظريات المعاصرة.

بأقي المحاور الأربعة ركزت على وظائف الإدارة الأساسية وذلك بشرح وتوضيح مختلف المفاهيم، الأنواع، العناصر، المبادئ، الشروط، المراحل.. وغيرها من العناوين والموضوعات المرتبطة بكل وظيفة إدارية، بداية بوظيفة التخطيط، ثم وظيفة التنظيم، إلى وظيفة التوجيه والتي من خلالها تم التطرق بشيء من التفصيل إلى أدواتها الرئيسية والمتمثلة في القيادة، الاتصال، الحوافز، اتخاذ القرارات. وأخيرا تم التطرق إلى وظيفة الرقابة.



أولاً:

الإدارة .. مفاهيم أساسية



أولاً: الإدارة - مفاهيم أساسية

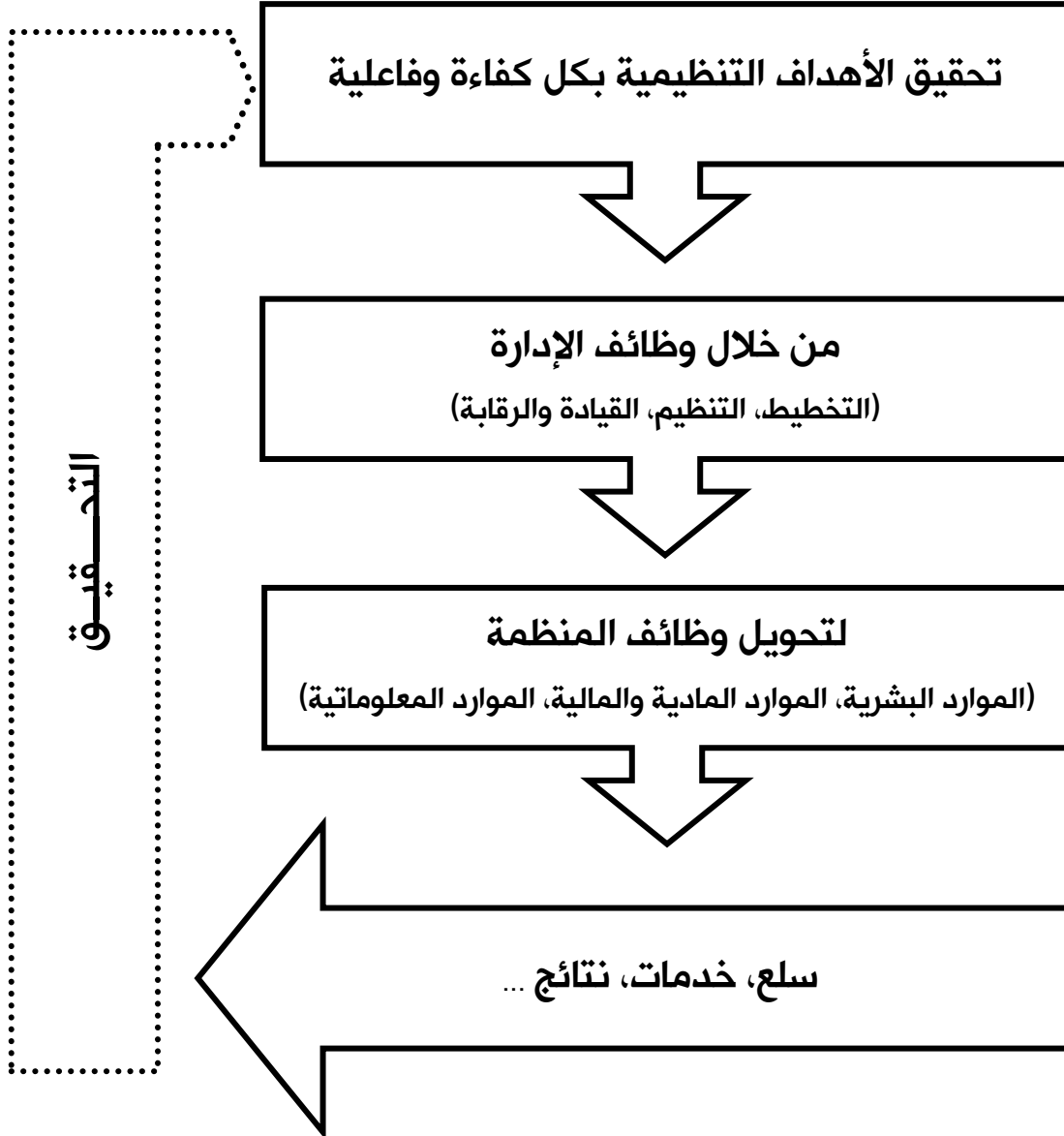
1- مفهوم الإدارة:

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير مع تطور النظم الاجتماعية، الاقتصادية والإنتاجية وغير ذلك من مختلف مجالات الحياة، وقدمت العديد من التعريفات من قبل المفكرين والباحثين والمهتمين بعلم الإدارة تختلف باختلاف المنطلقات التفسيرية والمداخل المفاهيمية، ويمكن عرض بعض هذه التعاريف فيما يلي:

- الإدارة: عند تايلور هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- الإدارة: هي الطريق التي تؤدي إلى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقل التكاليف والجهود وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة، وحسن استخدامها وتشغيلها.
- الإدارة: وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- الإدارة: عند جون مي هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
- الإدارة: عند فايول تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.
- الإدارة: هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تتم صياغتها مسبقاً.

ويمكن تجسيد مفهوم الإدارة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مقومات الإدارة



2- الإدارة علم أم فن؟

هناك جدل قائم بين علماء الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، هل هي علم أم فن؟، أي هل الإدارة تعتمد على المعلومة والبحث والاختبار العلمي، أم هي فن تركز على المهارة والذكاء وغيرها من الصفات في ممارسة الأعمال.

الإدارة علم: الإدارة هي علم يهتم بكيفية استخدام وتوجيه الجهد البشري نحو تحقيق الهدف، حيث تعتمد على جمع المعلومات، البيانات والمعطيات ثم تنظيمها وتصنيفها وتحليلها بغية اكتشاف الحقائق وقواعد عامة، فالكثير من المنظمات المعاصرة تستخدم المنهج العلمي في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية، والعديد من الممارسات التنظيمية أصبحت تخضع للبحث والقياس والاختبارات العلمية، بل الإدارة علم له أسسه ونظرياته ومدارسه ومفكره، وهو يدرس في مختلف الجامعات والمراكز العلمية.

الإدارة فن: لأن المدير كشخص لا بد أن تتوفر فيه بعض الصفات، القدرات والمهارات التي تمكنه من تطبيق الأفكار، القوانين، النظريات، القواعد والمبادئ الإدارية، فالخبرة العملية والتدريب وقوة الشخصية والذكاء والقدرة على التوجيه، هذه المهارات وغيرها لها أثر كبير على الممارسة الإدارية وفعاليتها.

الإدارة علم وفن:

علم يهتم بكيفية توجيه وقيادة الجهد البشري نحو تحقيق الهدف، حيث يعتمد في ذلك على المعلومة وعلى المنهج العلمي وعلى الاختبار والقياس، وهي فن حيث ترتكز على صفات ومهارات وقدرات تمكن الشخص المدير من تجسيد الأفكار والقوانين والقواعد والمبادئ الإدارية.

3- مهارات الإدارة:

هناك عدة مهارات لا بد أن تتوفر في الشخص المدير، وهي:

- المهارات الفنية:

وتشمل المهارات الفنية استعمال معرفة متخصصة وخبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات فنية، ومن الأمثلة على هذا النوع من المهارات هي المهارات الهندسية، برمجة الحاسوب، المحاسبة، اللغة وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا للإدارة.

- المهارات الإنسانية:

وهي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم العمل معه، والمهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع مختلف الاتجاهات السلوكية، وباختصار يمكن القول أنها تتعلق بالعمل مع العنصر البشري ذو الطبيعة الإنسانية.

- المهارات الفكرية:

تشمل المهارات الفكرية القدرة على رؤية المنظمة ككل، إن المدير الذي لديه مهارات التفكير يكون قادرا على فهم كيف تعتمد وظائف المنظمة المختلفة الواحدة على الأخرى وكيف ترتبط المنظمة ببيئتها وكيف يؤثر التغيير في أحد أجزاء المنظمة على النظام الكلي للمنظمة، وهذه المهارات مطلوبة أكثر في مستويات الإدارة العليا.

عندما يرتقي الشخص من مستوى الإدارة الدنيا إلى مستوى أعلى فإن المهارات الفكرية تصبح أكثر أهمية له، في حين تصبح المهارات الفنية أقل أهمية، أما المهارات الإنسانية فهي مهمة في المستويات الثلاثة الدنيا، الوسطى والعليا، والقاسم المشترك في جميع المستويات هي الناس أي الأفراد العمال في المنظمة.

4- الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

قد يخلط البعض بين مفهومي الإدارة العامة وإدارة الأعمال لوجود عناصر مشتركة كثيرة بينهما، إلا أنه يوجد اختلافات وفروقات كبيرة بينهما، سواء في الأهداف، مجالات التطبيق، شكل التنظيم .. يمكن إبرازها وتوضيحها فيما يلي:

■ الأهداف: لا تهدف الإدارة العامة في الغالب إلى تحقيق الربح، بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق ذلك.

■ مجال التطبيق: تطبق الإدارة العامة في مجال القطاع العام ومؤسساته، في حين تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص.

■ تعمل إدارة الأعمال في إطار السياسات التي تضعها منظمات الأعمال بالإضافة إلى ما تحدده وتضعه الدولة من سياسات خاصة بتنظيم عمل هذه المنظمات، أما الإدارة العامة فتعمل في ظل القوانين والسياسات التي تضعها الحكومة ومؤسسات الدولة.

■ شكل التنظيم: يأخذ شكل التنظيم في مجال الإدارة العامة شكل دائرة حكومية، وزارة، مؤسسة أو هيئة، بينما يأخذ شكل التنظيم في منظمات الأعمال شكل المشروع الفردي أو أحد الأشكال القانونية للشركات مثل شركات الأموال أو شركات الأشخاص.

■ معيار نجاح الإدارة: في الإدارة العامة يستخدم معيار مستوى الخدمة التي تقدم للمواطنين، أما معيار الحكم في القطاع الخاص منظمات الأعمال فهو مقدار الربح الذي تحققه المنظمة بالإضافة إلى حجم ثروتها.

5- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

علم الإدارة له صلة وثيقة بباقي العلوم الأخرى، تأثر بها واستفاد من نظرياتها وأحكامها وقوانينها، كما تأثرت به واستفادت منه، خاصة مع تطور الفكر الإداري، يمكن توضيح وإبراز هذه العلاقة، فيما يلي:

■ علم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بحيث تعطي أكبر إشباع ممكن لأفراد المجتمع، ويتفق ذلك مع هدف الإدارة المتعلق بتخصيص الموارد وتنسيق الجهود بشكل يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وعلى الشخص المدير أن يكون ملما بطبيعة الدورات الاقتصادية من رواج وكساد، وكذلك بالسياسات الاقتصادية للدولة، وبمختلف المتغيرات الاقتصادية الكلية منها والجزئية.

■ علم السياسة:

تهتم العلوم السياسية بوضع السياسات العامة للدولة، وتبحث في شكل الحكم، ففي ظل النظم الرأسمالية تكون القيود على المشاريع الخاصة أقل، وبالتالي تكون مسؤولية الإدارة كبيرة في تحديد الميادين الواجب الاستثمار فيها. لذلك فإن إلمام أصحاب الإدارة بمبادئ العلوم السياسية يساعدهم في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

■ علم القانون:

إن معرفة رجال الإدارة بالقانون أمر ضروري وحتي ليكون على بينة مما ينبغي عليه الالتزام به، وما يجب عليه أن يتجنبه، فتكون تصرفاته منسجمة مع القانون ولا تخالفه، ففي مجال إدارة الأعمال يجب على الإدارة أن تلتزم بالقوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي حتى لا تقع في مخالفات تعود على التنظيم بآثار سلبية، أما في مجال الإدارة العامة فإن عمل هذه الإدارة هو أساسا تنفيذ القوانين، وهو أمر يستلزم فهم هذه القوانين وكيفية تطبيقها مما يضمن تنفيذها سليما لها.

■ علم النفس:

يفترض على الشخص المدير أن يكون لديه خلفية بعلم النفس الذي يركز على دراسة وتفسير شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته والعوامل التي تحفزه على تحديد نمط السلوك الذي يدفعه للقيام بعمله بطريقة إيجابية، ويحتاج المدير إلى هذه المعرفة لتساعده على فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ بما سيكون عليه هذا السلوك في المستقبل، مما يسهل عليه التعامل معهم وخلق علاقة إيجابية لمصلحة العمل ومصالحهم.

■ علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والإحترام بين الجميع.

■ علم الإحصاء والرياضيات:

يعتبر فهم كل من علم الإحصاء وأساسياته وقوانينه، وأيضا علم الرياضيات ومعادلاته ونظرياته، مهم وضروري جدا للشخص الإداري، فهو يساعد على تشخيص الواقع والتنبؤ بالمستقبل مع وضع الخطط المناسبة لذلك، وكذلك يسهل فهم العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على القرارات، وأيضا تقديم المعطيات والبيانات اللازمة والضرورية لنشاطاتهم الإدارية.

■ علم الحاسوب:

يعتبر الإلمام بمبادئ علم الحاسوب أساسيا في تحسين العملية الإدارية، باعتباره أداة لا غنى عنها في الإدارة الحديثة، حيث يستخدم في استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، وأيضا زيادة سرعة الاتصالات وفي إعداد القوائم المالية ورواتب الموظفين. توفير المعلومات المهمة لمتخذي القرارات وغير ذلك من الفوائد والآثار الإيجابية في تحسين عمل وأداء المنظمة.

6- مستويات الإدارة:

إدارة المؤسسات أو المنظمات تقسم في الغالب إلى ثلاثة مستويات إدارية لكل منها مهمتها ودورها وطبيعتها، وهذه المستويات هي:

■ **الإدارة العليا:** وهي الإدارة التي تقوم بوضع الاستراتيجيات والسياسات والقرارات العامة للمنظمة والخطط الطويلة الأجل، لذلك تسمى بالإدارة الإستراتيجية، ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

■ **الإدارة الوسطى:** وهي الإدارة التي تقوم بتفصيل ما تم وضعه على مستوى الإدارة العليا إلى خطط متوسطة الأجل، ولذلك تسمى بالإدارة التفصيلية، وفي الغالب يمثلها رؤساء المصالح أو مدراء الأقسام.

■ **الإدارة الدنيا:** وهي الإدارة التنفيذية أو التشغيلية التي تقوم بوضع الخطط القصيرة الأجل مع تولي مهمة الإشراف والتنفيذ ويمثلها في الغالب المشرفون والمراقبون.

7- مبادئ الإدارة:

حتى تتمكن الإدارة من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة وكذلك مواجهة التحديات وجب أن تركز على جملة من المبادئ، منها:

■ **الموضوعية:** ويقصد بها فهم وإدراك اللوائح والتعليمات التنظيمات والاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية.

■ **الفاعلية:** وهو إختيار أنسب أسلوب في التطبيق العملي لتحقيق مستوى عالي من الكفاية وتحقيق العائد.

■ **الألوية:** أي إختيار وتنفيذ العمليات وفق سلم الأولويات والبدء بالأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية مع مراعاة متغير الزمن والعاجل وغير العاجل.

■ **التكامل:** أي الترابط والانسجام والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري.

وتمثل مبادئ الإدارة عند فايول:

- مبدأ تقسيم العمل: وهو المبدأ الذي يترتب عليه مبدأ التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.
- مبدأ النظام: ويقصد به احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية.
- مبدأ وحدة إصدار الأوامر: وهنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعدد التعليمات وتتعارض الأوامر مع بعضها البعض.
- مبدأ وحدة التوجيه: أي لكل مجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف عن مبدأ وحدة الأمر في أنه ينطبق عن عمليات وأنشطة المؤسسة، بينما ينطبق مبدأ وحدة الأمر على الأفراد العمال.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ المكافأة والتعويض: أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم أو باستخدام المكافآت أو في تقسيم الأرباح أو أي مزايا عينية أخرى، بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين وأصحاب العمل.
- مبدأ المركزية: ويعني تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.
- مبدأ المساواة: أي عدم التمييز في المعاملة بين الأفراد والعمال في المؤسسة، وبذلك كسب ثقة وولاء الأفراد للمؤسسة.

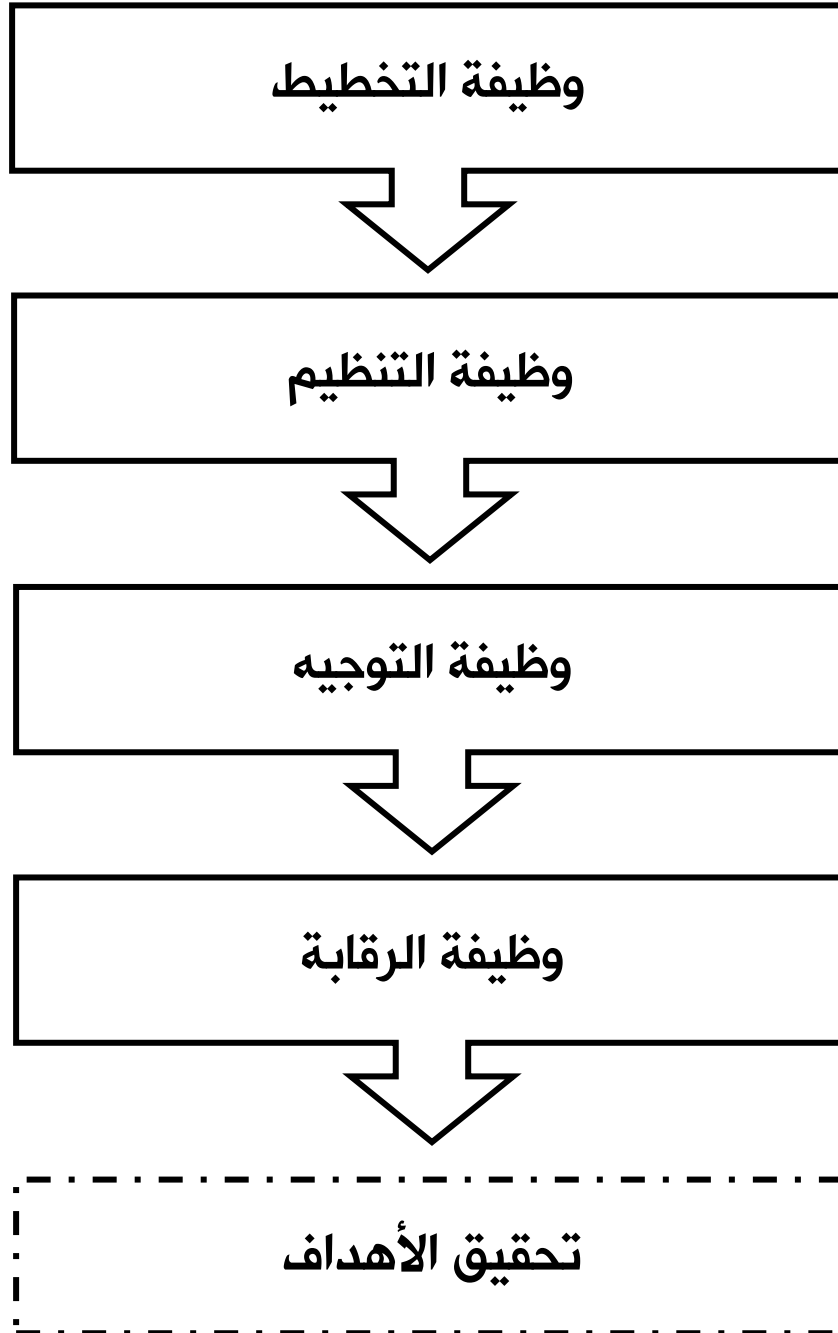
- مبدأ الاستقرار في العمل: ويعني المحافظة على استمرار العاملين وذوي الخبرة والكفاءة والإنتاجية العالية، لأن البحث عن العمال الجدد يتطلب جهدا ووقتا ومالا.
- مبدأ المبادرة: العمل على بث روح المبادرة والإبداع والابتكار بين الأفراد والعمال داخل المؤسسة، وتشجيعهم وتحفيزهم على التفكير وتوليد المعارف ونشرها وتطبيقها.
- مبدأ التعاون: ويعني ضرورة العمل ضمن فريق وبث روح العمل الجماعي وتنمية وتطوير العلاقة بين الأفراد وتقويتها لخدمة المصلحة الجماعية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

8- وظائف الإدارة:

تتكون العملية الإدارية من سلسلة من الوظائف، وهي:

- التخطيط: وهي الوظيفة الأولى حيث يتم فيها تحديد الاستراتيجيات والأهداف ووضع السياسات والبرامج للمؤسسة واتخاذ مختلف الإجراءات لكل الوحدات الإدارية.
- التنظيم: وهي الوظيفة الثانية حيث بناء على الخطط المحددة يتم تحديد طبيعة النظام المناسب والتنظيم القادر على القيام بمختلف الأنشطة والأعمال المبرمجة وتحقيق الأهداف المسطرة.
- التوجيه: ويعتبر الوظيفة الثالثة والتي تعتمد على تشجيع الأفراد على تنفيذ الأعمال بالكيفية اللازمة وفي الوقت المحدد، وتعبئة طاقاتهم وقدراتهم وتوجيه جهودهم نحو بلوغ أهداف المؤسسة.
- الرقابة: وهي الوظيفة الرابعة ومهمتها متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة والتأكد من أنها تسيير وفق ما هو مخطط له.

الشكل رقم (02): وظائف الإدارة





ثانياً:

مدارس الفكر الإداري

ثانيا: مدارس الفكر الإداري

إن مفهوم النظرية عند العديد من المفكرين والباحثين والكتاب، لها عدة معاني بتعدد فروع العلم والمعرفة واختلاف زوايا النظر، فهي تعني: طريقة في التفكير لفهم وإدراك العالم من حولنا. وتعرف أيضا بأنها: نسق فكري متسق حول ظاهرة، أو مجموعة من الظواهر المتجانسة. أو هي: مجموعة من الفرضيات، التجارب والحقائق التي يتم استخدامها لتحقيق الإدراك الذهني عبر تفسير الظواهر المختلفة، وفهم العلاقات بين مسببات الأشياء وتأثيرها على المحيط. ويقصد بالنظرية كذلك: مجموعة من المفاهيم متضمنة في الفرضيات، وكذلك العلاقات المترابطة بين هذه المفاهيم.

النظرية في مجال الإدارة، كما عرفها Grosstestc تعنى: "بدراسة الهياكل والأطر والوظائف والإنجاز وسلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة". وفي هذا المجال قدمت الكثير من التفسيرات والنظريات ضمن مختلف المدارس الفكرية التي ظهرت عبر المراحل الزمنية، وحاولت تقديم حلول وإجابات على العديد من الإشكالات والأسئلة الخاصة بالإدارة، وساهمت بشكل كبير وفعال في تطوير الفكر الإداري، من خلال تقديم المفاهيم الجديدة وتطوير القوانين، القواعد، المبادئ، وطرق وأساليب حديثة في العمل الإداري.

عند تتبع ودراسة تطور الفكر الإداري، فإنه يصعب جدا تحديد فواصل قاطعة وحدود دقيقة لمختلف مراحل تطور الفكر الإداري عبر الزمن، وكمحاوله لإبراز أهم الإسهامات التي كان لها التأثير في تطوير الفكر الإداري، فيمكن متابعة هذا التغير والتطور وفق التقسيم التالي:

1- الفكر الإداري في الحضارات 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 ورسومات وأدوات تشير إلى ممارسة الأوائل للإدارة ومبادئها ومن أمثلة ذلك نجد:

1-1 الإدارة في الحضارات القديمة:

بداية بالحضارة الفرعونية (5000 ق.م) التي نقشت صور لإدارة لازالت آثارها موجودة إلى اليوم، ومن أبرزها الأهرامات التي تطلب إنجازها قوة بشرية ومدة زمنية طويلة جدا، وعمل يحتاج إلى تخطيط علمي دقيق وتنظيم إداري محكم ومضبوط. أيضا الحضارة السومرية (3111 ق.م) وتراثها الذي يدل على أنهم مارسوا أشكالاً وألواناً من الرقابة الإدارية، وكان لكهنة معابدهم نظام ضريبي دقيق ومحكم، سيروا به كميات كبيرة وضخمة من المواد والسلع.

