



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم
الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
أ.د إلياس شاهد

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى

جدع مشترك ل م د

إعداد الدكتور: شاهد عبد الحكيم

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	المقدمة
	الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال
2	1- المفهوم العام للإدارة
3	2- الإدارة العامة وإدارة الأعمال
8	3- أهمية الإدارة
9	4- خصائص الإدارة
11	5 - أصناف الإدارة
12	6-المبادئ العامة للإدارة
17	7- الإدارة بين العلم والفن
18	8- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
	الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري
24	1-المدرسة الكلاسيكية
38	2-المدرسة السلوكية والإنسانية
42	3- المدارس الإدارية الحديثة
43	1-3- النظرية الكمية
44	2-3- نظرية النظم
45	3-3- النظرية الموقفية
46	4-3- الإدارة بالأهداف
49	5-3- الإدارة اليابانية
	الفصل الثالث : وظائف الإدارة
57	1-1 التخطيط
68	2- التنظيم

80	3- التوجيه
81	- القيادة
84	- الاتصال
88	- التحفيز
91	4- الرقابة
98	5- العلاقة بين التخطيط والرقابة
	المراجع

مقدمة

مقدمة:

لا يمكن الاستغناء عن علم الإدارة . فمنذ أن بدأ إدراك الناس بأهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف، لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى، لضمان تنظيم وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة .

وبتزايد اعتماد المجتمع في حياته على الجهود الجماعية ، وخاصة بعد كبر حجم الجماعات في منظمات الأعمال ، أدى إلى إعطاء أهمية خاصة لأعمال المديرين وأنشطتهم، كون أن العملية الإدارية هي ذات طابع اجتماعي وإنساني من جهة، واقتصادي من جهة أخرى .

بالرغم من وجود الفكر الإداري عبر القرون الماضية ، إلا أن الإدارة بالشكل الذي تعرفه اليوم لم تتضح معالمها إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث أصبح للإدارة نظريات وقواعد ومبادئ يمكن الاسترشاد بها في كافة مجالات النشاط ، وقد أدى هذا التطور إلى تكوين ملامح علم الإدارة ، والتي بدأت تظهر مع بداية الثورة الصناعية في إنجلترا، ثم انتقلت إلى أوروبا الغربية بعدها إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث ظهرت العديد من الاختراعات وتطور شكل المصانع وتوسعت باستخدام الآلات والمعدات ، مما تطلب تكوين وإقامة علاقات بين أرباب العمل والعمالين .

هذه العلاقات أدت إلى خلق أنشطة جديدة ، أدى بظهور مشكلات لأصحاب المصانع (مالية، فنية، تسويقية...) كما ظهر مع الثورة الصناعية مبدأ التخصص وتقسيم العمل ظهرت الحاجة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للتأكد من أن العمل يتم وفقا لما سطر له وللخطط الموضوعة ... كل هذا زاد من إبراز الحاجة الكبيرة للإدارة .

وسوف نتطرق في هذه المطبوعة إلى مساهمة بعض المفكرين ورواد علم الإدارة في حل هذه المشكلات ، وعرض لنظرياتهم من خلال مجموعة من المدارس .

الفصل الأول: ماهية ادارة الأعمال

1- المفهوم العام للإدارة:

تعدد المسميات التي تطلق على العصر الذي نعيش فيه، فمن تسميته بعصر الفضاء إلى عصر المعلوماتية والسرعة، أي عصر الاتصالات وثورتها، إلى عصر التغيير السريع والتكنولوجيا. وما إلى ذلك من مسميات مختلفة.

وإذا أمعنا النظر لوجدنا بأنه من الأجدر و الأصوب من ذلك كله أن يسمى هذا العصر بعصر الإدارة . فالإدارة في الحقيقة تقف بقوة وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو خدمة أو إنتاج، وهي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وهي مسؤولة عن فشل أي منها.

وإذا تتبعنا كلمة إدارة ونشأها نجد أن هذه الكلمة قد اشتقت من الكلمة اللاتينية (Administrate) والتي تعني تقديم خدمة (Toserve). والأصل اللاتيني للفظ (Management) هو (Manus) والتي تعني السيد ومعها القوة أو حق الفصل ، أو اللفظ (Manage) باللغـة الإنجليزية ظهرت أولاً في 1561 (Manager) في 1588 (Management) وأرتبط جميعاً بالأرض والممتلكات .

-ويقول فريدريك تايلور في كتابه إدارة الورشة الصادرة عام 1903 "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.

-تعريف هنري فايول "الإدارة العامة والصناعية" بقوله: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ونستخدم مصطلح "الإدارة (Management)" في اللغة العربية بعدة طرق ، ويعني مدير/مديرة، دائرة، فعاليات، ووظائف إدارية، جهاز إداري، علم تخصص الإدارة. 1

¹ كزبياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع 2012، ص ص 21-22.

-الإدارة هي عملية الاستغلال المحكم لكافة موارد المنظمة بالتخطيط والتنظيم وصنع القرار والقيادة والرقابة بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

-الإدارة هي عملية تجمع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس المال والقوة العاملة والمواد الطبيعية والتأليف بينها من أجل إستغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

2-الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

الإدارة العامة :

سيتم عرض الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإبراز سمات كلا منها فيما يلي 1 :

تختص الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة ،حيث تتولى هذه الأجهزة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المطلوبة.وتتمثل أجهزة الإدارة العامة بالوزارات والمؤسسات العامة والإدارات المركزية الأخرى،وهناك دلالات لكلمة تنفيذ أهمها:أن الإدارة عمل تنفيذي يختلف عن السياسة وهي عمل تشريعي،إذ هناك تأكيد على ضرورة الفصل بين الإدارة والسياسة ،حماية الإدارة وإبعادا لها عن المشاكل والمزالق التي تكتنف العملالسياسي،كالحيوسوية والوساطة وتغليب المصالح الخاصة على المصلحة العامة ،وإهمال مبدأ الجدارة في التعيين والترقية كما حصل في الدول المختلفة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية حيث عرف نظام الأسلاب.وهو النظام الذي روج وحتى منتصف التاسع عشر للفكرة القائلة بان الوظائف الحكومية أعمال بسيطة للغاية لا تحتاج للتأهيل والتدريب ولا للتخصص والدراسة،أو حتى للخبرة والممارسة،بل تحتاج أكثر ما نحتاج للولاء السياسي المتمثل بالولاء للحزب الفائز،ومن هذا المنطلق كان ينظر للوظائف الحكومية على أنها غنائم للحزب الذي يفوز في الانتخابات،الأمر الذي كان معناه عدم الالتفات للكفاءة والأهلية

¹ محمد القاسم القيروني، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) الاردن ،عمان، الطبعة الثالثة،2006،ص ص ص ص ص 23 41.

مما انعكس على زيادة النفقات وهدر الكفاءة كأساس للتعيين في الوظائف العامة، بدلا من الاعتبارات السياسية المتبعة في مجال العمل السياسي، حيث يصل النائب للبرلمان أو الوزير لمنصب الوزارة ليس بالضرورة لأنه مؤهل بل لأنه يتمتع بقاعدة شعبية عريضة كما هو الحال مع الوزير .