الحضارة البابلية وقانون حمورابي الذي يميزها، حيث عالجت به العديد من الموضوعات منها: أجور العمال، الرقابة على المعاملات التجارية، تحديد المسؤوليات والعقوبات. وبالنسبة للحضارة الصينية نجد دستورها عام 1100 ق.م والذي هو عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح واجبات ومهام رجال الدولة في مختلف المستويات، ونظام الجدارة الذي يحدد معايير الانتقاء والتوظيف على أساس التخصص والكفاءة، وسور الصين العظيم من المعالم الشاهدة على وجود إدارة محكمة في انجازه من تقسيم العمل والتخصص وتنسيق الجهود.

ظهرت عند الاغريق (351 ق.م) بعض الأساليب الحديثة في إدارة حركة التبادل التجاري، وأدخلوا العلم في كثير من مجالات الفكر الانساني. ومن أعلامهم نجد أفلاطون الذي أعلن مبدأ التخصص في العلم في كتابه الجمهورية وسقراط الذي أعلن كلية الإدارة وسريان مبادئها على كل مجال. وساهمت الامبراطورية الرومانية (281 ق.م) بشكل كبير في الفكر الاداري وخاصة في مجال التنظيم، فقد قام الإمبراطور ديوكليتيان بإعادة تنظيم الامبراطورية عن طريق تقسيمها إلى مقاطعات وبدورها الى وحدات أصغر، الأمر الذي ساعده على تقوية حكمه وقبضته.

2-1 الإدارة في الحضارة الإسلامية :

تميزت الإدارة الإسلامية في أنها ركزت على جميع المتغيرات المؤثرة في العملية الإدارية سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأضافت بعد آخر يتمثل في البعد القيمي والأخلاقي وهو عامل مهم ومؤثر في السلوك الإداري، هذا إلى جانب كل من البعد: الاجتماعي، الاقتصادي، الانساني، وأيضا السلوكي والتنظيمي من خلال اهتمامها بتحديد السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري، مبدأ المشاركة في الإدارة من خلال ترسيخ مبدأ الشورى. ومن إسهاماتها في المجال الإداري:

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

2- الفكر التقليدي - المدرسة الكلاسيكية:

تضم المدرسة الكلاسيكية مجموعة من الأفكار المتشابهة حول إدارة المنظمات التي تطورت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث كانت فترة التصنيع الكثيف وظهور المشاريع الصناعية الضخمة، وكان التنظيم في تلك الفترة عبارة عن تنظيم حرفي للعمل. ويسمى هذا الاتجاه بالكلاسيكي، لأن رواده كانوا من الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدث والتخمين، فأصبحت نتائج هذه الدراسات المدخل الأساسي للإدارة في بداية القرن العشرين، وينقسم رواد هذه المدرسة إلى ثلاث مجموعات هي:



1-2 مدرسة الإدارة العلمية :

تطلق حركة الإدارة العلمية على مجهودات الباحثين الأوائل في العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي، بدلا من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى وأقل تكاليف. فوضعت هذه الحركة للبنات الأولى لتأسيس نظرية الإدارة، وكان من أهم روادها "فريدريك تايلور" الذي قام ببناء إطار فلسفي جديد يهدف إلى الكشف عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمات الأمريكية،

ولقد أحدث فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor) من خلال الأفكار التي قدمها شبه ثورة في نظم العمليات الصناعية، تلك التي ساهمت في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية. وقد أحدث تايلور ثورة عقلية تتعلق بكيفية أداء العمل في المنظمات، وكانت أفكاره آنذاك تبدو وكأنها أعمالا خارقة للدرجة التي جعلت الكونجرس الأمريكي يقدم له الدعوة للاستماع إلى أفكاره عام 1912م. نشر فريدريك تايلور في عام 1911م كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، والذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها، وبالرغم من كل الانتقادات التي تعرضت لها أفكار وأعمال تايلور إلا أنه ظل يطلق عليه "الأب الروحي للإدارة العلمية" ومازال الكثير من مساهماته تطبق حتى الآن في العديد من الصناعات الحديثة. وأهم مساهماته من خلال ما جاء في نظريته مايلي:

- أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.
- يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أي عمل، وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق "دراسة الحركة والزمن" ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.
- قدم تايلور نظام الأجر بالقطعة مقرونا بنظام حوافز يركز على الجوانب المادية والمالية، وفي سنة 1895م قدم ورقته الشهيرة عن نظام الأجر بالقطعة.
- دعت مدرسة تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلا من طريقة المحاولة والخطأ.



- تايلور دفع الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
- تايلور أكد على اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.
- إن الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلل التكاليف، وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.
- لفت الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
- عبر عن فكرة العدالة بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.
- ومن أبرز الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية، ما يلي:
- النظرة إلى العامل: تنظر إليه على أنه "آلة بيولوجية" أو "كائن اقتصادي" يمكن للمدير أن يتحكم به وفقا للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها وبالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.
- التخصص العالي والتصميم الجامد: أدى بالعمال إلى القيام بأعمال محدودة وبسيطة وروتينية، حيث لا تسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- الجانب الإنساني: أهملت نظرية الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى اجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.
- المستويات الإدارية: ركزت واهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
- التنظيم غير الرسمي: عدم اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي، بل اعتبروا أن أي تنظيم خارج الأطر والقنوات الرسمية لا يخدم المؤسسة، بل ما ينتج عنه قد يضر بأدائها وإنتاجيتها، وبالتالي أهملوا العلاقات الإنسانية والاجتماعية القائمة بين العمال خارج التجمعات الإنتاجية.

2-2 نظرية التقسيم الإداري:

هنري فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841م، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على قرابة من الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، ونشر كتابا سنة 1916م بعنوان "الإدارة العامة والصناعية"، وقد حاول فيه البحث عن ثلاثة موضوعات رئيسية، وهي الكفايات الإدارية والتدريب، المبادئ العامة للإدارة، الوظائف الإدارية. ويمكن شرحها وتوضيحها باختصار فيما يلي:

1-2-2 الكفايات الإدارية والتدريب:

ويقصد بها الصفات والخصائص التي تميز العامل في الحقل الإداري:

- الكفايات الجسمانية: الخصائص الجسمانية المؤهلة لأداء العمل كالصحة والنشاط والقوة.
- الكفايات العقلية: ومنها القدرة على الفهم والتحليل والحكم وحسن التصرف وسرعة البديهة.
- الكفايات الأخلاقية: مثل الإخلاص، تحمل المسؤولية، الحزم، الأمانة، الوفاء.
- الكفايات التربوية: أي المعرفة والثقافة العامة والإلمام بمختلف الموضوعات والقضايا العامة.
- الكفايات الفنية: أي المهارات والقدرات التقنية والفنية المرتبطة بالوظيفة والمجال الإنتاجي.
- الخبرة والتجربة: والتي يكتسبها من ممارسة العمل والاحتكاك والملاحظة.

2-2-2 المبادئ العامة للإدارة عند فايول:

ركز هنري فايول في كتابه على المبادئ العامة للإدارة، والتي يرى أن نجاح العملية الإدارية مرتبط بمدى تبني وتطبيق المدير لهذه المبادئ، يمكن ذكرها وتلخيصها فيما يلي:

- تقسيم العمل: وهو أحد أساسيات التنظيم الطبيعي للأشياء، ويهدف إلى التخصص في العمل، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الانتاج داخل المؤسسة وباستخدام نفس الجهد، ويطبق هذا على كل أنواع الأعمال الإدارية والفنية والتقنية.

- السلطة والمسؤولية: تم تعريف السلطة على أنها "الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة"، حيث ميز فايول بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والسلطة الشخصية المركبة من الصفات الخاصة مثل الذكاء والخبرة والقيم الأخلاقية والقدرة على القيادة...، والمدير الجيد حسبه هو من يكمل سلطته الرسمية بسلطة شخصية، كما أكد على أن السلطة والمسؤولية هي نتائج طبيعية بمعنى أنه حيثما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية وتنبثق عنها.
- النظام والانضباط: يقصد به الاحترام والطاعة بين المؤسسة وموظفيها، حيث اعتبر فايول أن النظام والانضباط يتحقق من خلال المديرين الجيدين في جميع المستويات، واتفاقيات العمل التي ترضي المديرين والموظفين على حد سواء، والاستخدام الحكيم للقوانين والقواعد والقرارات والعقوبات.
- وحدة القيادة: يجب أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من مشرف أو رئيس واحد فقط، حيث تعتبر القيادة المزدوجة تهديدا للسلطة والانضباط والاستقرار، كما يعقد تحديد المسؤوليات.
- وحدة التوجيه: وتعني وجود رئيس واحد وخطة أو برنامج عمل واحد لكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف من أجل توفير التنسيق اللازم لتركيز جهود المنظمة. والفرق بينها وبين وحدة القيادة، في أن هذا الأخير يتعلق بالأفراد العاملين بينما وحدة التوجيه تتعلق بالتنظيم الإداري.
- خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: أكد فايول على أنه لا يجب أن تسود مصلحة الأفراد أو المجموعات على المصلحة العامة للمؤسسة، وإذا ما حدث تعارض بينها، فإنه يتم إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة للمؤسسة.
- المكافأة العادلة والتعويض: أي يتم دفع التعويضات والأجور والمكافآت للأفراد بشكل عادل ومرضية للطرفين، بحيث تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- المركزية: وهي تعبر عن مدى تركيز السلطة في مستوى إداري معين أو في شخص واحد، وهي تعتمد على طبيعة المؤسسة وحجمها.

- التسلسل الهرمي (التدرج السلطوي): تعني الإلتزام بتسلسل وتدرج السلطة من أعلى الهرم إلى أسفله، وحسب السلم والمركز الوظيفي، حيث يكون هناك تباين في هذه السلطات من أجل المحافظة على وحدة إصدار الأمر في المؤسسة مع مراعاة عدم إعاقة تنفيذ أعمال المؤسسة.
 - الترتيب: ترتيب للمعدات والأدوات والتجهيزات ويرى فايول أن هذه الموجودات يجب أن ترتب بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة، أي "مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه"، وترتيب اجتماعي أي "مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه".
 - المساواة والعدل: أي في معاملة الأفراد، وتطبيق القوانين والقواعد والأنظمة على الجميع دون تحيز، وهو ما يؤدي إلى اخلاص العاملين ويزيد من وفائهم وولائهم.
 - استقرار الافراد: من مؤشرات نجاح الإدارة هي الحفاظ على الأفراد والعمال أصحاب الكفاءة خاصة، لأن إجراء التغييرات وبشكل متكرر وسريع في الأفراد، يعني خسارة الخبرة والتجربة والكفاءة الموجودة، وزيادة تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال بحثا عن العامل البديل.
 - المبادرة: وتعني إعطاء حرية الاقتراح وتقديم الأفكار، وتشجيع روح المبادرة، وهذا لضمان استمرارية تطور وتقديم المجال الإداري والإنتاجي، ويرى هنري فايول المبادرة بأنها تمثل مصدرا مهما لقوة المؤسسات خاصة في الأوقات الصعبة.
 - وحدة الأفراد (روح الفريق): أكد فايول على بناء الانسجام بين الأفراد وتوحيد جهودهم داخل المؤسسة، والعمل على تحقيق المصالح والأهداف المشتركة، وحذر من بث الخلاف والفرقة بينهم، حيث اعتبر تقسيم الفريق خطيئة تؤثر سلبا على عمل الفرد والفريق والمؤسسة ككل.
- لقد أوضح فايول بأن مبادئه يمكن تطبيقها بمرونة ويمكن تكييفها بما يلائم مقتضيات الحال، ولا يُقصد بها أن تكون قوانين أو قواعد يتم تطبيقها بشكل صارم.

2-2-3 الوظائف الإدارية عند فايول:

كرس هنري فايول جهود كبيرة في دراسة الوظائف الإدارية، ويعتبر أول من حدد هذه الوظائف الإدارية، حيث قسمها إلى خمسة وظائف وهي: (التخطيط، التنظيم، القيادة وإصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة) وتمثل مجتمعة ما يشار إليه غالبا باسم "عملية الإدارة"، ويمكن توضيحها باختصار فيما يلي:

- **التخطيط:** ركز هنري فايول اهتمامه بوظيفة التخطيط، ويرى من أهم ما تقوم به الإدارة هو التنبؤ بالأحداث المستقبلية قبل وقوعها والاستعداد لمواجهتها، مع رسم خطط العمل ووضع برامج التنفيذ من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
 - **التنظيم:** اعتبر فايول أن التنظيم ينصرف إلى تحديد الإمكانيات والموارد البشرية والمادية اللازمة، وتحديد المهام والوظائف والمسؤوليات ومواصفات شاغليها مع ترتيب العلاقات الإدارية بما يضمن تحقيق الأهداف. فالتنظيم لدى فايول هو هيكلية العمليات والوظائف والعاملين بتقسيمات منظمة من أجل تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة.
 - **القيادة وإصدار الأوامر:** وتعني إمام المدير بجميع أحوال عمله والعاملين، وألا يتردد في اتخاذ القرارات التي تضمن أداء الأعمال بكفاءة وضمن التزام المرؤوسين بتنفيذ المطلوب منهم، وأن يكرس جهده في الأمور المهمة ولا ينشغل بالتفاصيل التي تضعف موقفه أمام مرؤوسيه.
 - **التنسيق:** هو إيجاد الترابط والتجانس بين الأعمال والعاملين على تنفيذها من جهة، وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
 - **الرقابة:** يعني تحديد الانحرافات عما هو مخطط، وتطبيق الإجراءات اللازمة لتصحيح الأداء، فالرقابة حسب فايول هي وظيفة المدير التي تضمن تطابق جهود العاملين وأنشطة المؤسسة مع الخطط المرسومة والأوامر الصادرة للتنفيذ.
- ومن أبرز الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيم الإداري ل(فايول) هو تركيزها على الجانب الإداري وإهمالها للجانب الفني، وتركيز النشاطات الإدارية على مستوى الإدارة العليا وأغفلت المستويات الدنيا. أيضا إهمالها للجوانب الانسانية والسلوكية وتأثيرها على التنظيم الإداري.

3-2 المدرسة البيروقراطية:

ترتبط هذه النظرية باسم عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) ماكس فيبر (1864-1920)، حيث كانت له عدة إسهامات في تطوير الإدارة، من أبرزها نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج المثالي في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون حياته. حيث عرف التنظيم البيروقراطي بأنه: "ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهو عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ وبعيدا عن كل ما هو ذاتي".

وخلص إلى أنه هناك ثلاثة أنواع من السلطة داخل المنظمة:

- السلطة البطولية: وهي تلك التي تعتمد على المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد.
- السلطة التقليدية: التي تعتمد على العلاقات التقليدية والموروثة مثل: شيخ القبيلة. الملك.
- السلطة القانونية: التي تعتمد على أسلوب التنظيم البيروقراطي، الذي يستمد شرعيته من هذه السلطة القانونية. فالسلطة هنا تستند على أسس موضوعية وعقلانية، والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقا من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم. ويوصف هذا النوع من السلطة بالعقلاني لأن الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، والهدف واضح يتمثل في إنجاز وتحقيق غايات محددة.

وحدد فيبر عدد من المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي، نذكرها فيما يلي:

- توزيع العمل
- تحديد طرق الأداء وضوابطه
- التخصص الوظيفي
- اللوائح المكتوبة (التدوين)
- تسلسل السلطة الرئاسي
- الرشد والعقلانية
- التعيين (التوظيف) والترقية
- فصل الإدارة عن ملكة المنظمة.

من أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماكس فيبر بإختصار هو: تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة في الإدارة العليا، مع الجمود وانعدام المرونة بسبب التقيد بالقوانين، وإهمال العلاقات والمشاعر الإنسانية والاجتماعية، مع إغفال تأثير المجتمع والبيئة الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية:

اهتمت المدرسة الكلاسيكية بالموارد الاقتصادية والوسائل المادية، وربطت الكفاية الإنتاجية بها، وأهملت بشكل كلي الجوانب الاجتماعية والإنسانية والسلوكية وتأثيرها على التنظيم، فوجهت لها الكثير من الانتقادات، ولذلك بدأت بعدها الدراسات والأبحاث تتجه نحو التركيز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، مما أدى إلى ظهور تيار فكري إداري عرف بمدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية، ومن أهم روادها: التون مايو، إبراهيم ماسلو، دوغلاس ماكجريجور.

3-1 العلاقات الإنسانية: تجارب التون مايو (Elton Mayo):

هي سلسلة من الدراسات والأبحاث التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم خلال الفترة (1924-1927م) اختبار لتحديد تأثيرات الإضاءة على إنتاجية العمال في ثلاثة أقسام تصنيع منفصلة، فكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود ارتباط يذكر بين الإنتاجية ومستويات الإضاءة؛ مما دفع الباحثين إلى التحقيق في عوامل أخرى قد تؤثر على إنتاجية العمال. فانطلقت تجارب أخرى بدءاً من عام 1927م لاختبار تأثير عدد من المتغيرات (فترات الراحة، ساعات العمل، الاجور) على إنتاجية مجموعة عاملات، فكشفت النتائج عن عدم وجود ارتباط بين هذه المتغيرات والإنتاجية.

استمرت الدراسات التي تراقب إنتاجية العمال خلال الفترة (1928-1932م) تحت إشراف إلتون مايو وفريقه، حيث تم تسجيل زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ وعدم ارتباطها بتغيرات الظروف المادية للعمل، وهذا بعد الرجوع إلى الظروف الأصلية التي كانت سائدة قبل بداية الاختبارات، فأجرى مايو وفريقه مقابلات مكثفة ومحادثات مفتوحة، وتوصل إلى أن العامل الأكثر تحفيزاً وتأثيراً هو الانتماء إلى المجموعة وفريق العمل؛ وأن المجموعة هي مفتاح الإنتاجية والرضا الوظيفي.

- ومن أهم النتائج التي جاءت بها تجارب هاورثون ما يلي:
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحافز الاقتصادي والمادي فقط، فالحافز المعنوي والاستقرار النفسي له تأثيره أيضا بل قد يكون أكبر.
 - التنظيم غير الرسمي يلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء وزيادة إنتاجية العامل.
 - التأكيد على ضرورة منح حرية التصرف أثناء أداء العمل، ومقابلة الأفراد والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
 - ضرورة اهتمام الإدارة بالمهارات الإنسانية والاجتماعية وتطويرها مثل اهتمامها بالمهارات المادية، التقنية والفنية.

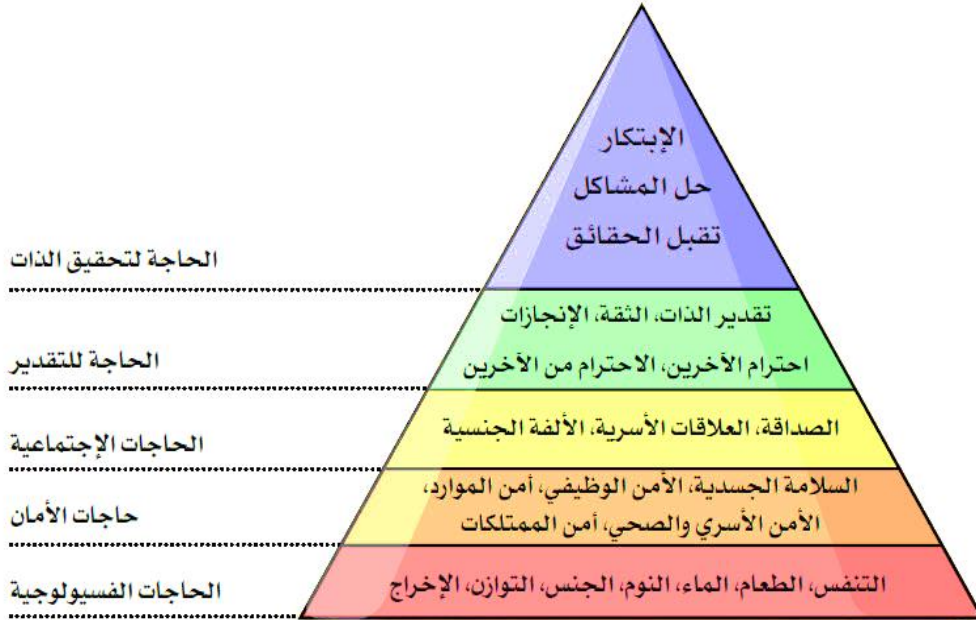
2-3 نظرية الدافعية (تسلسل الحاجات) لإبراهام ماسلو (A.Maslow):

تعتبر نظرية إبراهيم ماسلو من الدراسات الرائدة في فهم دافعية الانسان وتحليل حاجاته التي تحركه وتوجه سلوكه، حيث ظهرت بداية في دراسة بحثية بعنوان "نظرية الدوافع الانسانية" بمجلة "Psychological Review" سنة 1943، ثم طُورت ونشرت في شكل كتاب بعنوان "الدافعية والشخصية" سنة 1954، اعتبر ماسلو أن الدافعية هي القوى التي تمكن الإنسان من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف، والدافعية عند ماسلو ترتكز على الحاجات الانسانية، والتي عرفها بأنها نقص مادي أو نفسي لدى شخص يجعله يشعر بضرورة الاستجابة له، وطور ماسلو نظريته اعتمادا على تعريفه للحاجات، والتي تركز على مبدئين رئيسيين هما:

- مبدأ النقص أو القصور: تمثل الحاجات غير المشبعة التي تؤثر في سلوك الفرد، وأما الحاجات المشبعة فإنها لا تستثير سلوك الفرد ولا تُعد دافعا أو مثيرا للسلوك.
- مبدأ التدرج: الانسان يستثار عن طريق حاجات متعددة تتدرج في شكل هرمي، فالحاجة في المستوى الأعلى تظهر بعد اشباع الحاجة الموجودة في المستوى الأدنى منها.

رتب ماسلو حاجات الانسان في شكل هرم حسب خمس مستويات، ووضع الحاجات الأساسية الفسيولوجية في المستوى الأول، حيث تشكل قاعدة الهرم، وفي ترتيب تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى تتدرج الحاجات تبعاً لأهميتها النسبية، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين، تشكل الأولى الحاجات الأساسية والأمان وهي الحاجات التي قد يكون الإنسان دون إشباعها، أما الثانية فهي الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات، وهذه الحاجات قد يشعر بقلّة القيمة في حال عدم تحقيقها. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): هرم ماسلو للحاجات



تعد هذه النظرية موجهة فعالاً للمنظمات في فهم الحاجات التي تحدد دافعية العامل، وبالتالي تحديد الوسائل اللازمة لإشباعها ووضعها كمحفز لتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافها. إلا أنه هناك بعض الانتقادات التي وجهت إليها ومنها أنه ليس من السهل اكتشاف الحاجات الكامنة في كل فرد من خلال التعامل العادي في العمل، وأيضاً ليس كل مدير عالم نفس يستطيع أن يفسر السلوك ومعرفة الحاجات التي لم تلب، وتبسيط معرفة ذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية، كذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المجتمعات والثقافات.. الخ

3-3 نظرية (X) و (Y) دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor):

تقوم نظرية الفلسفة الإدارية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجريجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به، وبالتالي فإن التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بذلك المعتقد، وقد استخلص دوغلاس ماكجريجور المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X، بينما عبر عن فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

- نظرية X: توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من افتراضات حول العنصر البشري وسلوكه وطبيعة التعامل معه، وهي:

- لا يحبون العمل.
- يحفزون ماديا فقط وينضبون بالعقاب.
- ينقصهم الطموح وروح المبادرة.
- لا يتحملون المسؤولية ويكرهون المخاطرة.
- يميلون للانقياد وليس للقيادة

- نظرية Y: توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه. حيث تقوم على الافتراضات التالية:

- يحبون العمل ومستعدون له.
- لديهم الطموح.
- مستعدون لتحمل المسؤولية.
- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم.
- ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.
- يميلون للقيادة وليس للانقياد.
- لديهم القدرة على التخيل والإبداع والابتكار واتخاذ القرار

انتقد دوغلاس ماكجريجور من خلال النظرية (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها السلبية للعنصر البشري ونمط التعامل معه، وأكد على أن التنظيم الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف وأن الإدارة بالتهديد والعقاب لا تدفع الفرد وتحفزه على تقديم الأداء الأفضل وعبر في النظرية (Y) عن رأيه في كيفية التعامل الصحيح والانساني معه. ودعا إلى احداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل، وأكد على أن الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية وتوفير الوسائل الانسانية والسلوكية والعلاقات الاجتماعية وتعميق أبعادها، هي التي تعمل على النهوض بمستوى أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

4 مدارس الإدارة الحديثة - النظريات المعاصرة:

وتنطوي عنها هذه المدارس والنظريات التالية:

1-4 المدرسة الكمية:

خلال الحرب العالمية الثانية ظهر اتجاه فكري كمي من خلال فريق بحوث العمليات في بريطانيا عام 1939 والولايات المتحدة الامريكية في عام 1942م، حيث قام هذا الاتجاه باستخدام علم الرياضيات والاحصاء في الإدارة العسكرية، ونظرا للنجاح الذي تحقق تم نقل هذا الأسلوب إلى الادارة الصناعية المدنية ليستمر تطوير الأساليب الكمية في الادارة، ففي عام 1947 طور جورج دانترك نموذج البرمجة الخطية/ طريقة السمبلكس وهي الطريقة الأكثر انتشارا واستخداما في مشكلات القرار، وفي عام 1950 طور تيربور ودين نظرية الاستبدال للمعدات، كما تم تطوير المخططات الشبكية من خلال طريقة المسار الحرج 1956 وطريقة تقييم المشروع بيرت في عام 1958 بالولايات المتحدة الأمريكية. وتركز "حركة الإدارة الكمية" على تكييف النماذج والعمليات الرياضية مع المواقف الإدارية، وتنظر إلى المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم فيها التحليل العلمي المنظم والمعادلات الرياضية والأساليب الإحصائية للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية والدقة في تحقيق الأهداف، وقد ساعد على تطور هذا المدخل خلال العقود الأخيرة انتشار الحواسيب وتطورها.

وبالرغم من أن النظرية الكمية تعتبر حديثة نسبيا وأثبتت فائدتها في مجال الإدارة، حيث تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق للأهداف والمشكلة ولنطاق المشكلة، وتقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة والمركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية كالروح المعنوية للعاملين، الرضا الوظيفي، العادات والتقاليد ... وهي من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحيانا وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات

2-4 مدرسة النظم:

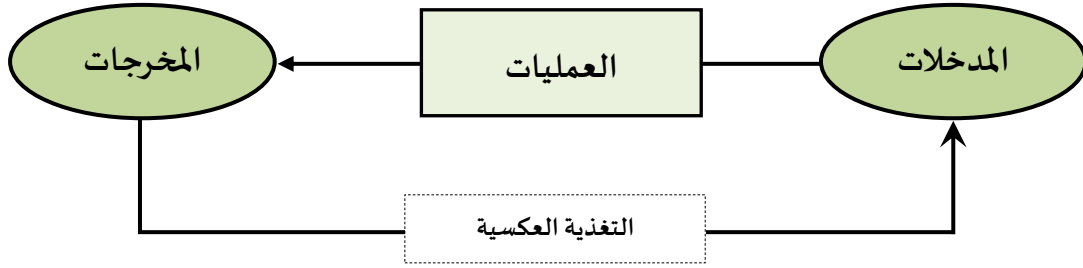
يعتبر كارل لودفيج فون برتالانفي من أبرز رواد مدرسة النظم، هذه المدرسة التي ركزت على إيجاد طريقة علمية منظمة للتفكير بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ككل واحد متكامل. واستخدمت كوسيلة للتفكير بالنظم العامة والفرعية التي تحكم الوظائف أو التي يمارس المديرون أعمالهم في إطارها. هذه النظرة الشاملة للنظام أصبحت تشكل مدخل أساسي ومهم لحل كافة قضايا الأنظمة الفرعية التي تعمل في إطار النظام الكلي، وفي هذا الإطار فإن مدرسة النظم قد ساعدت على إيجاد شبكة متكاملة للأنظمة الفرعية التي تكون في مجموعها النظام الكلي، وذلك لتحديد مدى الارتباط والتداخل بين الأنظمة الفرعية فيما بينها ومدى الارتباط والتداخل بينها وبين النظام الكلي. وقد فرقت نظرية النظم بين نوعين من الأنظمة، وهما النظام المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة، والنظام المفتوح وهو النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة، ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية يوجد الانسان، وفي النظم الانسانية والاجتماعية هناك منظمات الأعمال.

فالمنظمة هي نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر)، وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في سياق محدد ومضبوط ومنسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها.

وبناءً على ذلك تتكون المنظمة كنظام من العناصر التالية:

- المدخلات: وهي جميع العناصر التي تدخل وتؤثر في العملية الانتاجية.
- العمليات: ويقصد بها جميع الوظائف والعمليات التي تشارك وتساعد في تحويل وتغيير طبيعة العناصر في الشكل والمضمون.
- المخرجات: وهي النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المنظمات الانتاجية شكل سلعة أو خدمة.
- التغذية العكسية: وتعني تدفق المعلومات المركبة بين المنظمة والبيئة أو العكس.

الشكل رقم (04): عناصر (مكونات) النظام



إن البعد الإداري الذي يمكن استخلاصه من كافة النظريات الخاصة بمدرسة النظم تتمثل في ضرورة استيعاب كل من: الرئيس، المدير، المسؤول والمشرف للبيئة والمناخ العام للمنظمة التي يعملون في إطارها، بحيث يمارس كل منهم كافة مهامه واختصاصاته الادارية باعتباره يشكل جزءاً مهماً ولبنة أساسية في التنظيم ككل، كذلك فهم حقيقة الوظائف التي يمارسها باعتبارها تشكل أنظمة فرعية تعمل بانسجام وتفاعل وتكامل فيما بينها، وبالتالي فإن العملية الإدارية تضمن وفقاً لهذا البعد تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار بأن المنظمة جزء من نظام أكبر يبدأ بالمجال الذي تنشط فيه وينتهي بالدولة.

3-4 المدرسة الموقفية:

ساهمت العديد من الدراسات في بلورة هذه النظرية، من أبرزها دراسة جوان وود وارد حول أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي للمنظمات خلال الفترة (1953-1957م)، ودراسة توم برنس وجورج ستالكر خلال الستينيات من القرن الماضي حول تحديد كيفية تأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بمجموعة العوامل البيئية الخارجية التي تعمل في إطارها، ودراسة لورانس ولورش عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل التنظيمي الفعال، ودراسة شاندرلر حاول فيها تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها 100 شركة صناعية كبيرة ناجحة، ودراسة مينتزبرغ التي تعتبر تلخيصاً للنظريات والأطروحات السابقة حيث قدم كتاباً بعنوان "هيكل المنظمات" كمقاربة شاملة للمنظمة يوضح من خلالها ضرورة تكيفها مع بيئتها من خلال تغيير الهيكل التنظيمي تماشياً مع المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية.

ذهب اتجاه أصحاب المدرسة الموقفية على أنه ليس هناك نظرية عامة للعملية الإدارية قابلة للتطبيق في كل منظمات الأعمال أو في المنظمة الواحدة في كل الأوقات، لذا ترى هذه المدرسة أن المنظمة تخضع لعوامل موقفية وظرفية تؤثر على قراراتها ونشاطاتها وتوجهها نحو تبني نماذج تنظيمية معينة، أي هناك علاقة وارتباط قوي بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجرى فيها، وبين التصرفات الإدارية وخصائص البيئة المعنية بالموقف، وعلى هذا الأساس لا يوجد تنظيم مثالي يتناسب مع كل الظروف، ولكن هناك تنظيمات يجب تكيفها مع تأثير العوامل المختلفة، وأن المدير يجب أن يكون قادراً ومتمكناً من تطويع كافة تصرفاته لتتفق مع الموقف بأبعاده المتكاملة.

واقعيّاً إلى أي مدى يعكس المدير حقيقة البيئة التي يعمل فيها، إن معظم المديرين يأخذون في اعتبارهم دون أدنى شك معظم عوامل البيئة التي تؤثر على الموقف، ولكن قد تسقط لاحتمالات مختلفة بعض هذه العوامل، إلا أن الممارسة الإدارية والخبرة قد تصقل مهاراتهم وقدراتهم الإدارية لاحتواء كافة العوامل البيئية المتعلقة بالموقف، وبالتالي سيتمكن المدير من القيام بمهامه الإدارية بالكفاءة المطلوبة وبدرجة عالية من التأكد في إدارة المواقف.

بناء على رأي المدرسة الموقفية فإن العملية الادارية لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف، وهذا غير منطقي ومرفوض نظراً لأن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الإدارة واتجاهاتها في الأجل القريب والبعيد، وقانون الموقف يفرض في هذه الحالة القدرة على الاستجابة والتعاطي مع الحدث والموقف بأبعاده الحقيقية، ثم التحرك في اتجاه اتخاذ القرار السليم والملائم والذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وخصائص بيئتها الداخلية والخارجية.

انطلاقاً من هذا المنطق لا يمكن أن يكون هناك نمطاً موحداً للقيادة. وللعلاقات بين المديرين والمرؤوسين، أو قدراً متكافئاً من المركزية واللامركزية أو طريقة واحدة للاتصالات في العملية الادارية، وسبب ذلك هو أن البيئة وخصائص المنظمة لها تأثير كبير في تكوين هذه الأنماط أو الطرق. لذا فإن التعمق بتحديد كافة الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمواقف المختلفة فإنه يمكن للمدرسة الموقفية في هذه الحالة فقط أن تساعد على تكوين قانون موحد أو ثابت لإدارة المواقف الإدارية في البيئات المختلفة.

4-4 نظرية (Z) الإدارية:

بعد الحرب العالمية الثانية، شهدت شركات الأعمال اليابانية طفرة كبيرة في الطلب على منتجاتها، حيث يرجع الاهتمام بالسلع اليابانية لسببين رئيسيين: الأول جودة المنتجات والثاني الأسعار المنخفضة، وكان جوهر تحقيقها لذلك يكمن في كيفية إدارتها. مما جلب انتباهها عالمياً نحو ممارساتها الإدارية وتوجهها غربياً نحو دراسة أساليب الإدارة اليابانية والخصائص التي تختلف فيها عن نظيراتها في الدول الغربية ولاسيما الأمريكية منها. أمضى أستاذ إدارة الاعمال الأمريكي من أصول يابانية ويليام أوشي الكثير من الوقت في دراسة النهج الإداري الياباني وكيفية الاستفادة منه، وتوصل إلى أنه يمكن للمنظمات الأمريكية أن تتعلم من نظيراتها اليابانية، من خلال مقارنة النموذج الإداري الأمريكي بنظيره الياباني وأخذ نقاط القوة التي يمتاز بها النموذجين والتخلي عن نقاط الضعف فبهما، ومن ثم صياغة نظرية تتماشى مع

الخصوصية الأمريكية وتستفيد إيجاباً من نجاح المنظمات اليابانية، هذا الأسلوب من الإدارة اصطلح على تسميته بنظرية Z الادارية بمنطق تجاوز نظرتي X و Y في الادارة والذهاب أبعد مما قدمته، حيث ظهرت هاته النظرية لأول مرة بكتاب أوثي: "نظرية Z : كيف يمكن لمؤسسات الأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني" الصادر في عام 1981م.

إن مبادئ نظرية Z تجمع بين مبادئ الإدارة الأمريكية A ومبادئ الادارة اليابانية J وبالتالي فهي مزيج بين مبادئ النظريتين، حيث يمكن توضيحها بإختصار في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مبادئ نظرية Z الإدارية

مبادئ الإدارة الأمريكية	مبادئ نظرية Z الإدارية	مبادئ الإدارة اليابانية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف طويل الأجل	التوظيف مدى الحياة
اتخاذ القرار بصفة فردية	اتخاذ القرار بصفة جماعية	اتخاذ القرار بصفة جماعية
المسؤولية فردية	المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية
التقييم والترقية سريعة	التقييم والترقية بطيئة	التقييم والترقية بطيئة
الرقابة رسمية وصريحة	الرقابة ضمنية وغير رسمية ووفق معايير صريحة	الرقابة ضمنية وغير صريحة
المسار الوظيفي متخصص	مسار وظيفي متخصص ومعتدل	المسار الوظيفي متعدد التخصصات
الاهتمام الجزئي بالعمال كأفراد داخل المؤسسة	الاهتمام الشامل بالعمال داخل وخارج المؤسسة	الاهتمام الشامل بالعمال داخل وخارج المؤسسة

4-5 نظرية الإدارة بالأهداف:

يعتبر بيتر دراكر أول من تطرق إلى مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة" سنة 1954، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة التي تلقى اهتمام واسع وكبير، حيث يعد أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتاحة، وتوجيه الجهود وبشكل مشترك نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة للمؤسسة. ويمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم، يتم بواسطته وضع وتحديد الأهداف، ورسم الخطط الزمنية للتنفيذ. ثم في نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في ضوء الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

✓ مبادئ الإدارة بالأهداف:

- من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف، ما يلي:
- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. فالمشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف، وبالتالي زيادة الأداء والانتاجية.
- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين ومعنوياتهم.

✓ شروط تطبيق الادارة بالأهداف :

- إن نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في أي منظمة يتطلب توفر الشروط الآتية:
- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوسين لتمكينهم من إنجاز الأهداف، المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والأوامر؛
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة؛
- إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط؛
- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوسين.



ثالثاً:

وظيفة التخطيط

ثالثا: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية للمنظمة، وهي تعد خطوة مهمة جدا في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث أن باقي الخطوات والمراحل الأخرى، وأيضا عمل الوظائف المختلفة يعتمد بالأساس وبشكل مباشر على وظيفة التخطيط.

1- تعريف التخطيط:

هناك عدة تعاريف للتخطيط كوظيفة إدارية، يمكن ذكر بعضها فيمايلي:

- يعرف "هنري فايول" التخطيط: بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
- التخطيط هو أسلوب علمي يجيب على الأسئلة التالية: ماذا ننتج من سلع وخدمات؟، ولمن وكيف ومتى وأين وبكم ننتجها؟.
- يعرف "هايمان وسكوت" عملية التخطيط بأنها: وظيفة الذكاء في الإدارة حيث تشتمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسة وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة.
- يعرف "جورج تيري" التخطيط بأنه: الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- التخطيط هو تحديد الأهداف لفترة من الزمن، بحيث تكون مكتوبة ومشاركة بين أعضاء المنظمة للحد من الغموض، وخلق فهم مشترك حول ما يجب القيام به لتحقيق هذه الأهداف من خلال تنفيذ الخطط.
- التخطيط هو عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل.

2- أنواع التخطيط:

يوجد أشكال وأنواع للتخطيط حسب عدة تصنيفات، نذكر منها:

1-2 الأساس الزمني: وفق هذا التصنيف يقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التخطيط طويل الأجل:

وهو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة، وهناك من يحددها بخمس سنوات أو عشر سنوات، لكن تحديد الفترة غير متفق عليه، وذلك لاختلاف المنطقة والظروف المحيطة أو طبيعة المجال والنشاط الذي تنشط فيه المؤسسة. حيث يتم من خلاله وضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف العامة للمنظمة. (التخطيط الاستراتيجي)

- التخطيط المتوسط المدى:

وهو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن ثلاث سنوات (1-3 سنوات) أو خمس سنوات (1-5 سنوات)، بحيث يتم فيه تفصيل الأهداف العامة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى لتكون أكثر تفصيلا. (التخطيط التفصيلي).

- التخطيط قصير المدى:

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، حيث يتم فيه تفصيل أكثر للخطط التي تم وضعها في المرحلة الثانية لتكون قابلة للإنجاز والتنفيذ. (التخطيط التشغيلي)

2-2 أساس الهدف: أي التخطيط بحسب مدى التأثير، ويشمل ثلاثة أنواع:

- التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي تقوم به الإدارة العليا، حيث يغطي فترة زمنية طويلة، وفيه يتم تحديد الاستراتيجيات الكبرى والأهداف العامة للمنظمة (تحديد صورة المنظمة مستقبلا)، وبالتالي يهتم ويركز على مجالات ونشاطات المنظمة الرئيسية.

- التخطيط التكتيكي:

تقوم به الإدارة الوسطى والتي تهتم بترجمة الخطط الكبرى التي تضعها الإدارة العليا إلى خطط تكتيكية لفترة زمنية متوسطة المدى، ويشمل نشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج، تسويق، مالية .. وغيرها. حيث يربط هذا النوع من التخطيط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

- التخطيط التشغيلي:

ويقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا أو التنفيذية، حيث يتم فيه وضع التفاصيل الدقيقة الخاصة بتنفيذ الخطط وما تحمله من أنشطة وأعمال، ويغطي فترة زمنية قصيرة تقل عن سنة، ولذلك تتم فيه تحديد المعايير والأرقام التي تسمح بقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المنتظرة والأهداف المسطرة.

2-3 الأساس الوظيفي: يمكن تقسيم التخطيط بحسب الأنشطة والوظائف إلى:

- تخطيط الإنتاج: أي وضع خطة تتضمن جميع خطوات ومراحل العملية الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة، مع تحديد الإمكانيات والاحتياجات للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- التخطيط المالي: ويهتم بالأنشطة المتعلقة بالجانب المالي للمؤسسة، خاصة ما تعلق بكيفية الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة من جهة وكيفية الإنفاق والصرف من جهة ثانية.

- تخطيط التسويق: أي تحديد أفضل الطرق لتصريف السلع والخدمات وبأقل جهد وتكلفة، وذلك من خلال التركيز على: تقييم المنتج، الترويج، نقاط البيع، التوزيع.

- تخطيط التموين: هو عملية وضع التقديرات للمواد والوسائل واللوازم الخاصة بنشاط المؤسسة وذلك على احتياجات المؤسسة وإمكانياتها.

- تخطيط الموارد البشرية: ويشمل كل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة: احتياجات، استقطاب، تدريب، تطوير ... الخ.

3-مراحل (خطوات) التخطيط:

عملية التخطيط الفعال تمر عبر عدة مراحل وخطوات، يمكن توضيحها فيما يلي:

1-3 دراسة وتقييم الأوضاع الحالية:

وهي أولى خطوات عملية التخطيط، بل قد تسبق وتمهد لعملية التخطيط الفعال، حيث يجب التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل الخارجية (البيئة الخارجية) والداخلية (البيئة الداخلية) المؤثرة في المؤسسة. وتختلف هذه المتغيرات باختلاف أشكال وصور التخطيط أو أنواع الخطط، فالمتغيرات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي تختلف عن تلك التي تتعلق بالتخطيط التكتيكي وهذه تختلف عن تلك التي تتعلق بالتخطيط التشغيلي.

2-3 تحديد الأهداف:

تعتبر خطوة تحديد الأهداف الخطوة الأولى في عملية التخطيط بعد دراسة وتقييم الأوضاع والظروف المحيطة بالمؤسسة، ونقصد بالأهداف تلك النتائج المتوقعة والتي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها. ومن الضروري جدا لتحديد الأهداف مراعاة العديد من الشروط التي يجب أن تتوفر لكي تجعلها قابلة للتحقيق والتجسيد، وقد تم تحديد شروط الهدف الجيد بالكلمة الإنجليزية (SMART) وهي عبارة عن خمس حروف كل منها يعبر عن شرط من الشروط، والبعض الآخر يضيف حرفين معبرين عن شرطين آخرين، لتصبح الكلمة (SMARTER)، هذه الأخيرة تمثل الشروط التالية:

- محددة وواضحة (Specific): حيث يجب أن يكون الهدف محددا وواضحا، لأن عدم تحديد الهدف بوضوح يؤدي إلى عدم تحقيقه.
- قابلة للقياس (Measurable): عندما يكون الهدف قابلا للقياس يمكن التعرف على مدى التقدم نحو المستهدف، ويمكن تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة ليتم وضع حلول لها.
- ممكنة التحقق (Attainable): عند القيام بتحديد الأهداف يجب التأكد من المهارات والقدرات والإمكانات التي تساعد على تحقيقها، حيث يمكن تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة بوضع خطوات محددة وإطار يسمح لها بتنفيذها.

- واقعية (Réalistic): يجب أن تكون الأهداف واقعية، والمؤسسة الاقتصادية وحدها هي التي تستطيع تحديد مدى واقعيتهما.
- محددة التوقيت (Timely): الهدف لا بد أن يكون محددًا بزمن وإلا لن يتم تحقيقه.
- التقييم (Evaluate): ويقصد به تقييم الأهداف وتحديد إلى أي مدى تم تنفيذها طبقًا للمعايير والمؤشرات التي تضعها المؤسسة.
- إعادة التقييم (Reevaluate): ويقصد بها المراجعة النهائية للأهداف وتحديد التغذية العكسية.

3-3 وضع الافتراضات:

في ضوء دراسة المتغيرات البيئية وتقييمها، يتم وضع افتراضات أو احتمالات لما ستكون عليه الأوضاع والظروف مستقبلاً، تلك الأوضاع والظروف التي سيكون لها تأثير على عمل المؤسسة خلال المدة التي يخطط لها. ومن الضروري أن تنال هذه الافتراضات قبول جميع المدراء في المؤسسة لأنها تستخدم أساساً لوضع البدائل والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

4-3 تحديد البدائل واختيار الأمثل:

بعدما تم تحديد الأهداف ووضع الاحتمالات المستقبلية التي تم التوصل إليها؛ تبدأ مرحلة جديدة في عملية التخطيط، وهي وضع عدة بدائل أو عدة مسارات عمل/نشاطات يمكن أن توصل إلى الأهداف الموضوعية. وبعد اتمام تحديد البدائل، تجري عملية تقييم كل بديل، ما له من مزايا وإيجابيات وعيوب وسلبيات. ومن ثم المفاضلة بين البدائل على أساس معايير يتم وضعها لهذا الغرض (كالتكلفة، المنفعة، الربح، السمعة، القابلية للتنفيذ، المدة الزمنية، ..) ووفق إمكانات وظروف المؤسسة، وفي ضوء نتائج المفاضلة يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف.

3-5 تحديد خطة العمل ثم التنفيذ:

بعد تحديد البديل الأمثل تأتي هذه المرحلة ليتم فيها وضع خطة العمل التفصيلية ويتم من خلالها تحديد جميع الأولويات، النشاطات والأعمال، في شكل برامج عمل ومشاريع وفق جداول زمنية محددة ومضبوطة. تليها خطوة التنفيذ حيث يتم فيها تفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات، الأدوار والأعمال، واستغلال الموارد المخصصة لترجمة الخطط بشكل فعال، مع التوضيح والشرح، وإعطاء التوجيهات لضمان حسن التنفيذ ومن ثم تحقيق الأهداف.

3-6 المتابعة والتقييم:

مع عملية التنفيذ من الضروري جدا التأكد بأنها تسير حسب ما هو مخطط ومحدد، والعمل على مراقبة ومتابعة مدى توافق النتائج الواقعية والفعلية مع النتائج المتوقعة والمنتظرة، أو مقارنة ما هو محقق مع ما هو متوقع، مع تحديد أيضا الاختلالات والانحرافات والفجوات مع المسارعة إلى تصحيحها وتصويبها، وتتم هذه العملية أي المتابعة والتقييم في مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية وتقع على عاتق صاحب القرار أو المسؤول كل حسب موقعه وطبيعة عمله.

4-مبادئ التخطيط:

للتخطيط عدة مبادئ، نذكر أهمها فيما يلي:

- الواقعية: يجب أن يقوم التخطيط ومن خلال التنبؤ على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها.
- ترشيد الإنفاق: ويقصد بذلك أن على المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار موضوع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، فعليه أن يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية.
- المرونة: يعمل التخطيط في ظروف عدم التأكد والغموض الذي يكتنف المستقبل ويحاول المخطط أن يكشف عما سيأتي به الزمن القادم من خلال عملية التنبؤ ودراسة احتمالات حدوث متغيرات، فإذا ما كانت الخطة مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات عندما يستلزم الأمر ذلك.