ورغم هذه المبررات الموضوعية لتأكيد الفصل بين الإداري والسياسي إلا أن هناك صعوبة في الواقع العملي للامتثال لهذا المبدأ بسبب تداخل عملية وضع السياسة وعملية تنفيذها، فالسلطة السياسية في أي بلد لا بد لها من الاستعانة بصورة ما برجال الإدارة عند وضع السياسة العامة وكذلك عند تنفيذها . لذا تعرف الإدارة العامة من وجهة النظر هذه بأنها "عملية وضع السياسات العامة للدولة وتنفيذها وتقييمها وتعديلها" وهو تعريف يعكس شمولية عمل الموظف في الجهاز الحكومي . لكن هذا الدور مقيد بوجود رقابة برلمانية فعالة تبقى الجهاز الحكومي مجرد منفذ للسياسات ويبقى البرلمان الكلمة العليا في إقرار السياسات التي تقترحها الحكومة أو رفضها

إدارة الأعمال :

تعرف إدارة الأعمال بأنها "عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية عامة أو محدودة قصد الربح". ويدخل في ذلك طبعاً عنصر الموارد التي هي عناصر إنتاجية لا بد من وجودها سواء في القطاع الخاص أو في القطاع الحكومي .

فإدارة الأعمال تعني تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعياً لتحقيق الربح من خلالها ومعروف أن منظمات الأعمال تتحدد أهدافها وسياساتها وتقرر برامجها وتضع الخطط الكفيلة لسير عملها عن طريق إدارة مالكيها دون تدخل كبير من الدولة باستثناء توافر الشروط العامة التي نصت عليها القوانين والأنظمة بممارسة الأعمال المختلفة

الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يرى بعض الكتاب والمفكرين أن مبدأ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات، فمبادئ الإدارة السليمة واحدة أيا كان مجال العمل. ولكن البعض الآخر يرى أن هناك اختلافات عدة بين كلا النوعين من الإدارة ويمكن تلخيص أهم الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال على النحو التالي¹:

- تعمل الإدارة العامة بدرجة أكبر في ظل التشريعات، لأنها تتصل أساساً بتنفيذ السياسات العامة في مجالات مختلفة، إما عمل إدارة الأعمال فهو محكوم بقرارات مجالس الإدارة التي تتبعها هذه التنظيمات وبالتعليمات التي يصدرها المديرون، وهي على الرغم من أنها لا تمارس عملها إلا بعد الحصول على ترخيص من الجهات العامة المخولة بذلك، إلا أنها تبقى أكثر حرية ومرونة في مزاولتها لأعمالها من الإدارات والمؤسسات الحكومية .
- تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات عامة لا تهدف بالدرجة الأساسية للربح. بل لتحقيق المصلحة العامة وخدمة المواطنين. بينما نجد أن إدارة الأعمال تهدف في الأساس إلى تحقيق الأرباح، ولكن يجب التأكيد في هذا المجال إن هدف الربحية التي تهدف إليها الإدارة الخاصة لا تنفي عنها صفة تقديم الخدمة. فهي تقوم بالعديد من الأنشطة التي تخدم المجتمع بشكل عام، غير أن الهدف النهائي لأعمالها يبقى الحصول على الأرباح وليس مصلحة هذه الفئة التي تقدم لها هذه الخدمات.
- يقاس نجاح الإدارة العامة بمدى رضى الجمهور عن الخدمات التي تقدمها، وهو أمر يصعب قياسه أو الحكم عليه بسهولة. بينما تقاس كفاءة منظمات الأعمال بما تحققه من أرباح واضحة، وهذه العملية يسهل الحكم عليها وقياسها، فمؤشرات الربحية واضحة ولا غموض فيها، فالأرقام تتحدث عن نفسها، ويظهر لك من خلال الميزانيات العمومية وحسابات الأرباح والخسائر .

¹ محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 23 و 41.

- تعمل إدارة الأعمال في جو المنافسة ،بينما تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية مما يجعلها في كثير من الأحيان تعرف بالجمود وعدم مواكبة التطور والتغير السريع الذي يشهده العالم ،وهذا ما يفسر الادعاء الذي يرى بان إدارة الأعمال أكثر كفاءة لان البقاء للأفضل،بينما لا تحتم الظروف الاحتكارية لقطاع الإدارة العامة زيادة الكفاءة الإنتاجية ،فالبقاء مضمون بالرغم من عدم زيادة الكفاءة او الربحية .
- تركز الإدارة العامة على قاعدة المسؤولية العامة،حيث إن المسؤولية الاجتماعية للإدارة العامة نحو الجمهور مسؤولية شاملة ،وتتحقق هذه المسؤولية بالطرق السياسية أو القضائية أو الإدارية.أما العاملين في إدارة الأعمال فتنحصر مسؤوليتهم أمام أصحاب المشروع الذين يعملون فيها بالدرجة الأولى،وهي مسؤولية اقل شمولاً
- يعمل الموظف في الإدارة العامة بصفته الرسمية ،ولا يستطيع أن يميز في المعاملة بين المتعاملين معه لكونه خادماً عاماً يتقاضى راتبه من الخزينة العامة التي يساهم فيها جميع المواطنين بينما يعمل الموظف في القطاع الخاص بصفة رسمية اقل ،أو بصفته الشخصية،إذ يستطيع تقديم معاملة تفضيلية لبعض الزبائن تبعاً لتقديره لأهميتهم في تحقيق الربحية للتنظيم الذي يعمل فيه،فهو لا يمثل في نهاية الأمر كافة فئات المجتمع بل يمثل أصحاب المشروع الذي يوظفونه ويتقاضى راتبه منهم .
- يتحمل قطاع إدارة الأعمال درجة أكثر من المخاطرة المالية ،فالمستثمر معرض للربح والخسارة،بيد أن الموظف العام يتمتع بأمان أكثر ،فالموارد مؤمنة له ولا يوجد احتمالية الخسارة والربحية في حساباته في أثناء العمل،فالخزينة تكفل للأجهزة الحكومية مواردها.
- تمتاز الإدارة العامة بضخامة جهازها الإداري مقارنة مع الشركات الخاصة،ذلك أن حجم أي مشروع خاص مهما كان كبيراً يبقى اصغر من حجم الجهاز الإداري الحكومي ،وبخاصة في الدول النامية حيث تعتبر الحكومة الموظف الرئيسي.