- المشاركة: ويقصد بذلك ان تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة وليس شخصاً واحداً، لأن هذا الشخص غير قادر بمفرده أن يضع خطة جيدة، فطبيعة التخطيط تقتضي أن يشارك فيها العاملون في المنظمة جميعهم، وتقوم اللجنة بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل وفق موقعه التنظيمي.
- التوقيت: ويقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد له بداية ونهاية، يلتزم به الجميع، بحيث يضع الأعمال ضمن سلم أولويات وبحيث يعرف أي الأنشطة سيبدأ أولاً وأي الأعمال ثانياً... وهكذا حتى نهاية فترة الخطة.
- الشمولية: أن يكون اهتمام المخططين بجوانب العمل كافة في المنظمة، بمعنى ألا يكون التخطيط نشاطاً على حساب نشاط آخر أو لفرد على حساب آخر فاهتمام المخطط يجب أن يكون شاملاً، عادلاً ومتوازناً.
- الاستمرارية: التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.
- المتابعة: يجب على المسؤولين في المنظمة القيام بمهام المتابعة لأن المتابعة ضرورية حتى تكشف الانحرافات السلبية ويتم تصحيحها أولاً بأول، قبل أن تزداد وتتسع ويصبح أمر معالجتها صعباً ومكلفاً.
- الوضوح: أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والبعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب التأويل والظن والتشويش وسوء الفهم من قبل من يقوم بتنفيذها.
- السرية: مع بعض جوانب الخطة وأهدافها يعتبر مهما جداً للمنظمة، خاصة تلك الجوانب المتعلقة بالسوق، فهذه أمور سرية يجب المحافظة عليها كي لا تتسرب إلى المنافسين.
- مراعاة الجانب الإنساني: لا بد من مراعاة واحترام البعد الإنساني أثناء وضع الخطة وأيضا عند التعامل مع الموظفين والعمال، وهذا لضمان التنفيذ الجيد للخطة وتحقيق أهداف المؤسسة.

5-أهمية التخطيط:

التخطيط ليس عملية اختيارية بل هي حاجة وضرورة لقيام أي تنظيم واستمراره، خاصة في ظل التحديات والتحويلات والتغيرات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة، ويمكن ذكر بعض المنافع والمزايا للتخطيط فيما يلي:

- يساهم التخطيط السليم في إعطاء مشروعية للمؤسسة أمام أصحاب المصالح المرتبطة بهم.
- التخطيط أمر ضروري لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمدیر لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة، والنتائج المتوقعة، وعلاقة كل ذلك بأهدافه.
- التخطيط مرشدا للعمل، فالخطط والأهداف تنبه العاملين للنهيات التي يجب الوصول إليها، وتحفزهم على تحسين مخرجات عملهم.
- يساعد المدراء على التعامل مع المواقف الغامضة، من خلال التفكير المسبق بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة الحلول البديلة المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف. مما يساعد الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء، بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف.
- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، لأنه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة، إذ يعرف كل فرد من مختلف المستويات الإدارية دوره في تحقيق تلك الأهداف.
- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد، لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفا وبطريقة علمية وعقلانية، ما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (05): مراحل وخطوات التخطيط الفعال





رابعاً:

وظيفة التنظيم

رابعاً: وظيفة التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، حيث يعتبر عامل مهم جداً وأساسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كونه يمثل الإطار الذي ينظم الأنشطة والأعمال ويحدد الأدوار والمسؤوليات، وفيه تتركز جهود الأفراد ومن خلاله توجه طاقاتهم وإمكاناتهم نحو تحقيق الهدف المراد.

1- تعريف التنظيم:

للتنظيم عدة تعاريف، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- يعرف "هنري فايول Henry Fayol" التنظيم بأنه: إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المورد البشري، المواد الأولية، رأس المال، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

- يعرفه "كونتز وادونيل Koontz & O'donnell" بأنه: عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة المناسبة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقياً وعمودياً داخل هيكل المنظمة.

- يرى "ريتشارد هودجتس Richard M. Hodgetts" بأن التنظيم يعني: توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة الأفراد بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

- ويعرف "روبرت أبلبي Robert Appleby" التنظيم بأنه: هو تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المؤسسة، وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة ومنح السلطة، والتفويض، والتنسيق.

- ويمكن تعريف التنظيم بأنه عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

2-أنواع التنظيم:

للتنظيم نوعين أساسيين هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- التنظيم الرسمي:

هو ذلك التنظيم التي تنص بوجوده اللوائح والقوانين داخل المؤسسة، ويستمد وجوده من الهيكل التنظيمي الرسمي، ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال وأنشطة المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. وهو يعتبر أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال.

وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت منها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي:

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهمية وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة ...، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على تسيير المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

الجدول رقم (02):

الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي

التنظيم الغير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد دخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعضهم البعض.	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.
أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو الجماعة.	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
أهداف الفرد هي إشباع حاجاته من الالتحاق بالعمل.	أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.
علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.	علاقات الفرد هي العلاقات الادارية الرسمية للوظيفة.
الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.	الاتصالات تتم وفقا للتسلسل الهرمي.

3- مبادئ التنظيم:

للتنظيم الفعال عدة أسس ومبادئ، يمكن ذكرها فيما يلي:

- مبدأ وحدة الهدف: المؤسسة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة من الأجزاء والأنشطة، وكل منها يسعى ويعمل من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة؛
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية؛
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه: بمعنى تجنب ازدواجية الأوامر والتوجيهات، وبالتالي تلقي العامل للأوامر والتوجيهات يكون من طرف وجهة واحدة.
- مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.

- مبدأ تدرج السلطة: السلطة عبارة عن سلسلة مستمرة تبدأ من المستويات العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا؛
- مبدأ تقسيم العمل (التخصص): أي تقسيم العمل إلى نشاطات متعددة في إطار تنظيمي متكامل ومتناسق، وهذا بهدف الاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة؛
- مبدأ الوظيفة: أي ضرورة تصميم وبناء التنظيم على أساس الوظائف والمهام والأنشطة وليس على حسب الأفراد، لأن البقاء والاستمرارية مرتبطة بها لا بالأفراد الذين يشغلونها؛
- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره؛
- مبدأ نطاق الإشراف؛ أي تحديد عدد مناسب من الأفراد، يمكن للرئيس أو المسؤول من الإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية؛
- مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة ونشاط وعمل دون مسؤول؛
- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته ومهامه بالتحديد، وأيضا الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين؛
- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- مبدأ التوازن: أي الملاءمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر ونطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساساً لبقاء المؤسسة وكفاءتها.

الشكل رقم (06): مبادئ التنظيم



4- عناصر التنظيم الإداري:

يتكون التنظيم الإداري من العناصر التالية:

- الأهداف، الأعمال والأنشطة والفعاليات التي تمارسها المؤسسة أو المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية، وشؤون الأفراد... الخ.
- السلطات والصلاحيات وما يقابلها من واجبات ومسؤوليات والتي ينبغي توزيعها يتناغم وتكامل على المستويات الإدارية المختلفة ممثلة في الإدارة العليا والوسطى والدنيا ... الخ.
- الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة أو المنظمة كالمدير العام ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام... الخ.
- الموارد المادية في المؤسسة أو المنظمة كالأراضي والمباني والشوارع والمكائن والسيارات... الخ.
- الموارد المعرفية أو المعنوية في المؤسسة أو المنظمة كالأنظمة والتعليمات والسياسات والإجراءات والقواعد والخطط والبرامج... الخ.

5- أهداف التنظيم:

- يسعى التنظيم إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر بعضها فيما يلي:
- وضع الإطار المناسب لتنفيذ الخطط والبرامج والأعمال، وتحقيق الأهداف المسطرة.
- تحديد الموارد والإمكانات اللازمة والمناسبة واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- تحديد مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات، وتوصيف شكل العلاقات مع تحقيق التعاون والانسجام والتكامل والترابط فيما بينها.
- الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية ومنها جمع المعلومات والاحصاءات.
- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات؛ وبالتالي تحديد اجراءات الحفز من ثواب أو عقاب.
- تنظيم وتنسيق الجهود وتحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

6-الهيكل التنظيمي:

1-6 تعريف الهيكل التنظيمي:

هو البناء التنظيمي الذي يوضح الأنشطة والمهام ويصور شكل العلاقة بين الإدارات والأقسام والأجزاء المكونة للتنظيم، ويحدد المسؤوليات وطبيعة السلطات، ويرسم خطوط الاتصال ونقل القرارات والمعلومات، واتجاه الأوامر والتعليمات. وليس هناك هيكل ونموذج واحد لكل المؤسسات، بل إختيار الشكل المثالي مرتبط بعدة عوامل، منها: حجم المؤسسة، مدة حياة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة بيئة العمل، جغرافية العمل .. الموارد المادية والبشرية .. الخ

2-6 أسس تصميم وبناء الهيكل التنظيمي:

بناء على عدة معايير وأسس يتم إختيار شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفيمايلي شرح وتفصيل لذلك:

- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

يتم تقسيم المؤسسة تنظيميا بحسب الوظائف والأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة، أي وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية...الخ، ويعتمد هذا الهيكل التنظيمي بشكل خاص في المؤسسات ذات الحجم الصغير أو المؤسسات التي تنتج منتوجا واحدا أو عدد قليل من المنتوجات، والشكل التالي يبين ذلك:

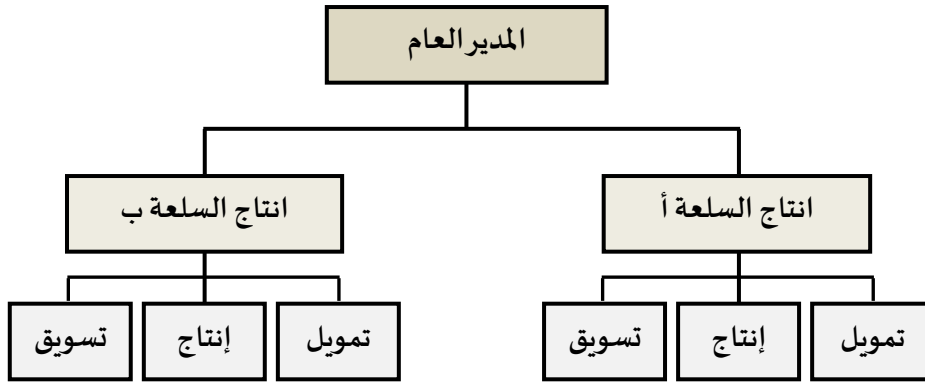
الشكل رقم (07): التقسيم على أساس وظيفي



- التقسيم على أساس المنتج:

تنشأ المؤسسة ثم تنمو وتكبر وتتطور، وهذا بسبب إقامة خطوط إنتاج جديدة، أو تقديم خدمات متنوعة، وفي هذه الحالة لا بد أن تعتمد المؤسسة في تجميع المتطلبات والأنشطة على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة. فتجمع كل الأعمال التي لها اتصال مباشر بإنتاج سلعة (خدمة) في مجموعة واحدة، تكلف مسؤولية إدارتها لرئيس واحد يشرف على جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق تلك السلعة، وهو ما يصلح للمؤسسات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها، أو في المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات (الأسواق، المتفاعلين).

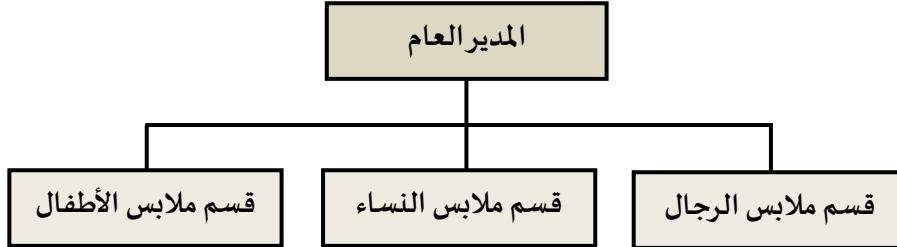
الشكل رقم (08): التقسيم على أساس المنتج



- التقسيم على أساس العملاء:

تلجأ المؤسسات لهذا النوع من التنظيم عندما يكون محور اهتمامها المستهلك والاستجابة لمتطلباته واحتياجاته ورغباته، وبالتالي يكون تجميع الأنشطة والأعمال في وحدة تنظيمية واحدة بناء على الجهة المستهلكة للمنتج، وهذا النمط من التجميع يكون مناسب أكثر مع المؤسسات الخدمائية، أو المؤسسات الكبيرة الحجم، والتي تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات الاحتياجات المتباينة.

الشكل رقم (09): التقسيم على أساس العملاء



-التقسيم على أساس جغرافي:

تنشأ الحاجة إلى بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الأساس الجغرافي، عندما تتعامل المؤسسة مع أسواق وأقاليم متعددة ومختلفة من حيث الأذواق والحاجات، عندئذ تمثل كل وحدة جغرافية وحدة تنظيمية قائمة بذاتها. ويناسب هذا التنظيم الشركات متعددة الجنسيات والتي لها أنشطة في دول مختلفة، حيث أن مثل هذا التنظيم يساعد فروع الشركات في التفاعل مع الأذواق والتفضيلات والمستويات المعيشية المتفاوتة.

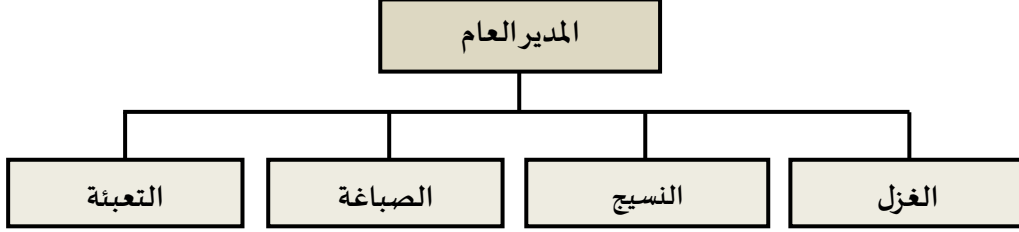
الشكل رقم (10): التقسيم على الأساس الجغرافي



-التقسيم على أساس مراحل الإنتاج:

يتم بناء التنظيم الإداري وفق هذا النمط على أساس مراحل وعمليات إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، شركة صناعة النسيج مثلا، هذا الشكل من التنظيم مناسب لها، بحيث يمكن تقسيم التنظيم إلى إدارات بحسب مراحل الإنتاج: الغزل، النسيج، الصباغة، التعبئة. حيث أن هذا التقسيم يحقق لها الكفاية الإنتاجية، ويسهل عملية الإشراف على العمل، والشكل التالي يوضح ذلك:

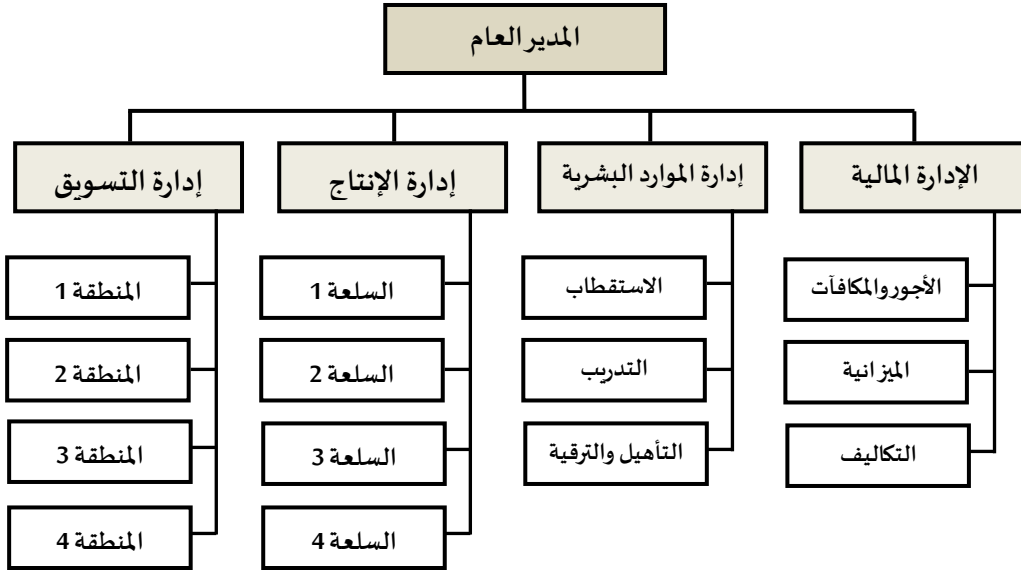
الشكل رقم (11): التقسيم على أساس مراحل الإنتاج



- التقسيم المركب أو المختلط:

يصعب الحكم على أي التقسيمات أو الأسس التنظيمية هي الأفضل والأنسب، لأن طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة وحجمها والبيئة المحيطة بها وغيرها من المعايير والعوامل، هي التي تحدد شكل التنظيم والتقسيم المناسب للمؤسسة، وليس من الضروري الاعتماد على أساس ومعياري واحد، بل يمكن الجمع بين أكثر من أساس، أي الاعتماد على عملية التقسيم والتنظيم المركب، أي قد يكون مثلا التنظيم في المستوى الأول على أساس الوظائف، أما المستوى الثاني على أساس جغرافي، والمستوى الثالث على أساس السلعة أو غيره.. الخ. كل ذلك لضمان بناء هيكل تنظيمي يراعي مختلف المقتضيات والظروف، ويُمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها داخليا وخارجيا، ويحقق أهدافها وأهداف أصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة.

الشكل رقم (12): التقسيم المركب أو المختلط





خامسا:

وظيفة التوجيه

(القيادة / الاتصال / الحوافز / اتخاذ القرارات)

خامسا: وظيفة التوجيه

(القيادة / الاتصال / الحوافز / اتخاذ القرارات)

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الأساسية للإدارة، والتي من خلالها يتم تنفيذ الخطط وتطبيق البرامج، وتفعيل المهام والأدوار وتجسيد الوظائف، حيث تعتمد على عملية التأثير في الأفراد وتحريكهم ودفعهم نحو أداء العمل وفق ما هو مخطط وبكل كفاءة وفعالية، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باستخدام أدوات التوجيه: القيادة، الاتصال، الحوافز، اتخاذ القرارات.

1 تعريف التوجيه، المبادئ والعناصر

1-1 تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: عملية إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم ورعايتهم حول كيفية تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، تحقيقا للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولا إلى الهدف المشترك.

ويعرف التوجيه أيضا بأنه: ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة.

والتوجيه يعني كذلك: القدرة على الحد من نسبة حدوث الأخطاء لتلافي حدوث المشكلات وحلها إذا حدثت.

والتوجيه هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالتوجيه إذا يعتبر وظيفة مركبة تنطوي على جميع الأنشطة التي يجب أن ينفذها العاملون في فترة معينة، وبالتالي فهي وظيفة صعبة باعتبار أن:

- المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف منها إلا القليل.
- المدير لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.

2-1 مبادئ التوجيه:

تقوم وظيفة التوجيه على مبدئين أساسيين من مبادئ الإدارة، وهما:

- مبدأ تجانس الأهداف:

إن مستوى نجاح وفاعلية وظيفة التوجيه مرتبط بشكل أساسي بمدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة. أي كلما كان هناك ارتباط قوي بين مصلحة الفرد الخاصة ومصلحة المؤسسة العامة، كلما مكن وظيفة التوجيه من أداء دورها وقدرتها على التأثير في الأفراد ودفعمهم وتحريكهم لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال أداء العمل المطلوب منهم بكل كفاءة وجودة وفعالية.

- مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة):

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون للفرد المرؤوس أكثر من رئيس واحد، حتى لا يكون هناك ازدواجية أو تضارب في التوجيه، بل يوجد فهم صحيح وتجاوب سريع من الأفراد، مما يجنب حدوث مشكلات الأولوية والمنازعات الإدارية والصراعات التنظيمية. بل يحقق ويزيد من الوفاء والانتماء والولاء التنظيمي.

3-1 عناصر التوجيه (الركائز):

يتوقف التوجيه الناجح والفعال بعد الوعي والإدراك بأهميته ودوره د في تحقيق أهداف المؤسسة على عناصر رئيسية وركائز أساسية هي:

- المورد البشري: فهم السلوك البشري ومحدداته وكيفية التعامل والتفاعل معه.

- النموذج القيادي: أي النمط القيادي الأمثل والمناسب داخل المؤسسة.

- كفاءة وجودة نظام الاتصال في المؤسسة.

- فاعلية نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة.



القيادة 2

2 القيادة:

تعتبر القيادة الأداة الرئيسية والأساسية التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه، حيث أن نجاح عملية التوجيه تتوقف على جملة المهارات والصفات والإمكانيات التي تميز الشخص القائد، والتي تمنحه القدرة على التأثير في جهود الآخرين، وتمكنه من الاستخدام الأمثل لمختلف الأدوات والموارد المادية والبشرية للمؤسسة.

1-2 تعريف القيادة:

يعرف رنسيس ليكارت (Rensis Likert) القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. كما يعرف أيضا القائد الإداري بأنه: ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا على الآخرين.

يعرف تشيرمرهورن (Schermerhorn) القيادة بأنها: عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة. كما يعرفها كونتز ودنيل (Koontz & Dennell) بأنها: قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

2-2 مصادر قوة القيادة:

قوة القيادة والتأثير في الآخرين تأتي من مصادر متعددة، يمكن تقسيمها إلى:

1-2-2 مصادر رسمية: أي تلك التي تقرها الأنظمة والتعليمات وتتمثل في:

- القوة القانونية: وتستمد هذه القوة من مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- قوة المكافآت: وهي المكافآت المادية والمعنوية التي تمنح مقابل الأداء والمجهود المقدم.
- قوة الإكراه والإجبار: القدرة على العقاب المادي والمعنوي مقابل التقصير في أداء العمل.

2-2-2 مصادر غير رسمية: أي تلك التي تقرها الأنظمة والتعليمات وتتمثل في:

- قوة الخبرة (التخصص): الخبرة العملية والمؤهلات العلمية والتمكن في ميدان العمل.
- قوة الإعجاب: جاذبية الشخص وما يتمتع به من صفات ومثل وقيم نبيلة.

2-3 أنماط (نماذج) القيادة:

هناك العديد من أنماط ونماذج القيادة، ويتوقف إختيار النمط القيادي على عوامل عدة متعلقة بالشخص القائد من ناحية، وطبيعة وخصائص الجماعة التي يقودها وطبيعة بيئة العمل من ناحية ثانية، ومن هذه الأنماط القيادية ما يلي:

- القيادة الأوتوقراطية (المستبدة/الفردية):

يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في رؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر هو مركز اتخاذ القرارات، ولا يعطي اهتماما لآراء غيره، حيث يتصرف غالبا بالصرحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة نحو هدفه، وكلمته هي القانون الذي لا يُعلى عليه ويفاخر بأعماله ونادرا ما يعترف بأخطائه، كما يستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية أو قد يلجأ لوسائل ترغيبه كالثناء أو المدح، أو قد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وقد يكون للقيادة الأوتوقراطية أثر إيجابي في المدى القصير، خاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة، ولكن في المدى الطويل سيسود التذمر وعدم الرضا بين الأفراد داخل المنظمة ويضعف التفاعل بينهم وتنخفض الروح المعنوية ويضعف الارتباط؛ ومن ثم تضعف دافعية الأفراد وتقل إنتاجيتهم.

- القيادة الديمقراطية (المشاركة):

وهو النمط القيادي الذي يشبع حاجات كل من المرؤوس والقائد، كما أنه يتسم بالاحترام المتبادل. ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح المحبة والرضا والتعاون، ويشرك الأعضاء معه في صناعة القرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها. ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية. وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية. ومن مشاكل هذا النمط القيادي فيتمثل في أنه يشترط أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون الجماعة وما يحيط بها من ظروف وتحديات، وهذا حتى تمارس الديمقراطية بأسلوب سليم وتنجم عنها آثار إيجابية، وأيضا البطء في اتخاذ القرارات لارتباطها بعقد الاجتماعات واللقاءات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة.

- القيادة الحرة (المتساهلة):

يتأثر هذا النمط بالدرجة الأولى بطبيعة المرؤوسين، حيث تقوم فلسفة هذا النموذج على اعتبار أن المرؤوسين يمتلكون درجة عالية من الكفاءة وأنهم يفضلون التمتع باستقلالية عملية ووظيفية، ويرغبون في أن تكون علاقاتهم مع المشرف عليهم علاقات زمالة. ويمكن القول أن هذا النمط من القيادة يمكن أن يستخدم وينجح مع نخبة معينة من ذوي الكفاءات العالية، كما أن القائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفاعلة للمرؤوسين بسبب نقص الحماس والدافعية لديه لعمل ذلك، لذا فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود، ويغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار والثبات.

4-2 نظريات القيادة:

سنحاول فيما يلي عرض أهم نظريات القيادة وهي: نظرية السمات والنظرية السلوكية والنظرية الموقفية وأخيراً النظرية التفاعلية.

1-4-2 نظرية السمات الشخصية:

تقوم هذه النظرية على افتراض وجود خصائص وسمات تفسر القدرات القيادية عند البعض، والسمات تعني خصائص أو مواصفات تميز القائد عن غيره، حيث تم استخدامها والتركيز عليها في اختيار المديرين الجدد، وأعتبر هذا المدخل فعالاً كأسلوب للاختيار، لذلك اهتم الباحثون بهذا الموضوع ويوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة، أو بمعنى آخر الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المؤسسة، ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة ما يلي:

- القدرة على التأثير في الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، فالقائد الفعال هو الذي يحفز ويدفع الأفراد إلى الأداء الجيد، ويحرك جهودهم نحو أداء العمل بكل كفاءة وفعالية، وبكل تفاني وإخلاص.

- القدرة على الاتصال والإقناع: أي امتلاك مهارات وذكاء التواصل مع الغير، وقوة الإقناع، والقدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ومهارة.

- اكتساب ثقة الآخرين: القائد الناجح هو الشخص الذي يتطلع الأفراد إلى توجيهه ونصيحته وآرائه سواء ما تعلق بأمور العمل أو حتى أحوالهم الخاصة، وهذا لثقتهم به وبقدراته على توجيههم الاتجاه السليم.

- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن القائد الناجح يشغل فكره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه.

إضافة إلى تلك السمات والصفات، هناك من يضيف بعض الخصائص الفكرية والعقلية مثل: الذكاء، الفهم، توليد وتطبيق المعرفة، سرعة الإدراك، الابداع والابتكار. وأيضا بعض السمات السيكولوجية مثل: الثبات وقوة الشخصية، قوة الإرادة، حسن التصرف، الاستعداد للتعاون، الروح المعنوية. وفيه من يدخل الخصائص الجسمانية وهي: الصحة وقوة البدن، الطول والوزن، قوة التحمل، النشاط والحيوية .. إلى غير ذلك من الصفات والسمات التي تختلف وتتشابك لتشكل وفق مزيج معين تكون فيما بينها نموذجا يجب توافره في فرد ما ليكون قائدا في مواقف معينة.

2-4-2 النظرية الموقفية:

تعني هذه النظرية أن كل شيء مرتبط بالموقف، فهي نظرية شرطية حيث حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف المحيطة، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتأقلم في الظروف المتغيرة.

ويعتبر "فيدلر" من أصحاب هذه النظرية حيث ركز خلال دراسته على فعالية القيادة من خلال العلاقات بين الجماعات، وقد توصل إلى نموذج لفعالية القيادة حيث يشمل العوامل الموقفية التالية:

- نفوذ المركز والوظيفة: يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو القدرة على التأثير المتولدة عن المركز الوظيفي.
- هيكل الوظيفة: فعالية القيادة مرتبطة بمدى روتينية وتغير العمل الذي يقوم به التابع، فبعض الأعمال يسهل تحديدها بوضوح وتنفيذها وتقييمها بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر قد يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

- العلاقة بين القائد والجماعة: تتوقف فاعلية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته، فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له، وأيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد اتجاه مجموعته إذا كانت العلاقات تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته، فهذا مؤشر على كفاءة وفاعلية القيادة.

2-4-3 النظرية التفاعلية:

تركز هذه النظرية على الجمع بين نظرية السمات و نظرية المواقف، و يرى أصحابها أن القيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتصف بها القائد في موقف أو ظروف معينة فقط، لكنها تعتمد على القدرة التي يمتلكها هذا القائد في التفاعل مع الجماعة التي هو قائدها، حيث أن الصفات التي يتمتع بها قائد في موقف معين كالذكاء والحزم والمهارة الإدارية التي اكتسبها ليست كافية لبروز القائد، بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه الصفات، فهذا الشرط أساسي من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، فحسب هؤلاء فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إحداث التفاعل وخلق التكامل مع المرؤوسين، ويتم هذا بالتعرف على مشاكل الجماعة والعمل على حلها وتحقيق مطالبهم. وتعتبر هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعلية من ثلاث أبعاد هي:

- السمات الشخصية للقائد.

- عناصر الموقف.

- متطلبات وخصائص الجماعة.

وتقوم القيادة على نطاق التأثير في العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر بالجماعة كما يؤثر في الموقف ويتأثر به؛ وأيضاً تتأثر به الجماعة وتؤثر فيه، فالقائد الناجح إذًا هو الذي يستطيع إيجاد التفاعل بين هذه العناصر جميعها.

5-2 القائد والمدير :

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الاشراف على (وحدة/ جماعة) عمل (إدارة، مصلحة، قسم وغيرها)، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الادارية، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة. أي ليس كل من يشغل مركزا وظيفيا أو إداريا سيصبح قائدا، بمعنى أن المركز الرسمي وحده لا يجعل من المدير قائدا، ورغم أن هناك علاقة بين القيادة والادارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات والاختلافات بينهما:

الجدول رقم (03): الفرق بين صفات المدير وصفات القائد

القائد	المدير
ملهم ذو توجه روحي عاطفي	مفكر ذو توجه عقلائي واقعي
رسالي ومستبصر يركز على المستقبل	عقلاني يركز على تحليل الواقع
متحمس ذو عاطفة	مشاور للآخرين يقدم النصح
قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة	مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق
مرن ويستجيب للتغيرات	متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
قادر على الإيحاء وإثارة الحماس	واقعي المزاج ويحسب المواقف
مبدع	تحليلي
يتميز بالجرأة والإقدام	منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني
ذو خيال واسع	محترس في اتخاذ القرارات
تجريبي	سلطوي ملتزم بالقوانين
مبادر للتغيير	يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
قوة شخصية ذاتية	قوة موقع وظيفي
يمثل مصلحة المجموعة التي يقودها	يمثل مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها



الاتصال 3

3 الاتصال

يعتبر الاتصال أداة مهمة من أدوات التوجيه، حيث يعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم والتعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وهذا من خلال نقل المعلومات والبيانات والأفكار والتجارب والخبرات، ويحافظ على تدفق وانسياب العمل، مما يرفع من أداء الفرد وكفاءة وجودة عمل المؤسسة.

1-3 تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات .. من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المؤسسة".

ويعرف أحمد ماهر الاتصال بأنه "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر".

ويعرف الاتصال أيضاً بأنه "عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل".

ويعرف هوكنز وبرستون Hawkins & Breston الاتصال بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويعرف الاتصال كذلك بأنه " العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه".

2-3 عناصر عملية الاتصال:

تتوقف عملية الاتصال على عدة عناصر أساسية ومكونات رئيسية هي:

- المرسل:

يعتبر المرسل العنصر الأول في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها تبدأ وتنتقل منه. ويسمى المصدر (مصدر المعلومة) ويسمى أيضا المتصل، والمرسل باعتباره معد ومكون الرسالة عليه أن يجتهد ويسعى إلى النجاح في توصيل الرسالة بشكل كامل وصحيح وواضح إلى الطرف الآخر (المستقبل).

- الرسالة:

تعد الرسالة العنصر الثاني في عملية الاتصال ويمكن أن تكون أفكار، كلمات، رموز، معاني، اشارات، مشاعر.. التي ينقلها المرسل إلى المستقبل، بحيث تمثل هي المضمون والهدف المطلوب تنفيذه، وذلك باستخدام أحد الوسائل المكتوبة، الشفوية، المرئية.

- قناة الاتصال:

وهي الوسيلة التي تحمل وتنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، حيث تتعدد قنوات الاتصال بتعدد أنواع الرسائل وأشكال وصور الاتصال، منها: الشخصي، الجماهيري، الكتابي، الشفوي، الحسي، الإلكتروني.. الخ، ويتوقف إختيار القناة أو الوسيلة الأمثل على عدة عوامل تتعلق ب: الطرف المرسل، الجهة المستقبلية، مضمون وموضوع الرسالة، الهدف منها، سرعة الوصول، سرعة التنفيذ، التكلفة.. الخ.

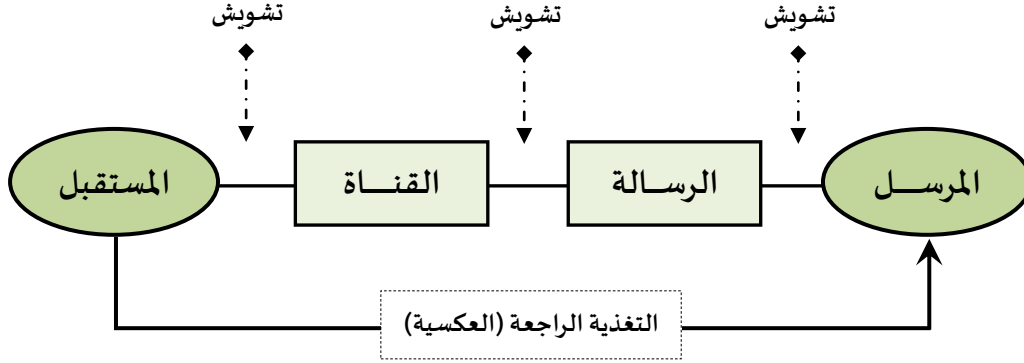
- المستقبل:

هو الطرف الذي يستقبل الرسالة، وهو المطالب بفهم واستيعاب مضمونها ثم صحة ودقة تنفيذها، وذلك من خلال ترجمتها وحل وفك رموزها، وفق مقصود ومطلوب المرسل.

- التغذية الراجعة (العكسية):

التغذية الراجعة هي عبارة عن ردود الفعل التي يقوم بها المستقبل والتي تعبر عن مدى فهمه لمضمون الرسالة ودرجة تفاعله وتأثره بها. ولذلك اكتمال ونجاح عملية الاتصال لا يقاس بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل.

الشكل رقم(13): عناصر عملية الاتصال



3-3 أنواع الاتصال:

ينقسم الاتصال في المؤسسة إلى نوعين هما:

- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يمر عبر قنوات الاتصال الرسمية المحددة داخل التنظيم الرسمي، حيث من خلاله تتدفق الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية والأجزاء والأقسام المختلفة والمشكلة للهيكل والبناء التنظيمي.

- الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال في المؤسسة، حيث يحدث عبر قنوات التنظيم غير الرسمي، أي يعتمد على أساس درجة العلاقات الشخصية القائمة بين الأفراد والجماعات في التنظيم الواحد، ويكثر غالباً بين المستويات الأفقية في الهرم التنظيمي، وهذا لتنفيذ الأوامر الإدارية وتسهيل الأمور التنظيمية وريح الوقت في جمع المعلومات وإنجاز الأعمال.

4-3 مسالك (اتجاهات) الاتصال:

يوجد أربعة مسالك واتجاهات للاتصال داخل المؤسسة وهي:

- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

وهذه الاتصالات تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معينة.

كما تتضمن الاتصالات من أعلى إلى أسفل أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس، وتوجيهات وشرح لجزئيات العمل، كما يتضمن إبلاغ المرؤوس بمستوى أدائه ومدى تقدمه ونقاط الضعف، وسبل تحسين الأداء، حيث يعتمد في ذلك على وسائل متعددة منها المكتوبة والشفوية، المقابلات الفردية والجماعية، الأوامر، الإعلانات، الخطابات والنشرات والكتيبات التي تصدرها الإدارة، التقارير الدورية لتقييم الأداء .. الخ.

- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

وفيه يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات ومعلومات عن سير العمل، وشكل ودرجة العلاقة مع زملائه، والمشاكل التي يصادفها، وأيضا آرائه في سياسات المؤسسة، واقتراحاته بشأن تحسين الأداء ورفع كفاءته، والهدف أيضا من هذا التواصل هو التعرف على التسهيلات والعقبات، وكيفية التغلب على ما يوجد من مشاكل، حيث يعتمد في ذلك على التقارير المكتوبة إلى الاجتماعات المنظمة بين الرئيس والمرؤوس وبشكل دوري، النزول الميداني والمتابعة المستمرة والمباشرة، وعن طريق المقترحات التي ترفع وبناء على المعلومات والبيانات التي تقدم من الأسفل إلى الأعلى، تصدر الأوامر والقرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة، ويطلق البعض على الاتصال الصاعد والنازل مصطلح الاتصال الرأسي أو العمودي، وذلك للتفريق بينها وبين الاتصالات الأفقية التي تكون بين الأقسام والأجزاء في نفس المستوى الإداري.

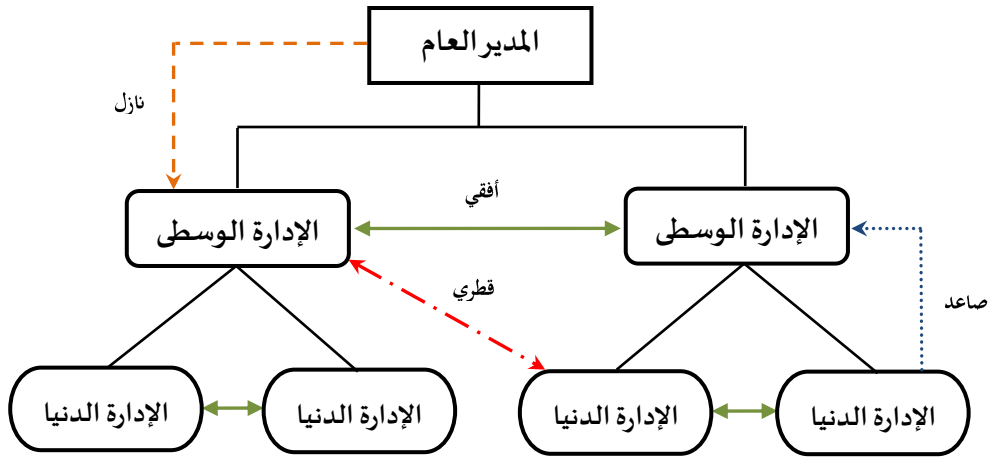
- الاتصال الأفقي:

يجري هذا النوع من الاتصال بين الأفراد والجماعات على نفس المستويات التنظيمية، ولهذا الاتصال دور كبير في التنسيق والتعاون في أداء العمل وتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، وهو كذلك وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم، ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم وأطروحاتهم وأفكارهم.

- الاتصال القطري (المحوري):

إن هذا النوع من الاتصال يتم بين الأفراد في مراكز ومستويات إدارية مختلفة في المؤسسة، وهو النوع الأقل استخداماً، لكن له أهمية في حالة تعدد السلطات الإدارية والتقسيمات التنظيمية، ويلجأ إليه الأفراد عندما لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى، كأن يطلب مراقب الحسابات للشركة الذي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلاً من اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات.

الشكل رقم (14): مسالك (اتجاهات) الاتصال



5-3 أهداف الاتصال:

- تحقق عملية الاتصال إذا ما تمت بنجاح، جملة من الأهداف، نذكر منها:
- التعريف بأهداف المؤسسة ولفت الانتباه لها ودفع الأفراد إلى العمل على تحقيقها.
- توضيح الاستراتيجيات والسياسات وأيضاً الأوامر والتعليمات والقرارات.
- توضيح المهام والأدوار والأنشطة الواجب القيام بها وكيفية تنفيذها.
- الربط بين المهام والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية المختلفة.
- تمكين الرقابة على أداء العمل وبالتالي إمكانية تقييم وتقويم أداء الأفراد والجماعات.
- إشراك الأفراد في وضع الخطط والمقترحات واتخاذ القرارات.

- تحديد المشكلات والتحديات مع وضع الحلول والسياسات وسبل العلاج.
- توجيه الأفراد والتأثير فيهم ودفعهم نحو أداء العمل المطلوب بكل كفاءة وفعالية.
- الربط بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية بكل مكوناتها وأطرافها.

6-3 خصائص الاتصال الجيد:

الاتصال الناجح والفعال يتميز بعدة خصائص، منها:

- الإعداد الجيد: يعني تحديد بدقة المجال والنشاط الذي سيتم فيه الاتصال، مع تحديد طبيعة التنظيم والأفراد، مع دراسة واختيار أفضل طرق الاتصال، وقياس مدى ملاءمته.
- الوضوح: يعني أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الاقناع والفهم، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف الاتصال.
- الانسيابية: أن يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الاجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات، بين المراكز والمستويات الادارية المختلفة.
- الوسيلة المناسبة للاتصال: يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب منها.
- التوقيت السليم للاتصال: ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الانجاز وانهاء المهمة في الوقت المخصص دون تأخير.
- الانصات: فعالية الاتصال مرتبطة بمستوى الفهم وسرعة الاستجابة، وكلاهما مرتبط بدرجة وقدرة طرفي عملية الاتصال على الانصات.
- متابعة الاتصال: لا بد من متابعة مستمرة لعملية الاتصال، فاستكمالها بدقة وتحقيق أهدافه ينبغي مراقبة ملازمة ومتابعة مستمرة ودقيقة.

7-3 معوقات عملية الاتصال:

قد تواجه عملية الاتصال في المؤسسة بعض المعوقات (التشويش) التي ترتبط بمختلف مكونات وعناصر العملية الاتصالية مما يقلل من نجاحها، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- معوقات شخصية:

ويقصد بها مجموعة المؤثرات المرتبطة بالموارد البشري أي المتعلقة بالمرسل والمستقبل في عملية الاتصال، ويرجع ذلك إلى الفروقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في رؤيتهم للأشياء وحكمهم وفهمهم لعملية الاتصال ودرجة الاستجابة لها، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- معوقات خاصة بالمرسل:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من عملية الاتصال أو عدم وضوح المضمون والموضوع أو أن المرسل لا يملك فكرة واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.
- عجز المرسل على ترميز وتحويل الفكرة الذهنية لديه إلى رسالة بشكل مناسب وأسلوب واضح وبسيط، حيث أن الرسالة تتأثر بشخصية المرسل وخلفيته العلمية والإطار المرجعي لديه لتفسير الأحداث وكيفية ادراكه لها واتجاهاته ... الخ.
- عدم إختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة وعدم مراعاة الظروف الملائمة التي تساعد على الاستقبال الجيد للرسالة وأيضا فهم واستيعاب مضمونها.
- فقدان الثقة بين طرفي الاتصال (المرسل / المستقبل) يؤثر وبشكل مباشر على عملية الاتصال وعلى كيفية استقبال الرسالة والتفاعل معها والاستجابة لها.

- معوقات خاصة بالمستقبل:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة وتفكيك رموزها وبالتالي عدم فهم المعنى والمقصود والمطلوب منه.
- الإدراك الانتقائي وهو أن المستقبل يميل غالبا إلى قراءة وسماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإهمال أي معلومات تتعارض وتتضارب معها.

- عدم الإصغاء الجيد، أو ميل المستقبل الى إصدار الأحكام والاستجابة إلى رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.
- كثرة وكم المعلومات التي يستقبلها الفرد والتي قد يصعب دراستها ومعالجتها بتركيز ودقة ودون الإلمام بجميع الحقائق، وبالتالي قد يخطئ أو قد يتأخر في الرد والاستجابة.

- معوقات متعلقة بوسيلة الاتصال:

- قد يحدث التشويش في عملية الاتصال لأسباب متعلقة بقناة الاتصال، نذكر منها:
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع موضوع ومضمون الرسالة.
 - استخدام وسيلة الاتصال لا تتلاءم مع الوقت المتاح للاتصال.
 - اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
 - عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
 - المساوات بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الرسائل الشفوية للاتصال.

- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الادارية تعتمد على الاتصال غير رسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الاهداف التنظيمية.
- عدم الاستقرار التنظيمي وحدوث التغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- قد يكون التخصص كأساس يقوم عليه التنظيم أحد معوقات الاتصال، وهذا في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأسلوبها وأهدافها الخاصة وبالتالي يصعب الاتصال فيما بينهم أو بغيرهم من الأفراد والجماعات.
- عدم ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية التي تزودها بالمعلومات عن مختلف الأطراف ذات العلاقة يعيق من عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لتوليد وجمع ونشر البيانات والمعلومات يؤدي أيضا إلى عدم ضعف نظام الاتصال بالمؤسسة.



4 الحوافز

4 الحوافز:

إن الأداء في المؤسسة له صلة وثيقة بفعالية الأفراد العاملين فيها، ويتوقف أداء المؤسسة على قدرتها في دفع الأفراد إلى الأداء وذلك بخلق محركات لطاقتهم، وبواعث موجهة لسلوكهم، ومما لا شك فيه أن الحوافز هي أكبر باعث وأعظم محرك لهذه الطاقات.

1-4 تعريف الحوافز:

الحوافز تعني: الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع.

إن خصائص الفرد محدودة وفريدة، فالإنسان على عكس بقية الموارد يتحكم تماما في رغبته في العمل في المقام الأول. ولكي تصل المؤسسة إلى المعدلات والأرقام المخطط لها. محققة بذلك الكفاءة الإنتاجية، عليها أن تحفز المورد البشري وتحثه على العمل بوسائل مختلفة.

يعرف الحافز أيضا على أنه: قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته. ويركز هذا التعريف على أنّ الحافز هو تلك القوة التي تحرك الفرد لتحقيق رغباته التي ينتج عنها سلوك هادف إلى تخفيض حالة القلق والصراع والتوتر، وإيجاد نوع من التوازن عند العامل.

كما يعرف الحافز بأنه: العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء. ويعرف كذلك على أنه: وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة في بيئة العامل (محيط العمل) لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا. أي أن التحفيز هو مجموعة التسهيلات والتشجيعات التي توفرها المؤسسة في محيط العمل.

ويُعرف الحافز على أنه: شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة. أي أن الحافز هو ذلك المؤثر الخارجي المحرك لرغبة الفرد للقيام بنشاط معين، وسلوك طريقة لتحقيق الأهداف المحددة.

مما سبق يتبين أن الحافز هو المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحركة للفرد الموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات، والوصول إلى مستويات الأداء العالية المتميزة، لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-4 أنواع الحوافز:

من الضروري أن يُتقن القائد عملية تحفيز أتباعه عند تنفيذ الخطط وأداء المهام الموكلة إليهم. فعلى قدر نجاح القائد في تحفيز الآخرين يكسب احترامهم وثقتهم ومحبتهم وولاءهم وإنتاجهم. لكن هذا لا ينفي وجود تفاوت في طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم للعوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل. لهذا يتخذ التحفيز مظاهر متعددة، ويبدو في صور مختلفة، وهناك عدة طرق لتصنيف هذه الحوافز.

فالمؤسسة تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أداءهم المتميز والتصنيف المستخدم في شتى منظمات الأعمال والأكثر شيوعا هو كما يلي:

1-2-4 الحوافز من حيث موضوعها

ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز "حوافز مادية وحوافز معنوية".

* الحوافز المادية:

وهي مجمل المحفزات والمزايا المالية خاصة التي يتقاضاها العاملون لقاء مشاربتهم في الأداء. أي تلك الحوافز التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية وعادة تكون هذه الحوافز على شكل صور نقدية مجمعة كانت أو مجزأة على دفعات وتساهم بشكل كبير في تشجيع العامل على العمل ومضاعفة جهوده وبالتالي تحسين أدائه ومن هذه الحوافز نذكر منها:

- الأجر: "وهو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".