- تلتزم الإدارة العامة عموماً ومن الناحية النظرية بتزويد المواطنين بكافة المعلومات التي تمكنهم من استعمال حقهم في الرقابة على العاملين الحكوميين، على اعتبار أنهم دفعوا الضرائب ويمولون هذه الأجهزة، وتقع مسؤولية توفير المعلومات وتسهيل الحصول عليها على الأجهزة الإدارية، وكقاعدة عامة لا يجوز حجب المعلومات إلا لأسباب قاهرة ومبررة أمام القضاء، إذ أن الأصل هو حرية الوصول إلى المعلومات. أما بالنسبة لإدارة الأعمال فإن من حقها الاحتفاظ بإسرار عملها وعدم إطلاع الغير عليها، إذ قد يكمن سر نجاحها في أسلوب عملها الذي لا تريد أن يطلع عليه الآخرون.
- وعلى الرغم من كل ما سبق ذكره فإن هذه الفروق قد تقلصت كثيراً، حتى بالنسبة للفروق التي كان يعتقد أنها جوهرية وهي اختلاف الأهداف، درجة المنافسة في السوق، ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة في القطاعين، إذ يظهر التحليل الدقيق أن هذه الفروق أيضاً لا تصمد أمام واقع التطورات. فعلى الرغم من الإدارة العامة لا تهدف للربح إلا أن هناك إدارات حكومية لا بد لها من أن تحقق الربح وان تخسر على الأقل وهي بهذا تقترب من إدارة الأعمال، ومن الأمثلة على ذلك الموانئ والمطارات وخدمة البريد، ومؤسسات النقل وغير ذلك من المشاريع التي تعمل على أسس شبه تجارية، أما بالنسبة لموضوع الاحتكار والمنافسة فهناك مؤسسات خاصة تحتكر العمل في قطاعات معينة لأسباب ترتبها الحكومة، وهي تقترب بذلك في وضعها من الإدارات الحكومية، ومن ذلك على سبيل المثال وضع شركة الكهرباء، وشركة مصفاة البترول وشركات الفوسفات في الأردن وكذلك فهناك نشاطات للإدارات الخاصة تزاحم الحكومة وتكسر احتكارها لإدارة المشاريع مثل قطاع النقل والكهرباء وغيرها، أما عن موضوع المخاطرة فبالرغم من أن القطاع الخاص يتحمل المخاطرة عند استثماره في مجال معين ويتعرض للربح والخسارة فإن القطاع الحكومي ممثلاً بالجيش والقوات المسلحة يتحمل أكبر أنواع المخاطرة وهي المخاطرة بحياة الأفراد وتعرضهم للموت في الحروب.

- وليس أدل على تضائل الفروق بين المجالين مما نشاهده في العديد من الدول من توجه نحو التخصصية وهو مفهوم يعني بأحد أشكاله أن تعمل المؤسسات الحكومية وفقا للأسس التي تعمل بها المؤسسات الخاصة من استهداف للربح أو ضبط للنفقات، إذ لم يعد هناك احتكار للحكومة للعمل في كثير من القطاعات¹

3- أهمية الإدارة :

يمكن توضيح أهمية الإدارة في المنظمات في النقاط التالية 2:

- 1- تحقيق غاية المنظمة في البقاء والاستمرارية والمنافسة.
- 2- تحقيق الكفاءة، والفعالية وصولاً لتعظيم الإنتاجية، ونظراً لتضارب التعاريف حول الكفاءة والفاعلية في الأدبيات الإدارية المتعددة، ندور هذه التعاريف المحددة.

الكفاءة Efficiency

أ- العمل بطريقة صحيحة Do Things Right

ب- الاستخدام الأمثل للموارد.

ت- الطريقة الاقتصادية في إنجاز الأعمال.

فاعلية Effectiveness

أ- العمل الصحيح Do Things Right

ب- تحقيق أفضل النتائج.

ت- المطابقة مع المواصفات.

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن أن نجد أربعة أصناف من المنظمات والمدراء:

- مدير كفوء وفعال: في منظمة تحقق كفاءة عالية وفاعلية عالية.
- مدير غير كفوء وفعال: في منظمة تحقق فاعلية عالية وكفاءة منخفضة.
- مدير كفوء وغير فعال: في منظمة تحقق كفاءة عالية وفاعلية منخفضة.

¹ محمد القاسم القيريني، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) الاردن، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص ص 23 41.

1 زكريا الدوري وآخرون. مرجع سابق. ص 27

-مدير غير كفوء غير فعال :في منظمة تنخفض فيها الكفاءة والفاعلية.

3-تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة في الربحية، ومصالحة أفراد التنظيم، واستشعار المسؤولية الاجتماعية.

4-الانتقال بالمؤسسة من خدماتها لأهداف الإدارة إلى خدمة الإدارة لأهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد المدارس الإدارية المعاصرة مثل :الإدارة على المكشوف، والإدارة التفاعلية، والإدارة المرئية، والإدارة من موقع الأحداث.

4-خصائص الإدارة :

للتعرف أكثر على أهمية الإدارة لا بد أن نبرز أهم مميزاتها¹:

- العمومية(العالمية): إن الخاصية الأساسية للإدارة هي العمومية التي يقصد بها أنها تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف،فهي لا تقتصر على منظمات الأعمال فحسب بل تمارس في المجالات العسكرية وفي المؤسسات الخدمية والمنظمات السياسية والاجتماعية والرياضية
- تقارب تيارى العقلانية والإنسانية: يتعلق العمل الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان،فالإدارة ضرورية حيثما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفرادها من اجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة
- التعقيد: تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، إذ يمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية والجزء الآخر مصدره أن المدربين عادة ما يغيروا في الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.

¹ موقف حديد، الإدارة المبادئ والنظريات،الأردن ،الحامد للنشر والتوزيع،2001،صص: 234

- **الاستمرار** : يتطلب العمل الإداري نشاطا مستمرا دون أي انقطاع ومجهودا كبيرا لكي يحقق عوائد مرتفعة إذ يجمع الكثير من المهتمين على أن العمل الإداري بما يتضمنه من أعباء ومسؤوليات يعتبر أكبر تحدي للإنسان في الوقت الراهن.
- **التكامل بين الأنشطة** : حيث أن عملية الإدارة تعتبر نشاطا حركيا يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة ببعضها البعض والتي توجد بينها علاقة اعتمادية متبادلة تتميز بالتأثير والتأثر، حيث أن النجاح في أحد هذه الأنشطة يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها.
- **تواجدها في جميع المستويات التنظيمية** : لا تقتصر الوظيفة الإدارية في المنظمات على المستويات الإدارية العليا فقط بل توجد في جميع المستويات (عليا، وسطى، دنيا) مع إختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارة الفكرية والإنسانية والتقنية (الفنية) المطلوبة في كل مستوى.
- **للإدارة مناهج عامة** تطبق على كل المنظمات ومناهج خاصة مرتبطة بالسياق الذي توجد فيه المنظمة وبالمشكل المطروح.
- **الإدارة تتطابق مع الأداء** حيث أن دور المدير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عمل ما والبحث عن الفعالية الكلية هو من مهام الكل وفي كل لحظة، وتنفيذ مشروع معقد يتطلب تضافر مجهودات الجميع ومساهماتهم في ذلك .
- **الإدارة مبنية على وظائف**: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة ، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والرقابة، وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى .
- **للإدارة أبعاد وتطبيقات عالمية** (في جميع المجالات والميادين التي يوجد فيها الإنسان ويعمل على تحقيق أهداف يحددها).

- تتطور الإدارة حسب دورة متواصلة: فلكي يتم تحقيق بناء المؤسسة يجب على عجلة الإدارة أن تتجدد بصفة مستمرة خلال الزمن حسب التعديلات المطلوب إدخالها.

5- أصناف الإدارة:

تصنف الإدارة حسب ما يلي¹:

1- من حيث طبيعتها:

الإدارة العامة: تعني بالإدارة العامة المرافق العامة والهيئات الإدارية الحكومية التي تهدف لتقديم خدمات عمومية كالتعليم والصحة العمومية، الأشغال العمومية، وهيئات الإشراف على إقامة البنى التحتية الأساسية.

إدارة الأعمال: وهناك تتطابق مع المصطلح وتعني بإدارة منشآت الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

2- من حيث مداها:

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

الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقديم الفرص، التهديدات البيئية، علاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.

3- من حيث مستواها:

الإدارة العليا: هي تلك الإدارة التي تحدد الإستراتيجيات ووضع الأهداف ورسم السياسات وتحديد الأولويات.