وللأجور الأهمية البالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة هذا لأنه يمثل مصدرا هام لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته وقد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله. والملاحظ أن العامل عندما يعتاد على أجره ويصبح ثابتا ومستقرا، فإن هذا الأجر لا يعود حافزا في حد ذاته ولا يؤدي دوره ولا فاعليته، فلهذا يشترط في الأجر حتى يكون حافزا وفعالا ما يلي:

- ✓ أن تكون طريقة الدفع مفهومة وبسيطة لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة بين أجور الأفراد وزيادة الإنتاج والإنتاجية.
- ✓ دفع أجر العاملين بأسرع ما يمكن.
- ✓ ضمان حد أدنى لأجر كل وظيفة بغض النظر عن الإنتاج اليومي.

- المشاركة في الأرباح:

يستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الاشتراكية، إلا أن له شعبية ونمو مستمر في البلاد الرأسمالية، وحتى في الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم، ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة وهي عبارة عن استقطاع نسبة محددة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمه على عدة مرات في السنة.

- العمولات:

حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها وأحيانا يصل الأمر إلى بعض المناصب الإدارية، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدها مع الشركات الأخرى.

ويفضل غالبا أن يحصل البائع أو التخصصي على مرتب ثابت بجوار العمولة، واستخدام هذا المرتب يعطي أرضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة بالرغم من أن هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم الوظيفي التخصصي، وقد جرت العادة في وظائف البيع على إتباع أسلوب العمولة كجزء من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف، وأصبح من غير المقبول أن تكون هناك وظائف بيعية بدون عمولة، وإذا ما وجد ذلك فقد يتوقع عادة فشل هذه الوظائف ومنظمتها.

هذا ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في تسويق وبيع سلعة راكدة، أو القيام بتدريب بائعين جدد، أو القيام بحملات ترويجية جديدة أو فتح أسواق جديدة.

- المكافآت:

يسهم هذا الحافز في تنمية الدافع إلى الإنجاز لدى الموظفين، وعادة تقدم المكافئة بناء على الأداء العام للمنظمة ككل، ويقاس هذا الأداء بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات.

- نظم تملك الأسهم:

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قريبا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وتميل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو الوفر في التكاليف أو العلاوات أو المكافآت، وذلك بشكل مادي، وبين شراء حصص (أي أسهم) في رأس مال الشركة ويمتد الأمر أحيانا إلى اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية والإدارية.

- حوافز مالية مختلفة:

وهي مساعدات وخدمات مالية تقدمها الإدارة لعاملها قصد تشجيعهم، وتحسين أداءهم مثل التأمينات، السيارة، أثاث منزلي، السفرات السياحية المدفوعة. والوقوف مع الفرد ماليا كذلك أثناء وقوعه في ظروف طارئة مثل الإعانات في حالات المرض، الوفاة ... الخ.

ولا يجب أن يغفل المدير حقيقة هامة وهي أن الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف يؤثر في النهاية على إنتاجية العاملين.

* الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز غير المادية، وهي عبارة عن مجمل المحفزات التشجيعية ذات الطابع الأدبي والتي تولد الرضى النفسي عن الإنجاز والتي يكافئ بها العاملون كتقدير على جهودهم في إنجاز المهام المنوطة بهم. والحافز المعنوي لا يقل قوة وأثرا على الحافز المادي لأن الفرد محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته ومكانته ووجوده داخل المؤسسة، وتأخذ الحوافز المعنوية عدة صور نذكر منها:

- التوافق المهني (العمل المناسب):

ويقصد بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه وقدراته ومهاراته وهو الأهم بالنسبة لرغبات وطموحات الفرد، فالفرد يستطيع أن يبلغ مستويات عالية من الأداء إذا كان قادرا على أداء العمل، محبا له وراغبا في القيام به، فإن الملائمة الوظيفية من حيث مسماها، ومركزها وموقعها في الهيكل التنظيمي وكذا علاقتها بالوظائف الأخرى تلعب دورا هاما في تحديد مستوى دافعية العامل للإنجاز.

- المشاركة في الإدارة:

وهي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري وتندرج هذه المشاركة من إشراك العاملين في اللجان أو المشاركة في مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى الذات، وندفع العاملين للمزيد من العمل المثمر.

- ضمان العمل واستقراره:

إذ أن شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وإنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، كما ينمي فيه روح الانتماء وهذا على عكس حال العامل الذي يشعر دائما بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج يكون متدنيا كما ونوعا.



- الشكر والتقدير:

هذا الحافز له أثر فعال على دفع العاملين إلى الإنتاج كأن توجه الإدارة مثلا كتب شكر وتقدير ومدح وثناء للمبدعين من العاملين ونشر هذه الكتب في المجالات الداخلية للمؤسسة ليطلع عليها كافة العاملين مما يذكي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل.

- ظروف العمل:

توفير الظروف الملائمة يعتبر حافزا لدفع العاملين إلى الاداء الجيد كتوفير مثلا التهوية والتدفئة، والإضاءة المناسبة، مما ينعكس إيجابا على نفسية العاملين فتزداد إنتاجيتهم كما ونوعا. زيادة على ما ذكرنا أمام الإدارة تشكيلة أخرى من الحوافز المعنوية مثل:

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| ✓ الترفيه وفرص التقدم | ✓ التدريب وتنمية المهارات |
| ✓ البعثات والتعليم | ✓ جداول العمل المرنة |
| ✓ نظم الاقتراحات | ✓ الإدارة بالأهداف |
| ✓ فرق العمل والمصفوفة التنظيمية | ✓ القيادة الفعالة للأفراد |

2-2-4 الحوافز من حيث آثارها

وتنقسم الحوافز من حيث آثارها وطبيعة الجزاء المقدم للعمل إلى:

* الحوافز الإيجابية:

ويطلق عليها أحيانا حوافز تخفيض القلق، وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع، وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد، أي بتقديم شيء للفرد مثل المكافأة المادية والترقية أو الثناء والتقدير في سبيل إنجاز العمل المحدد له.

فالحوافز الإيجابية تشمل كلا النوعين المادي والمعنوي... فالمكافأة حافز إيجابي والمشاركة في اتخاذ القرارات حافز إيجابي والترقية حافز إيجابي. وهناك قواعد لاستخدام الحوافز الإيجابية، ويمكن لهذه القواعد والأسس أن تُحدث أفضل النتائج إذا ربطت بالاهتمام الصادق بمصالح العاملين، ولا بد للقائد أن يحسن استخدامها ويتنبه لصلاحيتها في المواقف المختلفة، ويفحص العوامل الشخصية والفنية والتنظيمية والبيئية المؤثرة على تحفيز العاملين ومن هذه القواعد ما يلي:

- توضّيح للعاملين جوانب السلوك الوظيفي التي تؤدي إلى الحصول على الحوافز.
- الاهتمام بالجوانب الايجابية في أداء العاملين، مع ذكرها ومدحها، فذلك يدفعهم للمزيد من السلوك الإيجابي ومن ثم إنتاجية أفضل.
- تقديم الحوافز الملائمة، فالعاملون يختلفون في نوع الحوافز التي يرغبون فيها، وذلك لاختلاف دوافعهم والحاجات التي يريدون إشباعها فمثلاً: البعض يغيره المال، والبعض يفضل المدح، فريق يميل للتحدي، وفريق يبحث عن الأمان.
- تقدم الحوافز على فترات مختلفة، حتى لا تفقد قيمتها التحفيزية لدى الأفراد.
- العمل على تحقيق التوازن أو التناسب بين قيمة الحافز وقيمة النتائج التي يحصلها الأفراد.
- تقديم الحوافز فور تحقيق النتائج، حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء، وحتى لا يفقد الحافز قيمته، فإذا انقضت فترة طويلة بين أداء العمل المطلوب وتقديم الحافز المناسب، ينسى الفرد ويفقد الرابطة بين العنصرين.
- التنوع في الحوافز المقدمة، حتى لا يمل الفرد من الحصول على نفس الحافز، وحتى لا يفقد الحافز قيمته في نظر الفرد.

* الحوافز السلبية:

وهي التي يطلق عليها حوافز التهديد، والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مداخل العقاب والردع والتخويف، وهي تشمل كلا النوعين المادي والمعنوي ومن أمثلتها: إيقاف المكافأة، حرمان الفرد من المشاركة في اتخاذ القرارات، تنزله إلى مرتبة أقل من مرتبته، الخصم المادي من الأجر ... الخ. فالحوافز السلبية بمثابة الإجراءات التأديبية، أو الرادعة التي تؤخذ في حق العامل المقصر أو المهمل أو المتسبب.

وحتى لا يؤدي هذا النوع من الحوافز (العقاب، الردع ..) بعض المشاكل أو خلق جو من العدائية بين الإدارة والعامل، فلا بد عند تطبيقه من اتخاذ عدة شروط نذكر منها ما يلي:

- يجب تطبيق أنظمة العقاب في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه، أي أن يطبق العقاب قبل أن يستفحل هذا السلوك.
- يجب أن تتسم هذه الأنظمة بالحسم والسرعة والشدة.

- يوجه للسلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد.
- أن يكون هناك تناسق (ثبات) في تطبيق أنظمة العقاب.
- أن يعرف الفرد الذي يطبق عليه العقاب جانب السلوك غير المرغوب، وكيف يمكن تفاديه في المستقبل. إذ يمكن استخدام العقاب كوسيلة لتحويل السلوك من الحالة غير المرغوب فيها إلى الحالة المرغوب فيها.
- أن يكون الفرد الذي يُطبق الحوافز السلبية هو نفسه مصدرا للحوافز الإيجابية.
- يجب أن يكون هناك تلازم دائم بين استخدام الحوافز السلبية، وبين ظهور السلوك غير المرغوب فيه.

3-2-4 الحوافز من حيث أطر افها

أما من حيث تطبيقها فهي تنقسم إلى نوعين كذلك: حوافز فردية حوافز جماعية

* الحوافز الفردية:

أي تطبق على أساس فردي، وتوجه للفرد العامل بعينه مكافأة له على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل المكلف به سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية. وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء عن الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية مباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:

- الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وهذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة، ويفضل عند تطبيق مثل هذه الطريقة وجود اجر ثابت (يومي أو شهري) وفي كثير من الأحيان ما يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل (يسمى بالإنتاج النمطي أو الإنتاج المعياري)، ويجب أن يؤديه العامل قبل أن يستحق للحوافز، أي ما يزيد عن الإنتاج النمطي أو المعياري يستحق المكافأة وهذا ما يسمى " بنظام الاستحقاق".

- العلاوات: وهو برنامج للحوافز المالية يمنح للعاملين على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة وغالبا ما يكون كبيرا.

- الحوافز بالوقت:

وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر له من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها، وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية.

* الحوافز الجماعية:

وتقدم هذه الحوافز إلى العاملين كمجموعة عاملة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج أو تحقيق أعمال ومهام محددة. ويتم منح مبلغ واحد إلى المجموعة (أي الوحدة أو الفرع أو القسم أو الإدارة) ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريبا أي أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل، ويلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت المشار إليهما في الحوافز الفردية، أو على أي أساس آخر تراه المؤسسة. وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المؤسسة على استخدام طرق الحوافز الجماعية وأهمها:

- صعوبة قياس أداء العامل منفردا، وذلك لأن عمله هو جزء من عمل المجموعة.
- لأن إنتاج العامل يتأثر بمساهمات وجهود زملائه في جماعة العمل.
- الأعمال داخل المؤسسة متشابكة مع بعضها، ويصعب فصل العمل الفردي منها.
- اعتمادية الأعمال على بعضها (أو وحدات العمل) عالية جدا.

ولا يخلو هذا النظام من عيوب أساسية، أهمها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به منفردا، وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة، وحينما يدرك الفرد عدم وجود ارتباط بين أداء مجهوده من ناحية وحوافزه من ناحية أخرى يقل تأثير وكفاءة هذا النظام، وقد يصل أحيانا الأمر إلى أن الفرد قد يشعر أن ما يقوم ببنائه يهدمه الآخرون في الجماعة. ولتفادي مثل هذه العيوب والمشاكل، يشترط ما يلي:

- أن تكون الجماعة صغيرة الحجم ومن حوالي 5 إلى 7 أفراد في المتوسط.
- أن يكون عمل هؤلاء الأفراد اعتماديا على بعضهم البعض، وبحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم، وذات إنتاج يمكن تمييزه عن إنتاج الجماعات الأخرى.

3-4 نظريات الحوافز:

سنعرض بإختصار فيما يلي بعض نظريات الحوافز، والتي يمكن تصنيفها إلى النظريات التقليدية، والنظريات الحديثة.

1-3-4 النظريات التقليدية:

وقد أطلقت عليها أيضا تسمية "نظريات المحتوى"، و"نظريات الحاجة" وهي تشمل:

- نظرية التدرج الهرمي للحاجات لماسلو:

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات هذه المستويات هي:

- فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر.
- اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء للجماعة.
- التقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
- إدراك الذات: الحاجة للإنجاز.

ويستند إطار ماسلو على ثلاثة افتراضات أساسية:

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها، أو تتدرج هرميا فتبدأ بالأساسية مثل الطعام والمأوى، إلى المركبة مثل الذات والإنجاز.
- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، أي أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو في:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

الشكل رقم (15): هرم ماسلو للحاجات



وقد وجهت العديد من الانتقادات لنظرية ماسلو، يشير من خلالها النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات، ومن هذه الانتقادات:

- وجوب النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي فحاجات الفرد متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب مواقف مختلفة التي يجد الناس أنفسهم فيها.
- قد يكون هناك أكثر من مستوى لحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد.
- تعتبر النظرية أن الحاجة التي أشبعت ليست عاملا دافعا. وبالرغم من أن ذلك قد يكون صحيحا بوجه عام، إلا أنه يصح أيضا عدم إمكانية إشباع حاجات الفرد تماما، أو بصفة دائمة نتيجة لفعل واحد أو مجموعة أفعال. فإن من طبيعة تلك الحاجات أن يتم إشباعها باستمرار إذا ما أريد للفرد أن يعمل بكفاءة.

وبالرغم من أن كثيرا من نتائج الأبحاث الحالية لم تؤيد مدخل تدرج الحاجات وشككت في وضوحه الفكري في ذات الوقت، فما زال يلقي قبولا حسنا لدى المديرين، إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية مهما كان تعريفها عوامل هامة وخطيرة في فهم السلوك.

- نظرية المتغيرين لهرزبرغ:

توجد نظرية أخرى شائعة ذات صلة وثيقة بنظرية ماسلو لتدرج الحاجات اقترحها هرزبرغ، وقد صادفت هذه النظرية التي يطلق عليها نظرية العاملين، أو نظرية الدافعية والوقاية، قبولا وتطبيقا واسع النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية الموظفين. تناقش هذه النظرية جانبين، الاندفاع لأداء العمل، وحالة الرضى، وترى أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضى ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضى.

حيث طور هيرزبرغ نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول، المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

- نظرية مكلياند للحاجات (ERG):

تسعى نظرية مكلياند إلى تأسيس "الحاجات الإنسانية في أوضاع تنظيمية" وهي تلخص مدرج ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات: البقاء (E)، الانتماء (R) والتطور (G). أما حاجات البقاء فهي الأشكال المختلفة للدرجات الفسيولوجية والمادية. وتشمل هذه الفئة أيضا في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية، وتقابل هذه الفئة الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات السلامة عند ماسلو. وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل، ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضى، وتمثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.

أما حاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة. وينتج إشباع حاجات التطور عن تولي شخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه. وتشابه حاجات تأكيد الذات، بعض حاجات تقدير الذات والاحترام لهذه الفئة.

وقد وجهت تقويمات لهذه النظرية، على ثلاث طروح أساسية:

- كلما انخفضت درجة إشباع تلك الحاجات زادت الرغبة فيها (أي إشباع الحاجة).
- كلما تم إشباع حاجات المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أي اشتداد الرغبة).
- كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة).

ركزت النظريات التقليدية الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضى، وعدم الرضى والرغبات، ويخلص الشكل الآتي العلاقة بين النظريات التقليدية الثلاث وتحاول كل من هذه النظريات تفسير السلوك الإنساني من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الآخرين، وينبغي على المديرين ألا يأخذوا أيا منها منفردة على اعتبار أنها الإطار الوحيد لفهم السلوك في المنظمات.

الشكل رقم (16): العلاقة بين النظريات التقليدية للحوافز

ماكلياند	ماسلو	هيرزبرغ
نظرية (ERG)	نظرية هرم الحاجات	نظرية العاملين
التقدم	تأكيد الذات	عوامل الدافعية
الانتماء	الذات، المركز، الاحترام	العوامل الصحية
البقاء	الحاجات الاجتماعية	
	حاجات السلامة والأمان	
	الحاجات الفسيولوجية	

2-3-4 النظريات الحديثة:

تركز على العمليات العقلية، التي تحصل بين تعرض الفرد للحافز، وسعيه للحصول عليه، وتسمى أيضا "بالنظريات العملية التطبيقية" لأنها تركز على الطرق التي يتحقق من خلالها التحفيز، أو دفع السلوك، كما يطلق عليها النظريات المعرفية ونظريات النسق ولقد اخترنا أربع نظريات وهي:

- نظرية العدالة
- نظرية التعزيز
- نظرية تحديد الهدف
- نظرية التوقع

- نظرية العدالة:

منطوق النظرية أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد "أدمز" هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية، والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. وقد وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات وهو ما قدمه العامل للمنظمة من جهد، وخبرة، وولاء، والمخرجات التي قدمتها المؤسسة له، من أجور، ومكافآت، وتقدير الآخرين له، بمدخلات ومخرجات الآخرين.

وتأخذ مقارنة العدالة الشكل التالي:

<u>عوائد الفرد</u>		<u>عوائد الآخرين</u>
مساهمات الفرد	مقارنتها بـ:	مساهمات الآخرين

ولا يتطلب إدراك العدالة أو الشعور بالعدالة، أن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية.

-نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم (skinner) الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي. وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية. ويشترط "سكينر" لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يلي:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
- اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

- نظرية تحديد الهدف:

هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأي برنامج للدافعية هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل. فالهدف، ببساطة، هو ما يحاول الفرد واعيا أن يحققه. وقد قدم الإطار الأساسي لتحديد الأهداف "ادوين لوك" الذي طرح نظرية لتحديد الأهداف، والتي تركز مفاهيمها على أن:

- الهدف المحدد صعب التحقيق، يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء، وذلك بدرجة أكبر عما إذا كان هناك هدف عام.
- بقاء أثر القدرة والقبول للهدف على حالهما، فإنه يمكن القول بأنه كما زادت صعوبة القرار، كلما كان مستوى الأداء عالي.
- بقبول الأفراد لهذه الأهداف، تزيد مشاركتهم في تحديد الأهداف.
- ويمكن زيادة تأثير الأهداف كمحدد للدافعية من خلال:
- تحديد الأهداف بدلا من جعلها أهداف عامة.
- جعل الأهداف لها تحديات لقدرات الفرد، لتثير حماسه وتدفعه لإبداء سلوك أفضل.
- زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس، فكلما تم تحديد هذه الأهداف في صورة كمية، كلما أمكن التعرف على نتائج محاولاته، لتحقيق هذه الأهداف.

- نظرية التوقع:

ومؤداها أن العمل بطريقة معينة يتوقف على قوة التوقع بأن العمل سوف يتمخض عن نتيجة ملموسة، بشرط أن تكون النتيجة مستحقة بذل الجهود. وتسمى هذه النظرية بنظرية فروم (Vroom)، نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الدافع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال}$$

ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد، العاملين الشباب.
 - اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي للفرد يصاحبه مردود عالي.
 - اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير إن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.
- يلحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء.

4-4 أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز، هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية والمهارة وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

- الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي لمنح الحوافز، وربما الأوحد لدى البعض. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، الجودة، وفر وقت العمل، وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير التي بناء عليه تقدم الحوافز.

إن تقييم أداء العاملين يتضمن كلاً من الكفاءة والفاعلية، وتضبطه عدة معايير ولكي تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها، لا بد من إخضاعها لمعايير محددة، أبرز هذه المعايير ما يلي:

- التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.
- الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.
- الاعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم الأشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين.
- القبول: ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له، واقتناعهم به.
- التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين، بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء.

- المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج في الأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء، لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام، أكثر منها في الخاص.

- المهارات والإبداع والابتكار:

إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، كذلك على أساس العمل الابتكاري أو الإبداعي الذي يقدمه الأفراد للمنظمة، ونقصد هنا بالعمل الابتكاري والإبداعي على أنه عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع.

ويوجد بعض المفاهيم والتصورات التي يؤدي وجودها إلى تعميق العوائق أمام جهود الأفراد والمؤسسات والدول لتنمية مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع، مما يطلب رصد هذه المفاهيم والتصورات والعمل المنظم لتصحيحها واستخدام الأدوات المهنية الملائمة لمعالجتها. ومن أمثلة هذه المفاهيم والتصورات التي تعيق جهود تنمية مهارات وقدرات الابتكار والإبداع نذكر منها:

- الاعتقاد بأن مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع من الصفات الموروثة التي يصعب تعلمها واكتسابها وتنميتها

- الاعتقاد بأن مجالات الابتكار والإبداع تقتصر أو تتركز بصفة أساسية في نطاق العلوم الطبيعية وداخل المعامل الكيميائية والفيزيائية دون المجالات الأخرى العديدة المرتبطة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والإدارية.
 - التصور بأن خلق مهارات الابتكار والإبداع وتنميتها وتوظيفها هي مسؤولية فردية، وعدم وضوح أهمية وتأثير المسؤولية والدور المؤسسي الواجب أن تقوم المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة في هذا الشأن.
 - الاعتقاد بأن مجرد توفر العامل والأدوات والاعتمادات يكفي لاكتشاف وجلب المبدعين والمبتكرين وتحفيزهم والاستفادة منهم، دون مراعاة أن ذلك يتطلب منظومة هادفة متكاملة تبدأ من وضع تصور استراتيجي في هذا وترجمته إلى خطط وبرامج وتوفير متطلبات تنفيذها ومتابعة نتائجها وتقويمها.
 - الاعتقاد بأنه يمكن خلق مهارات وقدرات الابتكار والإبداع لدى الأفراد من خلال مجموعة من القرارات والأوامر الرسمية التي تصدرها المؤسسات والحكومات دون الالتفات إلى ضرورة توفر الاقتناع والدافع الذاتي لدى الأفراد بأهمية خلق هذه المهارات والقرارات وتنميتها.
- فعلى المؤسسة أن تمحو هذه المفاهيم الخاطئة، وتعمل على تشجيع ودفع الأفراد على الإبداع والابتكار، وذلك باعتمادها كمعيار وأساس لمنح الحوافز.

5-4 شروط نظام الحوافز الفعال:

- استخدام القائد للحوافز المتاحة، يُعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز؛ ولكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب مراعاة كذلك الشروط الآتية:
- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا. إذ لا بد بأن تحدد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافها.
- أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغبته.
- كما على المؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

- أن نضمن استمرارية الحوافز؛ وذلك بخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلا.
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومساواته، وقواعده، وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة، ضمانا للتطبيق. وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاج.
- أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد؛ وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

6-4 الأساليب الحديثة للتحفيز:

اليوم وأكثر من أي زمن مضى أصبح من الصعب توظيف وتحفيز وكسب حب الموظفين للشركات التي يعملون بها فلم تعد أساليب التحفيز التقليدية كثيرة التأثير وبالغة الأثر، ولم يعد من السهل ضمان ولاء الموظفين للشركة أو الحصول على موظفين مؤهلين ومتحمسين للعمل. ومن ثم حضت أساليب التحفيز باهتمام كبير من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع، وعلماء الإدارة. واستمرت معظم الشركات في العمل محاولة تطوير أساليب التحفيز، وتطبيق أساليب أكثر جدوى، وأبلغ أثرا لتحفيز الموظفين ومواجهة التحديات التي طرأت على عالم اليوم. ومن الأساليب الحديثة للتحفيز ما يلي:

- تصميم الوظيفة:

تؤثر نوعية العمل الذي يزاوله الفرد على مستوى دافعيته وسلوكه الوظيفي، ويعبر عن هذا الجانب بمفهوم سمات الوظيفة، وقد حدد الباحثون خمس سمات وظيفية متداخلة تؤثر في مستوى حفز الأفراد على العمل كما يمكن استخدامها كمؤشر في إعادة تصميم وظائف الأفراد وهذه السمات هي:

- تنوع المهارات: ويقصد بها الدرجة التي يتطلب فيها أداء الوظيفة استخدام أنشطة مختلفة وبالتالي الاحتياج للعديد من القدرات والمهارات.
- وحدة المهمة: وتشير إلى الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة استكمال جميع مراحل العمل للحصول على ناتج متكامل وليس جزئي.
- معنى المهمة: أن تكون المهمة ذات معنى ويقاس ذلك بمدى تأثير على أعمال آخرين أو إدراك أهميتها من منظور الآخرين.
- الاستقلالية: وتعني الدرجة التي توفر فيها الوظيفة مساحة من الحرية والمرونة للفرد، سواء في جدولة العمل أو تحديد إجراءات إنجازه.
- المعلومات المرتدة: وتشير إلى الدرجة التي يترتب عليها تنفيذ الأنشطة المطلوبة لأداء الوظيفة في الحصول على معلومات مباشرة وواضحة عن مدى فعالية أدائها بواسطة الموظف.

- التدريب:

هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويعرفه البعض بأنه (إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة)، إن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك. فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أداءهم للعمل اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزلاء والعملاء. وسنعرض فيما يلي أهم النصائح الخاصة بتطبيق مبادئ التعلم على التدريب:

- تحديد هدف التدريب، حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق ذلك الهدف.
- معرفة مستوى من يتدرب، ومعرفة خلفية عنه حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها.
- يفضل تقسيم الشيء الواجب تعلمه إلى أجزاء ويفضل أن تكون متسلسلة.
- استخدام أكثر من طريقة للالتقاء والتدريب حتى تتناسب مع الموضوع ومع المتدربين.
- البدء ببطء ثم زيادة جرعات التدريب تدريجيا.

- إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق.
 - إشراك المتدربين في المناقشات والتمارين.
 - يجب تزويد المتدربين بمعلومات عن مدى تقدمهم في التدريب والمعرفة والمهارة.
 - إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون والتي يعملون فيها.
 - التدريب على استخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي، وإظهار مشاكل التطبيق.
- ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال المؤكدة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.
- الاتصال:

يعتبر الاتصال واحدا من الأجنحة الأساسية في عملية التحفيز، كما يعتبر وسيلة فعّالة من الوسائل الحديثة للتحفيز، بل يمكن القول أنه ليس هناك عملية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال.

يتوق الموظفون إلى الشعور بالارتباط بأماكن عملهم ومصدر رزقهم لأن العلاقات مع المؤسسات أكثر من مجرد راتب أو أجر يستلمه الموظف نهاية كل شهر أو أرباح يحصل عليها في نهاية العام. إن الموظفين بحاجة إلى الاعتقاد أنهم أرباب العمل أنفسهم وليسوا مجرد آلات من الممكن استبدالها وقت ما يشاء أصحاب العمل الحقيقيون؛ وهذا الشعور الخاص بالارتباط لا يأتي إلا من خلال توفير بيئة اتصالات مفتوحة، بين أرباب العمل والعاملين. ومن الممارسات التي تنشئ هذا الارتباط، والمظاهر التي تعتبر من دلالاته ما يلي:

- إذا تكلم الموظف بحرية ووجدوا الأذن الصاغية لآرائهم واقتراحاتهم ومشكلاتهم.
- إذا كان الموظفون على ثقة بتلقي المعلومات المطلوبة في حينها؛ عن الأشياء الخاصة بأقسامهم أو المؤسسة عموما.
- الموظفون الذين لا يشعرون أن ثمة ارتباط بمؤسساتهم نادرا ما يقدموا أفكارا أو يبذلوا طاقات تساهم في زيادة أسهم المؤسسة في سوق اليوم.
- إذا كان أرباب العمل تتفهم احتياجات موظفيها، فالتفاهم المشترك بين الموظفين وأرباب العمل هو السبيل نحو تحقيق الأهداف المرجوة ذات الجودة العالية، وتقديم الخدمات الكبرى.

- تحرير قوى العمل:

يسود المفهوم الخاطئ بأن أي حركة نحو التحرير الحقيقي لقوى العمل تُحدث الفوضى. إن تحرير قوى العمل لا يخلق الفوضى على الإطلاق إذا تم تنسيقها وتنظيمها من قبل الإدارة العليا. ونعني بتحرير قوى العمل إعطاء الناس الحرية لإحراز النجاح في مقابل تفويض السلطة التي تعني الإذن بإتباع السياسات. إن تحرير قوى العمل هو منح الأشخاص الحماية التي يحتاجون إليها لتحقيق التميز والتفوق.

يقول بيتر داركار: إن وظيفة الإدارة هي اكتشاف الأعمال التي تقوم بها والتي تمنع الأشخاص من أداء عمل جيد والتوقف عنها. وقد أكدت دراسة أجريت عام 1990 على أكثر من خمسة آلاف موظفا حول العالم أن الموظفين يرغبون أساسا في أداء الوظائف الموكلة إليهم والمساهمة في نجاح المؤسسة ويريدون من الإدارة إفساح المجال لهم لأداء هذه الوظائف.

وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لتحرير قوى العمل. وهي كالآتي:

- منح حرية الفشل وإعادة المحاولة: تبذل المؤسسات قصارى جهدها لمنع حدوث الأخطاء. وإذا حدث خطأ فإنها غالبا ما تستجمع قواها وتسعى جاهدة لإخفائه أو طمس أثره أو التستر عليه، وينتهي الأمر بالمؤسسة إلى شل حركتها بيدها، وإعاقة أي محاولة للتغيير أو التصرف بطريقة مختلفة بسبب الخوف العام بدلا من إظهاره ومعالجته. إن من التحديات التي تواجه المؤسسة هو خلق بيئة عمل تمنح حرية الفشل وإعادة المحاولة. وهذا لا يعني تأييد حرية الأخطاء بكافة أنواعها.
- خلق الحرية من البيروقراطية: وليس المقصود هنا هو القضاء على البيروقراطية التنظيمية، فبدون وجود مجموعة دنيا من الإرشادات، فمن الممكن أن نطلق العنان للفوضى، ولا ينبغي أن نحول القوة إلى ضعف بإرساء سياسات وقوانين وإجراءات غير مدروسة. يجب على المؤسسة المحافظة على الحاجة إلى الإبقاء على بعض الحدود المعقولة تحت نقطة منع أو وقف أي شيء بعيد عن روح المبادرة أو حرية الفرد. فالهدف ليس التخلص نهائيا من البيروقراطية وإنما الحد من مجالها المقيد، ينبغي على المؤسسة أن تمنح موظفيها فرصة استخدام فطرتهم السليمة أو أحكامهم على الأشياء بصورة صائبة لتقييم الموقف ثم العمل والتصرف لما يخدم مصلحة الشركة.

- تشجيع التحديات للوضع الراهن: يعتقد المديرون إن أحد الأسباب الرئيسية للإنتاجية الضعيفة في العمل التجاري هو افتقار عدد كبير من الأفراد إلى تحدي الوضع الراهن. وحتى وإن حظوا بالذكاء اللازم للتحدي، فإنهم غالبا ما يترددون في أداء ذلك خشية العواقب المحتملة لإعاقة النظام بأكمله. ولإرساء قواعد التحدي للوضع الراهن، يتعين على المؤسسة تشجيع الموظفين على التحلي بالتحدي للنظام، وفي ظل المتطلبات الملحة للجودة والفاعلية، وتقديم الخدمات المتميزة، فمن المحتم أن نبحت دائما عن طرق لتحسين أنظمتنا الحالية وخدماتنا ومنتجاتنا الراهنة.

7-4 المتطلبات الرئيسية لنظام الحوافز الفعال:

إن نظام الحوافز الفعال يضم مجموعة من المبادئ، أو المقومات ويستلزم عدد من المتطلبات الرئيسية التي يجب على الإدارة أن تعتمد عليها وتأخذها في الحسبان عند تصميمه وتنفيذه من أجل تحقيق أهدافها. وفيما يلي شرح لأهم هذه المتطلبات.

* متطلبات البنية الأساسية:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي، والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين، وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.

- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة، وظروف العمل.
- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدقيق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

* متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي:

- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:
 - تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.
 - التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد.
 - تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.
- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة. ويمكن استخدام عدة مداخل كمقياس للأداء وهي: المدخل المقارن، مدخل الخصائص/ السمات، المدخل السلوكي، مدخل النتائج، مدخل الجودة الشاملة.
- الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

* متطلبات إدارة نظام الحوافز:

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل إدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم هذه المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة والعاملين.
- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
- أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المنظمة.
- ارتباطها، واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل وبواعثه.

ويمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من العناصر المتمثلة في مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... إلخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.

8-4 مراحل إعداد نظام الحوافز:

أثناء تصميم نظام الحوافز الفعال لا بد من مراعاة عدة خطوات ومراحل، يمكن توضيحها باختصار فيما يلي:

8-4-1 اختيار نظام الحوافز في المؤسسة:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. ويمكن اختيار أحد الأنظمة المطبقة، أو أن يوضع نظام معدل بحيث يتناسب وواقع المؤسسة ولتحقيق الاختيار السليم يجب المرور على الأسئلة الآتية والإجابة عنها، والتي هي بمثابة الموجه لخطة الاختيار والتطبيق لنظام الحوافز.

- ما هو تأثير وضع نظام للحوافز على رفع الإنتاجية وما هي نسبة الزيادة المتوقعة؟
- ما هي تكاليف وضع النظام والإبقاء عليه؟
- ما هي المدة الزمنية اللازمة للتطبيق حتى يظهر أثر وفاعلية النظام؟
- ما هو تأثير وضع نظام للحوافز على كل من كمية الإنتاج، تكلفة وحدة المنتج، جودة المنتجات، استخدام الآلات استخداما أفضل، الحالة النفسية للعمال... وغيرها من المحددات التي تساعد على معرفة نجاعة اختيار النظام ومدى تطبيقه على الواقع؟
- والاختيار الأقوم بين مختلف النظم يقع بعد الإجابة عن كافة التساؤلات التي وردت وعلى إثرها يتم الأخذ بنظام الحوافز الفردية أو الجماعية، أو الجمع بينهما، وهكذا... وكذا هناك مجموعة من المبادئ التي توضح معالم اختيار نظام للحوافز داخل المؤسسة وهذه المبادئ بمثابة الخصائص التي نجدها في كافة أنواع الحوافز وهي:

- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد.
- وضوح الارتباط ما بين الحافز والأداء بذهن العامل (أو في مخيلته).

2-8-4 خطوات إعداد نظام الحوافز الفعال:

- لإعداد نظام الحوافز الفعال تتبع المؤسسة الخطوات الآتية:
- دراسة موقف وواقع المؤسسة:
- وهذا يكون بجمع البيانات الآتية عن:
- الإنتاج: نوعه - كميته - تطويره - المواد الخام ومصادرها .
- العمالة: عدد العمال - فئاتهم - مهاراتهم - تدريبهم - تطوير العمالة - نوع العمل.
- التسويق: كمية المبيعات - مناطق البيع - أسعار البيع - مصاريف الإعلان والتخزين
- الظروف والإمكانات المتاحة: إمكانية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية - والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج - الاستغلال البياني - البطالة المقنعة.
- نظم العمل: حصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل - الحضور والغياب وكذا أنواعه الإجازات المرضية.
- التكاليف: دراستها - تحليلها - انعكاساتها على مجمل نشاطات المؤسسة.

- استخلاص النتائج من الدراسات السابقة:

هذه النتائج تشمل ما يلي:

- الوقوف على المشاكل القائمة في المؤسسة.
- إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة.
- ما هي علاقة الحوافز بالمشكلات القائمة أو المتوقعة؟
- وضع مشروع الحوافز ويشمل: نوع الحافز لكل فئة من الفئات، طريقة حسابه، طريقة صرفه، المدة المقررة لصرفه.

- تحديد القيمة الإجمالية للحوافز

والمقصود بها تحديد التكاليف الإجمالية الناجمة عن وضع نظام للحوافز، أي وضع ميزانية تقديرية للحوافز، توزع على أقسام الإنتاج وكذا الخدمات بطريقة مناسبة للأهداف المسطرة والمحققة، كما يجب التأكد من أثر هذه القيمة على نتائج المؤسسة من حيث علاقة الإيرادات والتكاليف، إذ يجب على المؤسسة أن تضع خطة تقدر فيها التكاليف الناتجة عند تقديم الحوافز بالإيرادات الناجمة عن هذا التقديم وأثر ذلك على الإنتاجية وزيادتها.

ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من ميزانيات الحوافز، وهما:

✓ ميزانية ثابتة:

ويكون فيها مبلغ ثابت، ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة، وحجم ميزانية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، وإن رقم الحوافز يمكن تحديده تبعا لنسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

✓ ميزانية مرنة:

يعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفا، وذلك حسب أرقام الأرباح، المبيعات أو الإنتاج، وتتميز بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وهذه النواتج التي تمول ميزانية الحوافز.

- أساس وطريقة الدفع

وهي عملية تعرف بالطريقة أو الأسلوب المتبع في دفع الحوافز المادية، فهناك من يفضل أن تأخذ المحاسبة شكل دفع مبالغ شهرية تحت الحساب، وبعدها تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة. رغم أن هذا النوع من الحوافز هي مادية أي أنها مباشرة، يكون تأثيرها كذلك مباشرا إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

- متابعة نظام الحوافز وتقويمه

قصد التأكد من سلامة النظام الموضوع، لا بد من وجود متابعة مستمرة على أساس مدى تحقيق النظام لأهداف الإنتاج، وكذا تأثيره بالمقابل على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية. وتتم هذه المراقبة باستخدام بعض المؤشرات والنسب للتأكد من صلاحيته وفعاليتها ونذكر هنا أنه من العسير الوصول إلى تقسيم سليم في شركتنا بعد عدة سنوات من التطبيق كون قيام نظام للحوافز عليه أن يأخذ المعطيات التي كانت قائمة أثناء وضع ذلك النظام ومقارنتها بالوضع الحالي من النواحي الآتية:

- ✓ الارتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما بين المرحلتين.
- ✓ تعدد المنتجات وتنوعها، وكذا اختلاف مصادرها، وأنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج.
- ✓ زيادة الاستهلاكات الناجمة عن التوسع أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها.
- ✓ زيادة تدريب العاملين وتأقلمهم مع الآلات والإنتاج.
- ✓ إحداث التطورات على خطوط الإنتاج تحديثها أو تقادمها.

ويمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات الشركات لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية، والتي تنعكس آثارها على العاملين والشركات معا. كذا يجب الانطلاق نحو دراسة أكثر علمية تستفيد من التطبيق وبخاصة أن الحافز بات مفهومه لدى جميع العمال بأنه ليس زيادة في الأجر وانتهى بل هو زيادة في دخل العامل الذي يقابله زيادة في دخل الشركة، وهنا تلتقي أهداف كلا الطرفين.



5 اتخاذ القرارات

5 اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من العمليات الأساسية والمهمة التي تقوم بها الإدارة، بل أن مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بحاجة إلى عملية اتخاذ القرارات لتتمارس عملها وتؤدي دورها ووظيفتها، وأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، متوقف بشكل أساسي على نجاحها وقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الحالات والمواقف المختلفة مع متابعة تنفيذها بكفاءة وفعالية.

1-5 تعريف اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها. وتعرف أيضا بأنها: أسلوب أو عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. وهو أيضا عملية الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أو خيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها

وتعرف عملية اتخاذ القرار كذلك بأنها: لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار. وتعني أيضا بأنها: عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد.

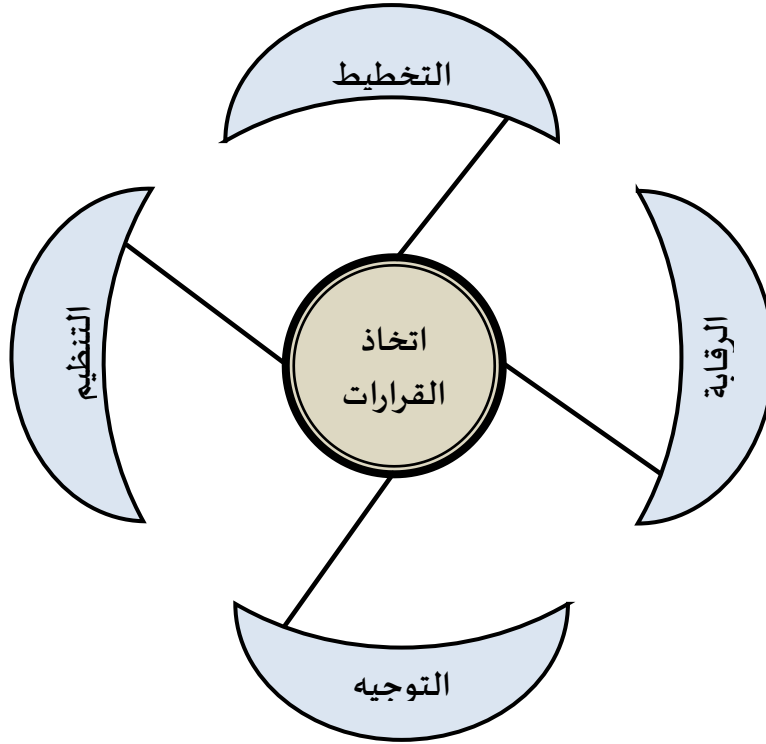
2-5 أهمية اتخاذ القرار:

تتضح أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال دورها الكبير في:

- تحريك وتنشيط مختلف الوظائف الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- الترابط والتشابك والتفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية مثل: المدير، المسؤول، المستشار، العميل، المورد، العامل... الخ؛

- تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية؛
- تجميع وتحليل مختلف المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة ومعالجتها باستخدام مختلف الوسائل العلمية والتقنيات التكنولوجية؛
- قياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوبة منهم انجازها بشكل علمي وعملي مناسب.

الشكل رقم (17): أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية



3-5 أنواع القرارات:

تتعدد وتنوع أنواع القرارات المتخذة في المؤسسات لتعدد معايير التصنيف واختلاف المجالات، المستويات والظروف، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1-3-5 أنواع القرارات وفق الوظائف والأنشطة:

وفق هذا التصنيف والأنواع فإن القرارات المتخذة تتعلق بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأيضا مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، مثل:

- قرارات متعلقة بالتمويل: تحديد حجم التمويل، مصادر وطرق التمويل، الأرباح المستهدفة وكيفية التوزيع، تحديد مختلف الإجراءات المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبي.

قرارات تتعلق بالإنتاج: كقرارات متعلقة بموقع النشاط الإنتاجي، نوع وحجم وأساليب وأنماط الإنتاج، عدد وأنواع الآلات والتجهيزات. ومختلف عوامل الإنتاج .. الخ.

- قرارات متعلقة بالتسويق: مثل تحديد حجم ومواصفات السلعة، التعبئة والتغليف، نقاط البيع والأسواق المعنية، قنوات التوزيع، برامج الإعلان والدعاية .. الخ.

- قرارات متعلقة بالموارد البشرية: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا، مصادر وأساليب الاستقطاب، طرق الاختيار والتعيين والتوظيف، برامج التدريب والتأهيل، أنظمة الأجور والحوافز .. الخ.

2-3-5 أنواع القرارات وفق الأهمية:

وتنقسم القرارات وفق أهميتها إلى: قرارات استراتيجية، تكتيكية، تنفيذية.

- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تعنى بكيان التنظيم ومستقبله وعلاقته بالبيئة المحيطة. ولها آثار وأبعاد كبيرة على المؤسسة وعلاقاتها المتبادلة مثل: الأهداف العامة، الوضع التنافسي، الاستراتيجيات، السياسات الكبرى... الخ. وأهم ما يميز هذه القرارات أنها:



- تتصف بدرجة عالية من المركزية، حيث تتخذ في قمة الهرم التنظيمي بواسطة الإدارة العليا؛
- تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل؛
- تستهدف استغلال الفرص أو تجنب التهديدات؛
- تتطلب موارد معتبرة وحجما كبيرا من المعلومات؛
- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.
- قرارات تكتيكية: وهي القرارات المتعلقة بتفصيل القرارات الاستراتيجية، مثل إعداد البرامج والخطط، توزيع السلطات وتحديد الوظائف والعلاقات، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية، ضمان تدفق الموارد وتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة، ويتصف هذا النوع من القرارات بما يلي:
- لا مركزية نسبية وتفويض السلطة، تؤخذ في مستوى الإدارة الوسطى؛
- تتميز بالتغير وتغطي فترة زمنية متوسطة؛
- تتعلق بتعزيز نقاط القوة ومعالجة مكامن الضعف.
- تسود هذه القرارات ظروف تتسم بالمخاطرة أو التأكد النسبي.
- القرارات التنفيذية (التشغيلية): تتعلق هذه القرارات في الغالب بتسيير العمليات التنفيذية والتشغيلية اليومية، وتكون في شكل إجراءات وقواعد عمل تخص الوظائف أو مراكز العمل الفردية، مثل: تشكيل فرق العمل، برامج العمل، جدولة الإنتاج، ضبط توقيت العمال، تنظيم حركة النقل والتوزيع والتسعير، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات، مراقبة المخزون... الخ. وتتميز هذه القرارات بما يلي:
- تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية أو المباشرة في مستوى الإدارة الدنيا؛
- هذه القرارات قصيرة المدى كونها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار؛
- لا تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو الإبداع من قبل متخذيها؛
- يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة فورية.

3-3-5 أنواع القرارات وفق المدى الزمني:

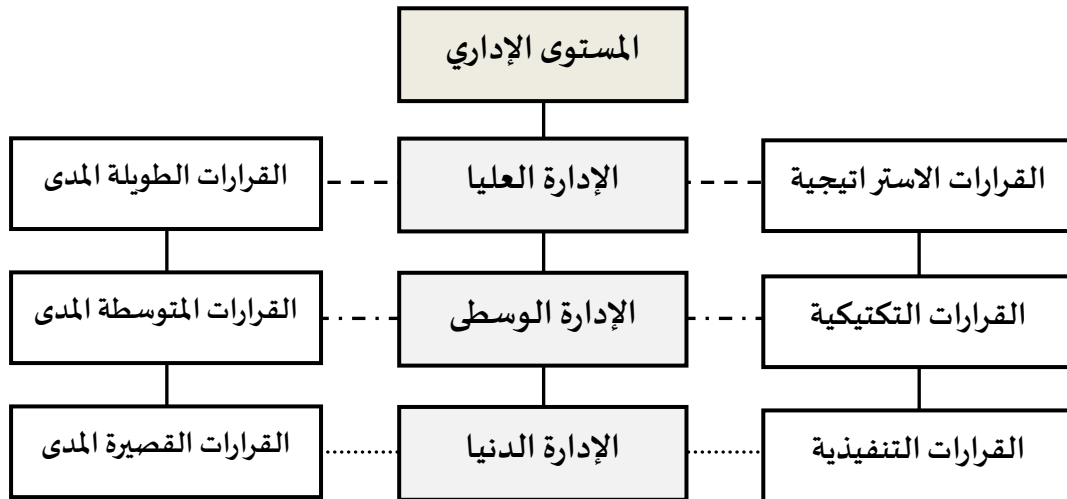
أنواع القرارات وفق المدى الزمني تقسم إلى: القرارات بعيدة المدى، القرارات متوسطة المدى والقرارات قصيرة المدى.

- القرارات البعيدة المدى: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتمثل في القرارات الاستراتيجية التي في الغالب تفوق مدتها خمس سنوات.

- القرارات المتوسطة المدى: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتمثل في القرارات التكتيكية أو التفصيلية التي في الغالب تفوق مدتها السنة وتقل عن خمس سنوات.

- القرارات القصيرة المدى: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا وتمثل في القرارات التنفيذية أو التشغيلية التي في الغالب مدتها تكون سنة أو أقل.

الشكل رقم (18): القرارات والمستوى الإداري



4-3-5 أنواع القرارات وفق إمكانية برمجتها:

وفق هذا التصنيف يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من القرارات، وهما:

- **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات روتينية ومتكررة وإجرائية، تؤخذ بشأن قضايا ومشكلات ومواقف تحدث بشكل متكرر إلى حد أنه يمكن إخراج واتخاذ إجراء محدد بها، أي تلك القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمختلف المراحل والخطوات بل يتم اتخاذها فوراً وفق إجراء محدد ومعايير مبرمجة سلفاً.