¹ بقلقول الهادي ،مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات مديرية النشر لجامعة باجي مختار عنابة ، 2015.

الإدارة الوسطى: وتتولى مهمة الربط بين الإدارة العليا والمستويات الإشرافية وتهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية.

الإدارة الدنيا: هي تلك الإدارة التي تتولى المهام الإشرافية وتنفيذ الأعمال والوقوف على مختلف المهام التشغيلية.

4- من حيث موضوعها:

الإدارة الإنتاجية.

الإدارة التسويقية.

الإدارة المالية.

إدارة الموارد البشرية.

إدارة البحث والتطوير....

6- المبادئ العامة للإدارة:

بعد جهود متواصلة على مدى قرن من الزمان توصلت دراسات وأبحاث وتجارب العديد من المفكرين والباحثين في مجالات الإدارة إلى مبادئ وتعميمات ثبتت صحتها بعد التجربة والممارسة العلمية في منشآت الأعمال حتى أصبحت حقائق تفسر سلوك الظواهر الإدارية وتساعد على فهمها للوصول إلى أفضل النتائج، ومن المفيد للإداري إذا ما أراد النجاح في عمله الاطلاع عليها ودراسته ليختار من بينها ما يحتاجه في عمله وفي مختلف الظروف والمواقف. كذلك تتصف مبادئ الإدارة بأنها ذات طابع "عمومي" أي أن بالإمكان تطبيقها في كافة المجالات، كما تتسم "بالثبات النسبي" باعتبار علم الإدارة من العلوم الإنسانية التي تتعامل مع الإنسان والبيئة وكلاهما يتصف بالحركة المستمرة وعدم الثبات وليس كما هو الحال بالنسبة للعلوم الطبيعية مثل: الفيزياء والكيمياء والرياضيات التي تحكمها قوانين

ونظريات ثابتة، وبناء عليه يتوجب على الإداري أن يكون مرناً في تطبيق مبادئ الإدارة ويعرف أين، ومتى، وكيف ولماذا يطبق هذا المبدأ أو ذاك ويمكن تصنيف هذه المبادئ على النحو التالي:¹

1- مبادئ البحث العلمي: وتشمل مبدأين يهدفان إلى تطبيق المنهج العلمي في دراسة الظواهر الإدارية وهما:

- **استخدام التجربة:** ويقصد بذلك أنه عن دراسة ظاهرة إدارية معينة يجب وضع فرضية عنها، والفرضية هي عبارة عن حل مبدئي، ثم القيام بالدراسات والأبحاث واختبار نتائجها وتجربتها للتأكد من مدى صحة الفرضية، وقد طبق هذا المبدأ فريدريك تايلور.

- **ملاحظة الظاهرة وتتبع سلوكها:** ويقصد به ملاحظة ومراقبة الظاهرة الإدارية لفترة زمنية لمعرفة اتجاه سلوكها وتطورها ثم تكوين فكرة عنها تساعد على التعامل معها، سواء كانت هذه الظاهرة ايجابية أو سلبية، وقد وضع هذا المبدأ في دراسة الظاهرة العلمية إلتون مايو.

2- مبادئ الاقتصاد الإداري: تتكون هذه المجموعة من المبادئ التي تهدف وتساعد على أداء العمل الإداري بكفاءة عالية بزمن وتكلفة قليلين نسبياً وهذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل** إلى وحدات صغيرة ليسهل تنفيذها بسرعة.

- **التخصص في العمل:** وهي مرحلة تأتي بعد تقسيم العمل، حيث يتم فيها إسناد كل وحدة عمل صغيرة إلى شخص أو أكثر، وهذا الإجراء يساعد الأفراد على رفع كفاءتهم واكتساب الخبرة كما يساعدهم فيما بعد على التخصص في مجال معين وأدائه بأقل تكلفة.

- **تبسيط إجراءات العمل:** ويقصد به مراقبة الطريقة التي يتم العمل فيها لاكتشاف المشكلات والصعوبات التي تواجه الشخص أثناء قيامه بعمله، والهدف من ذلك هو تقليل زمن إنجاز العمل وبالتالي تقليل كلفته مع المحافظة على جودة الإنتاج أو الخدمة.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 30 34

3- مبادئ التنظيم: تهدف هذه المجموعة من المبادئ إلى المحافظة على كفاءة وفاعلية التنظيم ، وهذه المبادئ هي :

-الأهداف: ويقصد بذلك الأهداف العامة طويلة الأجل والتي تتفرع منها الأهداف الجزئية وقصيرة الأجل، بما يساعد على خلق نسق عام للتفكير والتنفيذ من جانب الموظفين والعمال كوحدة واحدة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

-الوظائف: ومعنى ذلك إن استحداث الوظائف يتم وفقا لحاجة المنشأة إليها، وليس على أساس حاجة الأفراد لها، فالوظيفة ثابتة نسبيا في حين يتصف الموظف بالحركة من وظيفة إلى أخرى في أي من المستويات الإدارية، أو من منشأة إلى أخرى، ولضمان نجاح الموظف في شغله لوظيفة معينة يتطلب الشخص المناسب من حيث التخصص، المؤهل العلمي والسن والخبرة والقدرات الشخصية له .

-التكامل والتجانس: ويقصد بذلك تجميع المهام المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واختيار الأفراد ليعملوا كجماعة عمل كل حسب اختصاصه منعا للازدواجية في أداء تلك المهام وتجنباً للاحتكاك السليبي بينهم.

-النظام: ويقصد بها مجموعة القواعد والإجراءات التي يجب التقيد بها من جانب الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم. وبموجب هذا النظام هناك لائحة جزاءات تطبق على الموظفين في حالة مخالفتهم لقواعد النظام الذي بدونه لا يكتسب الموظف الأهمية والجدية والالتزام بالنظام المطبق في المنشأة.

-المرونة: ويعني هذا المبدأ الأخذ بالحسبان القابلية النسبية في تطبيق وظائف الإدارة أي جعلها قابلة للتكيف في مختلف الظروف والمواقف.

4- مبادئ رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد: تهدف هذه المجموعة إلى زيادة إنتاجية الأفراد وتحقيق

التعاون بينهم وبين رؤسائهم استقرارهم وثباتهم في العمل. وهذه المبادئ سنوضحها باختصار:

-**التدريب:** وهي مجموعة الأساليب التي يمكن استخدامها لإكساب الموظفين مهارات جديدة

وتنشيط أدائهم بما يتماشى مع المستجدات الحديثة في مجال تخصص وعمل كل منهم.

-**ظروف العمل:** ويقصد بها توفر مناخ تنظيمي يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم، مثل الإضاءة

المناسبة، والتهوية، والنظافة والحد قدر الإمكان من الضوضاء، والحرارة

المناسبة في مكان العمل، والمعاملة الحسنة... الخ.

-**تنمية روح التعاون:** يعتبر التعاون بين الأفراد أساساً لنجاح المنشأة والعاملين فيها، فالعمل الجماعي

والتنسيق الفعال من المبادئ التي يركز عليها المدراء لبلوغ الأهداف بأقل تكلفة وبأقل زمن.

-**تكافؤ السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق الشرعي للمدير في إصدار الأوامر وإلزام المرؤوسين

بتنفيذها، أما المسؤولية فهي تنشأ نتيجة لممارسة السلطة، ومعنى ذلك أن كل شخص مسؤول أمام

رئيسه عن الأخطاء والانحرافات السلبية التي تحدث في العمل. لذا وجب أن تكون السلطة المفوضة

لشخص ما على قدر مسؤوليته.