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي قرارات جديدة وغير محددة وليست مرتبة، وترتبط بقضايا ومشكلات غير متكررة أو استثنائية لم يسبق لها الظهور من قبل، وبحالات ومواقف جديدة وليست متشابهة، وقد تكون معقدة أو مهمة جداً، حيث لا يوجد إجراء محدد أو طريقة واضحة لمعالجتها، وبالتالي القرارات بشأنها يحتاج إلى وقت وجهد واتباع سلسلة من الإجراءات والخطوات والمراحل لاتخاذها.

الجدول رقم (04): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

المعيار	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
نوع المشكلة	متكررة، روتينية، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة.	جديدة، غير منظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة.
الإجراء	الاعتماد على السياسات والقواعد، والإجراء محدد.	الحاجة للإبداع، الحدس والتسامح مع الغموض، حل المشكلات إبداعياً.
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوفرة إلى حد كبير	قليلة إلى حد كبير
عدد البدائل	متعدد	محدودة
المستوى الإداري	الإدارة التنفيذية والوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جداً	كبيرة جداً

5-3-5 أنواع القرارات وفق ظروف اتخاذها:

يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير الظروف والبيئة المحيطة إلى:

- القرارات تحت ظروف التأكد: وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة الظروف والمتغيرات المحيطة باتخاذ القرار، وأن الحلول والبدائل المتاحة وتكلفتها وآثارها معروفة ومعلومة، وعليه فإن متخذ القرار يدرك تماما ومسبقا لنتائج القرار المتخذ وآثاره.
- القرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظل متغيرات وظروف معلومة وحالات معروفة من المحتمل حدوثها، وبالتالي فإن متخذ القرار عليه أن يُقدر تلك الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث وأيضا درجة احتمال حدوثها.
- القرارات تحت ظروف عدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذ في ظل عدم توفر المعلومات الكاملة والبيانات الكافية مما يصعب على متخذ القرار التنبؤ بالظروف والمتغيرات المحتملة حدوثها أثناء اتخاذ القرار.

4-5 خصائص القرار الفعال:

- يتميز القرار الفعال بجملة من السمات والمواصفات والخصائص، نذكر منها:
- يتبنى المنطق العلمي في اتباع الإجراءات والخطوات والمراحل الخاصة باتخاذ القرار.
- تجنب قدر الإمكان كل ما يعيق عملية اتخاذ القرار، ومنها: محدودية المعرفة، جمود الفكر، عدم القدرة على التنبؤ، قلة التجربة والخبرة، المبالغة في التبسيط، وغير ذلك من المشكلات المرتبطة بالعناصر والمتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار.
- استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الإدارية الحديثة ومنها الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، مثل استخدام البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، شجرة القرارات... الخ
- دقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار ليكون القرار موضوعيا وواقعيًا ومنسجما مع الامكانيات المالية والبشرية والمادية المتاحة.
- مشاركة مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمشكلة أو الحالة قيد المعالجة، سواء في جمع المعلومات والمعطيات أو في تقديم المقترحات ووضع البدائل والحلول.

5-5 مراحل وخطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار عبر خطوات ومراحل، يمكن ذكرها وشرحها فيما يلي:

5-5-1 تحديد المشكلة:

تتمثل الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات في الشعور والإحساس بوجود المشكلة، ومن ثم العمل على معرفتها ورسم حدودها، من خلال تحديد الانحراف والخلل والفجوة الموجودة بمقارنة النتائج المحققة والواقعية مع النتائج المطلوبة والمرغوب فيها، ويجب التعمق في ذلك لا الوقوف عند السطح، الذي قد يظهر أن الأعراض هي أصل المشكلة الرئيسية وجوهرها، وتعتبر هذه الخطوة مهمة جدا في نجاح عملية اتخاذ القرار، باعتبارها الأساس الذي تبنى عليها باقي الخطوات والمراحل. وبالتالي فاعليتها في اتخاذ القرار السليم مرتبط بمدى فاعلية وكفاءة وقدرة متخذ القرار على النجاح في تحديد المشكلة.

5-5-2 تحليل المشكلة:

في هذه المرحلة الثانية وبعد تحديد المشكلة، يتم تحليلها وتشخيصها وتصنيفها من خلال جمع كل البيانات والمعلومات والحقائق ذات الصلة بالمشكلة قيد المعالجة، والتي قد تسهم في فهم جوانبها وأطرافها وأبعادها، وأيضا تساعد في وضع المقترحات والحلول والبدائل الممكنة، وللنجاح في هذه الخطوة يجب مراعاة عدة شروط، منها:

- أثناء جمع المعلومات والبيانات يجب مراعاة التكلفة المناسبة والوقت المتاح.
- تحديد أفضل الطرق والأساليب في جمع المعلومات والبيانات مع التنوع في المصادر.
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات مع مراعاة دقتها والتأكد من صحتها.
- التحليل الدقيق للمعلومات باستخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية والأساليب الكمية.

3-5-5 وضع وتحديد البدائل:

إن النجاح في وضع الحلول المناسبة وتحديد البدائل الممكنة، يأتي بعد معرفة المشكلة وحصرها ورسم حدودها ونطاقها بدقة، ثم تحليلها وتشخيصها وتحديد أطرافها وأبعادها وأسبابها بشكل أعمق وأدق، والمقصود بالبدائل هي الخيارات والحلول والوسائل والأساليب المتاحة أمام صاحب القرار والتي يمكن اتخاذها واختيارها ووضع موضع التنفيذ لعلاج المشكلة القائمة وتصحيح الاختلالات وتصويب الانحرافات ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي وجب توفير الظروف والبيئة المساعدة للبحث عن أكبر قدر ممكن من الحلول المناسبة والبدائل المتاحة، حيث يتم ذلك بالاعتماد على نمط التفكير الابداعي والابتكاري، والاستعانة بالنماذج الرياضية والأساليب الكمية، واستخدام مختلف الوسائل والموارد والإمكانات المتاحة، وأيضا الاستفادة من مختلف الخبرات والتجارب السابقة.

4-5-5 تقييم البدائل واختيار الأمثل:

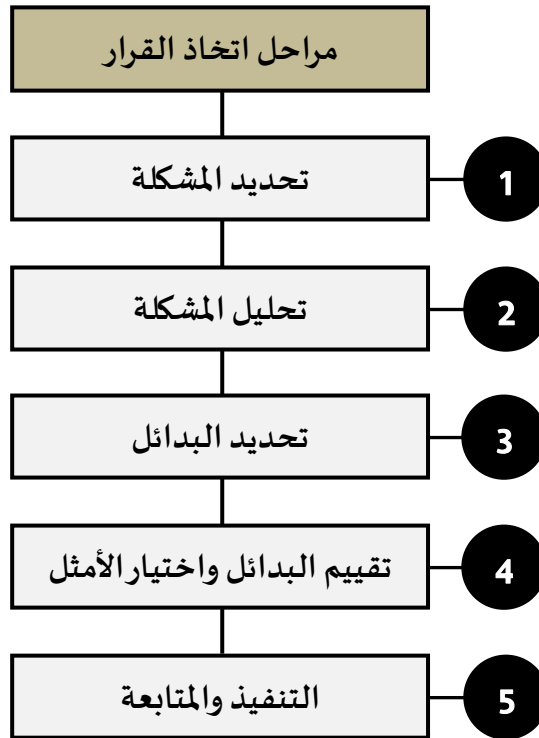
بعد طرح الأفكار وتحديد الحلول ووضع البدائل الممكنة للمشكلة المطروحة، تأتي مرحلة التقييم، أي إبراز نقاط القوة والضعف، ومزايا وعيوب كل بديل، ثم تأتي عملية التبرير بينها واختيار البديل الأمثل، وهذه تعتبر محطة ليست سهلة بل صعبة جدا، يتوقف عندها متخذ القرار ويحتاج إلى تركيز كبير ووقت كافي وجهد فكري، مع مراعاة عدة معايير واعتبارات ليفصل في القرار النهائي، ومن ذلك:

- مدى قدرة كل بديل على علاج المشكلة.
- مدى إمكانية تنفيذ البديل في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.
- التكاليف المالية التي يتطلبها البديل.
- المكاسب المتوقعة والمخاطر المحتملة.
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة.
- ردود الفعل ونوع ودرجة استجابة أفراد المؤسسة للبديل.
- الآثار المتوقعة بعد تطبيق البديل على مختلف الجوانب والأطراف ذات العلاقة.

5-5-5 التنفيذ والمتابعة:

لا تتوقف عملية اتخاذ القرار عند خطوة ومرحلة اختيار البديل أو الحل الأمثل، بل أن العملية مستمرة ومتواصلة، حيث ينتقل متخذ القرار إلى مرحلة أخرى يتم من خلالها وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، وتحويل القرار من مرحلة الصناعة والإنتاج إلى مرحلة الاستهلاك النهائي، وهذا بمشاركة الأفراد الآخرين وتعاونهم بدءًا بفهم القرار وانتهاءً بحسن التطبيق الفعلي والعملي، مع المتابعة والرقابة المستمرة لمختلف مراحل التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار.

الشكل رقم (19): مراحل وخطوات اتخاذ القرار





سادسا:

وظيفة الرقابة

سادسا: وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الأساسية داخل المؤسسة، حيث تأتي في نهاية مراحل النشاط الإداري، ولا تكتمل العملية الإدارية إلا بها، وهذا ما يؤكد مكانتها وأهميتها، وحاجة مختلف الوظائف الإدارية الأخرى لها، حيث من خلالها يمكن التحقق من الأداء والعمل المنفذ، والتأكد من أن الإنجاز الفعلي يتماشى مع الخطط والبرامج الموضوعة والأهداف المرغوبة، وبالتالي إمكانية تحديد الانحرافات وتصويبها.

1- تعريف الرقابة:

يعرف هنري فايول (Henry Fayol) الرقابة بأنها: التأكد من إتمام كل شيء تبعاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة. ويعرف كلو الرقابة بأنها: مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط. وتعرف أيضا بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويعرف ديمول (Dee mol) الرقابة بأنها: الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها إن كانت الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها. ويعرفها كوتلر وروبنز (Coutler Robbins) بأنها: عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها تبعا لما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها. كذلك تعرف بأنها: العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة انما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وتصوبوا إليه

ويركز فالمر (Falmer) في تعريفه للرقابة على خطوات القيام بها فيقول: إن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعة، وأخيراً تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعة والنتائج الفعلية .

2-أنواع الرقابة:

يمكن التمييز والتفريق بين عدة أنواع للرقابة وفقا لعدة تصنيفات ومعايير، يمكن توضيحها فيما يلي:

1-2 الرقابة وفقا لمعيار التوقيت (موعد الإجراء):

وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- الرقابة الوقائية (قبل التنفيذ): وتقوم هذه الرقابة على قاعدة درهم وقاية خير من قنطار علاج، أي أنها تعمل على أساس التنبؤ بالانحرافات أو توقع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها والعمل بمختلف السبل على منع حدوثها.

- الرقابة المتزامنة (أثناء التنفيذ): وتقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ لحظة بلحظة والعمل على معالجة الانحرافات أولا بأول أي أنها تعمل على أساس مواكبة عملية التنفيذ خطوة بخطوة والعمل على معالجة الانحرافات التي قد تحصل بشكل فوري.

- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ): ويركز هذا النوع على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه، حيث تركز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ، ومقارنة تلك النتائج أو المحصلة بما هو مخطط ومبرمج، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلا.

وأنواع الرقابة وفق هذا المعيار تكمل وتدعم عمل بعضها، فالرقابة الثالثة تأتي لتكملة النقص الحاصل في عمل الرقابة الثانية، والرقابة الثانية تأتي لتكملة النقص الحاصل في عمل الرقابة الأولى... وهكذا.

2-2 الرقابة حسب النظام المطبق:

وتنقسم الرقابة حسب طبيعة النظام الذي تطبق به إلى:

- نظام الرقابة المغلق: ويشير هذا النوع من النظام إلى أساليب الرقابة الذاتية، والتي ازداد استخدامها بشكل ملحوظ مع التطور الهائل في استخدام الحاسبات الآلية المتقدمة في مجال إعداد البرامج الآلية الذكية، مما أدى إلى تيسير العملية الرقابية بمراحلها دون تدخل مباشر للعنصر البشري في إجراءاتها.

- نظام الرقابة المفتوح: وهي على عكس النظام المغلق الآلي، حيث تعتمد بشكل مباشر على العنصر البشري وهذا في كل مراحل العملية الرقابية.

2-3 الرقابة وفقا لمعيار المستوى الإداري:

وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- الرقابة على المستوى الفردي: وتقوم على أساس مقارنة أداء الفرد مع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه وحصر الانحرافات إن وجدت وتحديد الأسباب ووضع المعالجة اللازمة لها.

- الرقابة على مستوى القسم: وتقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف الأفراد في القسم مع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم وحصر الانحرافات وتحديد الأسباب ووضع الحلول المناسبة.

- الرقابة على مستوى المصلحة: وتقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف الأقسام العاملة في المصلحة مع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليها وحصر الانحرافات وتحديد الأسباب ووضع المعالجة اللازمة لها.

- الرقابة على مستوى المنظمة: وتقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لكل المصالح العاملة فيها مع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليها وحصر الانحرافات وتحديد الأسباب ووضع المعالجة اللازمة لها.

4-2 الرقابة حسب المصدر:

وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- الرقابة الداخلية: وتعمل من داخل المؤسسة أو المنظمة ونطاقها يشمل كافة المستويات ومختلف المصالح والأقسام والوظائف الإدارية العاملة فيها، وفي الشركات الكبيرة خاصة تخصص وحدة إدارية للقيام بهذه الرقابة.
- الرقابة الخارجية: وتعمل من خارج المؤسسة أو المنظمة ونطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية العاملة، وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة إما تكون تابعة للدولة أو خاصة كمكاتب المحاسبة والتدقيق الخارجي المعتمدة من طرف الدولة.

5-2 الرقابة وفقا لمعيار طبيعة الانحراف:

وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- الرقابة الإيجابية: والتي تعنى بحصر وتعزيز الانحرافات الإيجابية فقط، ومثال ذلك إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للقائمين عليها.
- الرقابة السلبية: والتي تعنى بحصر ومعالجة الانحرافات السلبية فقط، ومثال ذلك إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر النقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه التوبيخ والعقوبة المادية والمعنوية للمتسببين فيها.
- الرقابة الإيجابية والسلبية: والتي تعنى بحصر ومعالجة الانحرافات الإيجابية والسلبية معا ومثال ذلك إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة والنقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه المكافآت أو العقوبات المادية والمعنوية للقائمين عليها أو للمتسببين فيها.

6-2 الرقابة وفق معيار التنظيم:

وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- الرقابة الفجائية: وهي التي يتم إجراؤها من دون سابق إنذار، مثل الزيارات الفجائية التي يقوم بها المدير أو المسؤول لإحدى المكاتب أو الأقسام أو المصالح العاملة في المؤسسة.
- الرقابة الدورية: وهي التي يتم إجراؤها في نهاية كل فترة زمنية، مثل الاجتماعات الأسبوعية، الشهرية أو السنوية التي تعقد مع الأفراد العاملين في الأقسام أو المصالح أو المؤسسة ككل.
- الرقابة المستمرة: وهي التي يتم إجراؤها بشكل دائم ومتواصل، مثل الملاحظات والتوجيهات التي يقدمها المدير أو المسؤول للعاملين في ميدان العمل لتحسين الأداء والعمل وضمان تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

3- خصائص نظام الرقابة الفعال :

- إن نظام الرقابة الفعال الذي يؤدي دوره ويحقق الأهداف المرغوبة، يجب أن يتسم بجملة من الخصائص، نذكر منها:
- الملاءمة: يجب أن يتسم نظام الرقابة بالملاءمة مع النسق التنظيمي والبنية الداخلية للمؤسسة، ومع مختلف الوظائف والأنشطة التي تقو بها.
- التكامل: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع مختلف الوظائف الإدارية الأخرى، خاصة وظيفة التخطيط، وأن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءا أساسيا من عملية التخطيط، ففي الوقت الذي تم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الانجاز المتوقع ضمن الخطة.
- المرونة: يقصد بها أن النظام الرقابي قادرا على الاستجابة لمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث، سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية.



- الوضوح: من المتطلبات الأساسية لنظام الرقابة الفعال، هو أن يتسم بالوضوح وسهولة الفهم من طرف كافة المسؤولين عن مراقبة أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- الدقة: إن القرارات التي تتخذ باختلاف أنواعها وطبيعتها تبنى على معلومات دقيقة وصحيحة، فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة، فإن القرارات ستكون غير صائبة؛ وبالتالي يصبح النظام الرقابي غير قادر على أداء مهمته بفعالية.
- السرعة: ويقصد بها السرعة في اكتشاف الانحرافات، وذلك من خلال استخدام الرقابة الوقائية أكثر، حيث أنها أقل كلفة في تحقيق الانجاز قياسا بالرقابة العلاجية أو التصحيحية.
- الموضوعية: إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عامة ووصفية وغير محددة كميًا.
- إمكانية تصحيح الانحرافات: تتجلى فاعلية وكفاءة النظام الرقابي في إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديدها وتحليلها ومعرفة أبعادها وأطرافها وأسبابها.

4- خطوات ومراحل عملية الرقابة:

تعتبر الرقابة عملية مستمرة ومنظمة ومتسلسلة، حيث تمر عبر سلسلة من المراحل والخطوات، يمكن ذكرها كما يلي:

1-4 وضع معايير الأداء:

إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير للأداء، والمعيار هنا هو الأداء المثالي الذي ترغب المؤسسة في أن تحققه والمستوى الذي تريد أن تبلغه، وهي الحالة التي يتم اعتمادها كمقياس للحكم، حيث أن الخطط والبرامج التي تقوم المؤسسة بوضعها تهدف إلى الوصول إلى غايات أو نهايات معينة. وعادة ما يحدث ذلك وفق معايير موضوعية ودقيقة ومبنية بشكل سليم تضعها المؤسسة مسبقا، أو تفرضها جهات خارجية حكومية مثلا أو دولية ويتطلب من المؤسسة العمل بموجبها. ورغم أن هناك عدة معايير إلا أنه على المؤسسة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهدافها، وأن تصاغ بشكل كمي قدر الامكان، وأن تكون سهلة القياس وواضحة.

ومن أهم معايير الأداء ما يلي:

- معايير زمنية: تعبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين.
- معايير الجودة والتنوع: تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في المنتجات والأعمال.
- معايير كمية: تعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/العناصر المتوقع إنجازها من قبل الفرد أو القسم أو المصلحة .. الخ.
- معايير التكلفة: تعبر عن مقدار النفقات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج/المخرجات أو اتمام العملية بصورة معينة.
- معايير الخبرة والتجربة: تتم من خلال وضع معايير الأداء استنادا إلى خبرات وتجارب المؤسسة.
- معايير مقارنة: حيث تعتمد المؤسسة على تجارب الآخرين، ويمكن استخدام مثل هذه المعايير على مستوى المؤسسة أو النشاط أو الوظيفة.
- معايير فنية: تعتمد على التحليل الفني، وتنطبق هذه المعايير بشكل عام على أساليب الإنتاج، المواد، الآلات، ... ومن بين هذه المعايير حدود الجودة، مواصفات الآلات، متطلبات المواد، حجم ونوع المخرجات.
- 2-4 مراقبة وقياس الأداء: وهي الخطوة الثانية للمراقبة، وفيها يتم مراقبة وقياس الأداء (الإنجاز الفعلي)، حيث يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المؤسسات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء، وتوفير إجابات واضحة وكافية عن الأسئلة: ماذا؟ وكيف؟ ومتى يتم القياس؟.

3-4 مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة فعلا بما تم تحديده من معايير، ويمكن ان نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة الآتية: إن الحاجة على اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب، وهذه جيدة ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة ولذا يجب تحليل هذا المر بدقة.

4-4 اتخاذ الاجراءات التصحيحية: تمثل المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة، فإذا اتضح في ضوء نتائج الخطوة السابقة (مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير) بأن الأداء الفعلي يطابق المعايير الموضوعية تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة أن تستخدم ذلك كأداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح، وإذا ما اتضح أن الأداء لا يطابق المعايير الموضوعية، فهذا يعني وجود انحراف بين ما تم وبين ما كان يجب أن يتم؛ مما يستدعي اتخاذ اجراءات تصحيحية مناسبة.

5-أهداف النظام الرقابي:

تتعد وتنوع أهداف وجود النظام الرقابي في منظمات الأعمال، ويمكن حصرها وابعازها في الأهداف الأربعة التالية:

1-5 التكيف مع التغيرات البيئية: إن بيئة منظمات الأعمال في عالم اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه تحديات التغيير السريع، فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة له للرقابة، لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواءً على مستوى المنظمة أو بيئتها المحيطة، وهذه الأحداث تعيق وصول المنظمة إلى الهدف المخطط، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الفعال. فهذا النظام يساعد المدير والمسؤول على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

2-5 تقليل تراكم الأخطاء: إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر سلباً في أداء المنظمة، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات، يمكن أن يؤدي إلى حدوث مشكلات كبيرة، وبالتالي يجب اكتشاف هذه الانحرافات ومعالجتها أولاً بأول، وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد، لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

3-5 مواكبة التعقيد التنظيمي: عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها، كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط، فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً، لكن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم، التي تنتج منتجات كثيرة ومتنوعة وتستخدم مواد أولية متعددة، وتتفرع إلى أكثر من فرع بحيث تغطي مساحات جغرافية واسعة، ولها منافسون كثيرون، فإنها بحاجة إلى نظام رقابي فعال يستطيع أن يوضح ويبسط لها هذا التعقيد ويساعد الإدارة على التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

4-5 تخفيض التكاليف: إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال، فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف، وذلك من خلال متابعة ومراقبة عمل الأفراد والجماعات، وضبط عمليات الإنتاج ومختلف الأنشطة والمهام، ووضع معايير دقيقة للأداء.



قائمة المراجع

- قائمة المراجع:

- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- إبراهيم علي ملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2014.
- أحمد تي، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2000.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط8، 2002.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حسين محمد جواد، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء، عمان، 2013.
- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار اسامة للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- خالد أحمد فرحان المشهداني، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور مهني متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- رحاب حسين جواد كاظم، مبادئ الإدارة بالأهداف، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2014.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، 2001.
- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- شريف بوقصبية، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.
- شعبان فرج، الاتصالات الادارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2008.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
- طاهر حسن، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، 2019.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.

- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط9، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية، الأردن، 2015.
- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- عمرة محمد درة، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج، الأردن، 2013.
- كابل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- كيت كينان، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995.
- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2013.
- ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات، ط01، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002.
- محم بن سليمان باعلوي، مقدمة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة جدة، السعودية، 2018.
- محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، تخصص إدارة مكتبية، السعودية، 2008.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- نوال عبدالكريم الأثهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- Adam Augustyn, and others, Abraham Maslow: AMERICAN PSYCHOLOGIST, Encyclopaedia Britannica, available on: <https://www.britannica.com/biography/Abraham-H-Maslow#accordion-articlehistory>
- Christian Brodhag, Henri FAYOL:100 ans et pas une ride L'apport de l'œuvre de Fayol dans le monde moderne, Colloque international " Henri FAYOL: Histoire, économie et sciences", Jun 2016, Saint Etienne, France.
- Daniel A. Wren, Arthur G. Bedein, The Evolution of Management Thought, Sixth Edition, John Wiley &SONS, INC, USA, 2009.
- Gillies Bressy, Christian Konkuyt. Economie d'entreprise. Ed : Sirey. Paris . 1990.
- Harvard Business School, The Human Relations Movement: Harvard Business School and the Hawthorne Experiments, 1924-1933, available on: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>
- Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Dunod, paris.
- Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998.
- M. Darbelet. Economie d'entreprise. Ed: Foucher. Paris. 1992.
- Mildred Golden Pryor and Sonia Taneja, Henri Fayol: practitioner and theoretician – revered and reviled, Journal of Management History, Vol 16, N 4, 2010.