-**وحدة إصدار الأمر:** ويقصد بذلك أن الموظف أو العامل لا يتلقى الأوامر والتعليمات إلا من

شخص واحد وهو رئيسه المباشر، حتى لا يحدث ازدواجية في توجيه الأوامر من أكثر من رئيس

مباشر.

-**وحدة التوجيه:** يقال إن وحدة الأمر من وحدة التوجيه، ويقصد بذلك وجود خطة لمجموعة من

الأنشطة يتعاونون في القيام بها جماعة من الأفراد تتلقى الأوامر من رئيس واحد. إن وحدة التوجيه

تتعلق بالتنظيم الإداري، أما مبدأ إصدار الأمر فيتعلق بإصدار الأوامر للأفراد العاملين ضمن المجموعة.

-تدرج السلطة: في المنشآت يوجد ثلاث مستويات إدارية هي الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية، وطبقا لهذه المستويات تناسب السلطة تدريجيا من الأعلى إلى الأسفل التنظيم لتشكل ما يسمى "خطوط السلطة" التي تناسب فيها الأوامر والتعليمات من المدير إلى المرؤوسين.

-الترتيب: وهو نوعان:

الأول: يشير إلى أن يكون لكل شيء مادي مكان ثابت نسبيا ومعروف لجميع الأفراد تجنباً لفقدانه أو نسيانه، ولسهولة الاستدلال عليه عند الحاجة.

الثاني: يشير إلى أن يكون لكل موظف أو عامل مكان محدد ولائق في المنشأة.

-التكيف والاستقرار في العمل: يوفر مبدأ الاستقرار للأفراد الأمن الوظيفي لهم، ويساعدهم على التفكير واكتساب المعارف الضرورية لأداء أعمالهم، فلا يجوز تكرار نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من مكان عمله إلى مكان آخر لأن ذلك يخفض من حالة الرضا والروح المعنوية له مما يؤثر سلباً على إنتاجيته من حيث الكمية والنوعية.

5-مبادئ التوجيه والإشراف: تهتم هذه المجموعة من المبادئ بتوطيد ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها، من خلال قدرة القيادة الإدارية على توجيههم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ومن هذه المبادئ ما يلي:

-المساواة: يقصد بذلك أن على المدير أن يعامل جميع الموظفين بحسن نية وعلى أساس الكفاءة والإنتاجية وليس على أساس الدين أو الجنس أو القرابة.

-المبادرة: ويعني ذلك احترام المدير لوجهات نظر المرؤوسين وتشجيعهم على تقديم المبادرات والاهتمام بها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مقترحات الحلول بحرية ودون خوف من توقيع الجزاءات عليهم.

-المعاملة الإنسانية: أي احترام المدير لإنسانية ومشاعر المرؤوسين، فلا يعرضهم للحرج، ولا يقيم الحواجز النفسية بينه وبينهم، فالإنسان ليس آلة نحركه كما نشاء وكيفما نريد، وعكس ذلك سيزيد من ارتفاع معدلات دوران القوى العاملة مما يضر ويزيد من تكلفة الإنتاج ويجعل الموظفين يشعرون بعدم الاستقرار في وظائفهم .

7- الإدارة بين العلم والفن¹:

-الإدارة علم: يرى بعض المفكرين في مجال الإدارة أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة نسبيا لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج يمكن التنبؤ بها سلفا. أي أن الإمام بعلم الإدارة يجعل الفرد مديرا فعلا، لكن هذا القول لا يمثل في الواقع إلا نصف الحقيقة لأن العلم هو مجموعة من القواعد والأسس المنطقية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل. من خلال هذا التعريف يتبين لنا الإدارة ليست بالعلم الدقيق كالكيمياء والرياضيات أو الفيزياء... الخ، ويعود السبب إلى حداثة هذا العلم نسبيا وكذا صعوبة القيام بتجارب في ميدان الإدارة والتحكم فيها وتعميم نتائجها، لأنها تتعلق أساسا بالعنصر البشري. في نفس الوقت فإنه تمت الاستفادة المقامة في ميادين علمية شتى كالاقتصاد، والحاسبة وعلم النفس والإعلام والاتصال..... وغيرها، في تطوير الفكر الإداري

-الإدارة فن :

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صص 23-41.

يمكن القول كذلك أن الإدارة فن، وذلك لعدة أسباب منها: أنها مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف العملية للحصول على أفضل النتائج والمهارة هي فن الممارسات الإدارية التي تتوقف على كفاءة المدير وخبرته وممارسته.

والإدارة فن لأنها تتطلب استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير وتطبيق الأسس والقواعد والمعرفة العلمية لتحقيق الانجاز المنشود والتوصل إلى أفضل النتائج المرغوبة .

والإدارة فن لأنها تتطلب المرونة والقدرة على سرعة وحسن التصرف واستخدام المعرفة إلى جانب المهارة .وبما أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري وهو من العناصر التي يصعب إلى حد كبير توقع المواقف التي قد يتخذها ،فان ذلك يتطلب استخدام الفن الإداري .

تبين من المناقشة السابقة للإدارة كعلم والإدارة كفن إن الإدارة تقوم على استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين ،فالعلم يعطي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من القواعد ،والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية ،ومنه فان العلم والفن يكمل كلا منهما الآخر،وعليه يمكن القول أن الإدارة علم وفن في آن واحد يمارسهما المدير والإداري مهما كان عمله ومركزه في المنشأة .

8-علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: يرتبط علم الإدارة بمجموعة العلوم الأخرى وهي:

- علاقة الإدارة بعلم الاجتماع¹:

يدرس علم الاجتماع سلوك الأفراد والجماعات والقيم السائدة في المجتمع،وكما نعلم أن سلوك الأفراد ضمن هذه الجماعات تحكمه في هذه الحالة القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة التي يعيش فيها،مثلا:تختلف عادات أهل المدينة من عادات أهل القرية أو البادية ،وقد أثبتت الدراسات

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة،الأردن،دار الفكر،2007،ص 100.

العلمية أن هذا الاختلاف في العادات والقيم يؤثر بصورة واضحة على سلوكهم، ولما كان هؤلاء لأفراد يأتون من مناطق وبيئات مختلفة، فلا بد وان تنعكس عاداتهم على سلوكهم جميعا وهم داخل المنشأة، لهذه الأسباب نجد أن هناك علاقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع، والمدير الناجح يحتاج لمعرفة مناسبة بعلم الاجتماع لفهم سلوك الجماعات الإنسانية، ولمساعدته على التأثير في سلوك الأفراد وخلق التعاون بينهم لما فيه مصلحة المنشأة ومصالحهم .

-علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد¹: يركز علم الاقتصاد على دراسة الموارد واستخدامها واستثمارها، ويعالج مسائل مثل: الإنتاج والتوزيع والادخار والاستهلاك والاستثمار وغيرها من المواضيع مثل التضخم، ولعلم الاقتصاد نظريات ومبادئ يستعين بها الإداري في التخطيط واتخاذ القرارات، والإداري الناجح هو الذي يسعى إلى معرفة هذه النظريات والمبادئ حتى يستطيع توجيه العمل بطريقة تمكنه من اتخاذ القرارات الإدارية لبلوغ أهداف المنشأة.

- علاقة علم الإدارة بعلم النفس: يتعين على 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 ايجابية، 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 ايجابية لمصلحة العمل ومصالحهم.

- علاقة علم الإدارة بعلم القانون: تضع الدولة التشريعات والقوانين الخاصة بحماية حقوق المواطنين وتنظيم علاقات العمل بينهم وبين المنشآت التي يعملون بها، كما تضع القوانين التي تنظم عمل المنشآت ومن هذه القوانين مثلا: قانون العمل والعمال، وقانون الشركات وغيرها، ولكي يستطيع الإداري اتخاذ القرارات ذات العلاقة بطريقة صحيحة فإنه من الضروري أن يكون على خلفية كافية

¹ علي عباس، مرجع سابق، 26، 27.

تؤهله فهم هذه القوانين وتفسيرها والتعامل معها بطريقة سليمة، ففي بعض الأحيان تقوم المنشأة مثلا بفصل احد العاملين أو مجموعة منهم فصلا تعسفيا ودون إبداء الأسباب، ففي مثل هذه الحالة تتدخل القوانين والنقابات إما لإعادتهم لأعمالهم أو تحصيل حقوقهم. وفي أحيان أخرى قد تتخذ إدارة المنشأة قرار بخصوص أمر يكون مخالفا للقانون.... الخ.

- علاقة علم الإدارة بالرياضيات والإحصاء: بعد أن دخلت أجهزة الحاسوب في عمل الشركات واستخدام بحوث العمليات في عملية القرارات زادت العلاقة متانة بين علم الرياضيات والإحصاء وعلم الإدارة، فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد على أساليب كمية وحسابات دقيقة بعيدا عن التخمين والتكهن، مما جعل المدير والإداري والباحث أكثر حاجة إلى تعلم المهارات الخاصة باستخدام هذه الأجهزة لتساعدتهم في اتخاذ القرارات الإدارية ويزمن قياسي وبأقل تكلفة ممكنة.

- علاقة علم الإدارة بعلم السياسة: تعنى العلوم السياسية بوضع السياسات العامة للدولة، وتبحث في شكل الحكم، ففي ظل النظم الرأسمالية تكون القيود على المشاريع الخاصة أقل، وبالتالي تكون مسؤولية الإداريين كبيرة في تحديد الميادين الواجب الاستثمار فيها. لذلك فإن إلمام الإداريين بمبادئ العلوم السياسية يساعدهم حتما في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

- علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة: يهتم علم المحاسبة بتسجيل النشاط الذي تقوم به المؤسسات والأفراد على شكل أرقام وقيود وميزانيات مما يقدم للمدير نظرة صادقة وحقيقية عن أوضاعه ومواقفه المالية، ويساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره، سواء كانت هذه المشروعات ضمن مشروعات القطاع الخاص التي تسعى إلى الربحية أو ضمن المشروعات الحكومية التي لا بد لها من قيود تنظم عملها. فالمحاسبة تقدم للإداري معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين، وكيفية اختصاره من تكاليف في سبيل تمكين المشروع من تحقيق الأرباح المألوفة، ولذلك فإن إلمام الإداري بهذا

العلم يساعده في القيام بعمله بنجاح، وعليه فإنه من دون نظام محاسبي جيد لا يوجد نظام إداري جيد.

الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري

في بداية القرن التاسع عشر، وكنتيجة للنهضة الصناعية واستخدام الآلات على نطاق واسع، ونشوء المصنع كوحدة إنتاجية تتجمع فيها الأفراد، وزيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب الأعمال لزيادة تعظيم الأرباح، وفي ظل هذه الظروف والمتغيرات ركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم إدارية لاستخدامها كوسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالهدر قي الموارد ومشاكل اجتماعية وإنسانية كثيرة وخطيرة أهمها مايلي¹:

- هجرة السكان من الريف إلى المدن للعمل في القطاع الصناعي حيث تتركز المصانع في المدن الكبرى . .
 - هجرة السكان من القطاع الزراعي إلى العمل في القطاع الصناعي بحثا عن أجور وفرص عمل أعلى .
 - دخول الأطفال والنساء إلى العمل لتمكن الأسرة من الحصول على أعلى عائد مادي ممكن أن يشبع احتياجاتها الأساسية.
 - انتشار الجريمة والأمراض نتيجة تكديس أعداد هائلة من العمال مع أسرهم في تجمعات سكنية ضخمة من الصفيح قرب المدن الكبرى في ارويا.
 - تدني المستوى النسبي للأجور خاصة النساء العاملات، وتدني الثقة بين العاملين وأرباب العمل.
- ولقد كانت المفاهيم الإدارية آنذاك غير كافية لمنع حدوث تلك المشكلات أو القدرة على حلها، حيث تعاملت تلك المفاهيم الإدارية التقليدية مع العنصر البشري في الإنتاج على انه آلة، إلى جانب استغلاله اسوأ استغلال . وكان الفكر الإداري السائد في بداية القرن التاسع عشر قد أرسى مفاهيمه ومبادئه مجموعة من المهندسين الذين ركزوا اهتمامهم على زيادة

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 43.

الإنتاجية وتنظيم المصانع وتقليل التكاليف، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان وليس شئ آخر، وقد عرف هذا الفكر الإداري بالمدرسة الكلاسيكية الإدارية .

لهذه الأسباب أولى الباحثون في مجال وعلم الاجتماع اهتماما متزايدا بالتغلب على المشكلات المذكورة وحلها، وأدت هذه الجهود إلى ظهور عدة مدارس فكرية إدارية أخرى جعلت المفكرين والباحثين يركزون اهتمامهم على العامل كإنسان وليس كعنصر بين عناصر الإنتاج أو مجرد قطعة في آلة، وسوف نستعرض بإيجاز بعضا من هذه المدارس وآراء وأفكار روادها وهي 1:

1- المدرسة الكلاسيكية

تعرف المدرسة بأنها أسلوب فكري ارتبط بكل من العلوم الإدارية والاقتصادية، مما ساهم في الوصول إلى الكفاءة التي تساعد على تحقيق المصالح، وتوفير القدرة في الحصول على الإرباح، في ظل المنافسة بين قطاعات الأعمال المختلفة، وتعرف المدرسة الكلاسيكية أيضا بأنها المدرسة التي استخدمت أفكارها من اجل دراسة الاقتصاد والإدارة من خلال الاعتماد على نماذج نظرية، وقد ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر الاقتصادي في الفترة الزمنية بين القرنين الثامن عشر والتاسع عشر للميلاد.

وتعد المدرسة الكلاسيكية الرافد الأول من الفكر الإداري، وهي نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة وفي ما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة 2:-

مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

نوجز ابرز ما تميزت به هذه الفترة من خلال النقاط التالية :

التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص ص 44-45.

² د مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الوطنية، طبعة أولى، طرابلس، 2003، ص 88.

ظهر مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.
تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

مرحلة ظهور حركة الإدارة:

كان من ابرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه "فرنك جلبرت" و "هنري جانت" و "هنري فايول" و "ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية.

مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي :

كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العمالية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدأ الإنسان يتخلى عن أفكاره العشوائية في التسيير الإداري وكان تأثره لمبادئ تايلور وبدوره الأولى في ظهور الكلاسيكية هناك العديد من الأسباب تفسر الاهتمام المتزايد لنشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة وتحملها فيها فيما يلي:

التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور أشياء جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل .

زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار

القوانين .

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل ، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .

مبادئ المدرسة الكلاسيكية:

توجد عدة مبادئ وافتراضات اعتمدت عليها المدرسة الكلاسيكية نوجزها فيما يلي :

وحدة الإدارة والقيادة: أي أن الفرد العامل يتلقى أوامره من واحد فقط وانه لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية إذ تعددت مصادر إصدار الأوامر وخاصة في حالة ما إذا كانت المصادر متعارضة.

تقسيم والعمل والتخصص: ترى هذه المؤسسة إن للتخصص اثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى جانب أنه يؤدي إلى ضمان سير العملية الإنتاجية أي لا بد من تقسيم العمل إلى خطوات متعددة بحيث يتولى كل شخص مهمة معينة الأمر الذي يساعد على إتقانها أكثر مما لو تم توزيعها على مهمات عديدة، وان هناك فائدة كبيرة في التخصص .

مركزية السلطة: تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري.

النظرة الأحادية للإنسان: نظرت للإنسان نظرة محدودة والنموذج الذي تضعه للإنسان هو نموذج آلة واعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى.

ترى هذه المدرسة أن هناك أسلوب امثل لأداء أي عمل يتناسب مع كافة الظروف وان وظيفة الإدارة هي اكتشاف الطريقة وتعليمها ليلتزموا بها.

نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وان هذه البيئة مستقرة نسبياً¹.

وتشمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التقسيم الإداري.

3- النظرية البيروقراطية .

وفيما يلي توضيح لكل نظرية من النظريات .

1- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) :

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة ما بين 1900-1920 لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة بالأب الروحي للإدارة العلمية ولد تايلور في عام 1856 في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية فقد درس الهندسة الميكانيكية وتدرج في العمل الوظيفي حتى وصل إلى مرتبة كبير المهندسين ،وقد أجرى بوصفه ميكانيكياً ومديراً الكثير من الأبحاث والتجارب في العديد من المصانع الأمريكية توصل من خلالها إلى نتائج مذهلة حددها بالأرقام تبين أن هناك نسبة مئوية كبيرة من الموارد المادية و البشرية تذهب هدراً أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب :

-غياب المعدلات والمعايير .

-عدم ربط الأجر بالإنتاج وبالجهد الشخصي .

¹ د محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، عمان، 2004، ص. 682

بناء على هذه النتائج أخذ تايلور يبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتوفير هذه الجهود وتحويلها إلى أعمال مثمرة ومنتجة لذا فقد حدد أربعة مبادئ أساسية وهي

- دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي تتم لإنجازها ومن حيث الوقت المستغرق في إنجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء.
- تحديد معدل معياري للإنتاج ينبغي أن يحققه من يقوم بتلك العملية .
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ يتولى الرئيس التخطيط بينما دور العامل التنفيذ فقط.

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجوده الإنتاج، فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير أو أصحاب العمل لا يستطيع وحده القيام بكافة أعمال المشروع، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بكافة متطلبات إدارة المشروع مثل المتطلبات الهندسية والإدارية والمالية والمحاسبية والبشرية.... الخ، وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.

- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال، وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاماً مغلقاً، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم، وليس بعوامل خارجية أخرى مثل المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة، فالنظرية لم تتطرق إلى البيئة الخارجية أو إلى أصحاب المصالح ذات العلاقة مثل المساهمين والموردين والحكومة والجامعات... الخ، وهي بذلك أهملت إلى حد كبير أهمية التفاعل والتنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ومن بين التجارب التي قام بها تايلور دراسة حول الحركة والزمن للتوصل إلى أقصر طريق يمكن للعامل استخدامها لإنجاز عمله في أقل زمن ممكن، وفي مجال التطبيق قام تايلور بعدد من الدراسات حول موضوعي الحركة والزمن باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العامل، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمدة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل، واعتبر أن كل جزء يتكون من مجموعة من الحركات المتتالية التي تشكل في مجموعها الوقت الكلي لإنجاز النشاط مثل إنتاج وحدة سلعية أو جزء منها حسب طبيعة تركيبها. وفي موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، وفي هذا المجال وضع نظاماً للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وباجر محدد لكل قطعة، فأزداد عدد القطع التي ينتجها العامل خلال نفس الفترة يتم رفع أجرة جميع القطع التي أنتجها¹.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 51-46

إن نظام الحوافز والأجور الذي وضعه تايلور أدى إلى عدم رضا العمال وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العمل قائلين أن تايلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة ولا يأخذ في اعتباره أننا من البشر ونحتاج إلى الرعاية الإنسانية والاجتماعية.

ومن أعمال تايلور اقتراح مهام وواجبات الإدارة العلمية للمدراء واعتبرها الأساس المنطقي

لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية، وهذه الواجبات هي :

- تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية وليس شفوية وتدريبهم عليها حتى يمكنهم أدائها قبل إرسالهم إلى مواقع عملهم .
- استخدام الطرق العلمية في حل المشاكل والابتعاد عن الطرق القديمة وغير العلمية القائمة على الخبرة المجردة.
- الفصل بين العمل الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.
- يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين الإدارة والعاملين.

وفي مجال التنظيم قام تايلور بتصميم هيكل تنظيمي للمنظمة حيث قسم تايلور العمل الإداري إلى ثمانية أقسام، وعين على كل منها مدير مسؤول، وطبقا لهذا التنظيم جعل تايلور هؤلاء المدراء مسؤولين عن العمال بصورة مباشرة بحيث أن كل عامل يرتبط تنظيميا بثمانية مدراء ويتلقى منهم الأوامر، وتعتبر هذه الأفكار قصورا واضحا في الفكر الإداري لتايلور، فلو تعرض العامل لأمر في عمل في وقت واحد من اثنين من المدراء فأى من المدراء يستجيب له هذا العامل، لقد أثار هذا التنظيم الكثير من المشاكل والنزاعات مما شكل فشلا واضحا لأفكار تايلور في هذا المجال¹.

¹ علي عباس، مرجع سابق، صص 46-51.

تلخيصاً لما سبق فإن تايلور كان مهندساً لم يدرس علم الإدارة ولم يكن لديه حتى خلفية اجتماعية، وإنما حاول أن يجتهد ففي الموضوعات ذات العلاقة بتخصصه حقق نجاحاً ملفتاً مثل موضوع الحركة والزمن وعلاقتها بزيادة الإنتاجية وتصميم الآلات، ولكنه فشل في موضوعات أخرى مثلاً أهمل العنصر البشري واعتبره آلة، ووصف الإنسان بأنه أناني لا يجب العمل إلا إذا اقتيد إليه وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي، كما لاحظنا أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور، ولم يوفق في وضع هيكل تنظيمي للمنشأة.

إيجابيات نظرية الإدارة العلمية :

- إستخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل.
- وضع معايير محددة في شكل دراسة لعامل الزمن والحركة لكل عملية إدارية.
- زيادة المكفآت والحوافز للإنتاجية المرتفعة.

الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تايلور

- ربط تايلور بين الآلة والإنسان وركز إهتمامه على زيادة الإنتاج على حساب إهماله للعوامل الإنسانية والمؤثرات البيئية.
- إقتصرت أبحاثه على المصنع الصغير بدلاً من دراسة النواحي العامة في الإدارة .
- اعتبر أن الإدارة علماً له أصول وقواعد قابلة للتطبيق في حل المشكلات جميعها وفي مختلف الظروف .

2- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول):

هنري فايول مهندس فرنسي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديراً لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم، وكان مديراً ناجحاً لشركته، غير أن اهتمامات فايول انصبّت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المدراء وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور، وقد تعلم هنري فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة بالنظر إلى مساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة والتي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة عملاً مستقلاً جنباً إلى جنب مع العلوم الأخرى.

وقد وثق هنري فايول خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة" شرح فيه مفهومه للعلمية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفين.

فقد قدم فايول الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنشأة إلى أنشطة رئيسية هي :

- النشاط التجاري (البيع والشراء).
- النشاط الفني (الإنتاج التوزيع ...)
- النشاط الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
- النشاط المحاسبي (الميزانيات، وحساب التكاليف والأرباح)
- النشاط المالي (تدبير الأموال لإنفاقها على الاستثمار)
- الضمان الاجتماعي والتأمين (حماية الأفراد من مختلف المخاطر)

كما حدد فايول في كتابه مواصفات المدير الناجح وقال يجب على المدير أن يكون على معرفة تامة بالعاملين لديه، وأن يمتلك القدرة على التخلص من العمال غير القادرين على

العمل، وأن يكون من ذو الأخلاق وحسن السلوك، وأن يكون قدوة لغيره وعلى معرفة بأنظمة العمل والاستفادة من قدرات الأفراد والعاملين لديه ويعطيهم الفرص لتنمية قدراتهم الفكرية والعملية، وأن يكون قادراً على إعادة تنظيم المنشأة وتطوير العمل وتعديل ما يجب تعديله،

توصل فايول من خلال خبرته وممارسته للعملية الإدارية من خلال مطالعته للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية وحدد فيها أربعة عشر مبدأ وهي الأهم من وجهة نظره، وقال أن القدرات الإدارية للفرد يمكن دراستها في قاعة الدرس ثم صقلها وتنميتها في المصنع، ولفت فايول الانتباه إلى أن نظريته مرنة بطبيعتها مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة الظروف والمواقف التي تمر بها المنشأة والمبادئ الأربعة عشر لفايول هي كما يلي :

- **تقسيم العمل والتخصص:** ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كلا من العمل الإداري والفني .
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين... الخ.
- **الانضباط والنظام:** ويقصد بذلك احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.
- **وحدة الأمر:** ويعني ذلك ألا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير المباشر منعا للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر. وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر .

- وحدة التوجيه: تتعلق بالتنظيم أي أن هذا المبدأ يطبق على الوحدات الإدارية حيث تخضع كل وحدة إدارية لخطة واحدة ورئيس واحد .
- خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام: ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأة فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنشأة .
- مكافأة والتعويض: يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزا قويا لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين .
- المركزية: إن رأي فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم ولتساعدتهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.
- التدرج الهرمي : يجب أن تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- الترتيب: يؤكد هنري فايول على ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء(الأدوات والآلات...) وللأفراد العاملين
- فالترتيب نوعان: الأول ترتيب مادي يشمل وضع الأجهزة والمواد والآلات في أماكن معروفة وثابتة حتى يسهل الاستدلال عليها فورا، والثاني: ترتيب اجتماعي ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه في العمل .
- العدالة والمساواة: أي على المدراء والرؤساء الإداريين ومشرفي العمل أن يكسبوا ولاء المرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطا لتحقيق الرضا عندهم .

- **استقرار العاملين:** ويقصد فايول بهذا المبدأ أن على المنشأة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.
- **المبادرة:** إن على المدير أن يشجع مرؤوسيه على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وأن على المدراء مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع المرؤوسين .
- **روح الفريق(التعاون):** دعا فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة التنظيم والمنظمة .

الانتقادات الموجهة للأفكار التي جاء بها فايول

- المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة تصلح كشعارات ترفعها المنظمات لا أكثر.
- تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد . إذ لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية (البيئة بصفة عامة) مما يؤدي إلى فروقات واختلافات في المبادئ المعمول بها.
- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العلمي الفعلي المعيشي وهو الأمر الذي يؤدي إلى تعديل في المبادئ المعمول بها مقارنة بما جاء به فايول.

3- نظرية الإدارة البيروقراطية(ماكس ووبر):

كلمة البيروقراطية (bureaucracy) كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين الأول هي bureau ومعناها مكتب أما الثاني (carcy) فتعني السلطة، أو الحكم. لتشكلا معا مصطلحا واحدا "سلطة المكتب" أو "حكم المكتب" .

يعود الفضل في إرساء قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ويعتبر هذا الأخير أن النظام المثالي للإدارة يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية) والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لا بد أن يعرف كل شخص وظيفته) أن المنظمة في نظر ويبر هي (عبارة عن تسلسل هرمي للسلطة من القمة للقاعدة) لقد إهتم ماكس ويبر ب (خصائص التنظيم المثالي + الحوافز المادية لدفع الفرد للعمل) لكنه لم يهتم بتقدير المتغيرات (ال نفسية + الاجتماعية) للعامل ولم يهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيرها على كفاءة المنظمة وعاملها .

مبادئ البيروقراطية المثالية:

عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس ويبر نجد أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة ، لذلك وضع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها ، والتي نوجز أهمها فيما يلي:

- **عدم التحيز:** إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المؤسسة هي الهدف الأساسي للمؤسسة.

- **التعيين (التوظيف):** لا يمكن تصور شغل المراكز أو المناصب البيروقراطية عن طريق الانتخاب، حيث أن الانتخاب يجعل من الصعوبة استقرار العمل. ويتم تعيين الموظفين عن طريق الاختيار والانتقاء حسب المؤهلات التقنية (الفنية) والخبرات والقدرات المطلوبة ووفق معايير موضوعية دقيقة.

- **تقسيم الأعمال وتنميطها:** يجب أن تقسم وتنمط الأعمال حسب الاختصاصات من خلال توزيع الأنشطة والأعمال على أعضاء المنظمة باعتبارها واجبات رسمية وفق معايير ثابتة محددة ومشكلة (مكتوبة).

-تدرج الوظائف في مستويات السلطة: إن الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب وإنما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث أخذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف التي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون كما أن هناك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.

-استخدام الخبراء: إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم فالمحسوبة والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي وعمل الخبير في اتخاذ القرارات الرشيدة في معالجة المشاكل التكنولوجية والسهر على تحقيق الكفاية في أداء الأعمال.

-القواعد والتعليمات: تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء الأعمال.

-التدوين الكتابي: يجب إصدار الأوامر والقرارات بشكل كتابي والاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمؤسسة وذلك لكي تكون جميع القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية مستقرة وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي أي وجود ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة إليها.

-وجود نظام خدمة: لكل مؤسسة بيروقراطية نظام خدمة وسلم رواتب للعاملين فيها وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المؤسسة.

-التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية:ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التمييز بين دوره كموظف يقوم بواجبه وبين علاقاته الشخصية ويطلب من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته.

-السرية:يجب أن يراعي أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في جميع أعمال المؤسسة ، فأقل درجات الانغلاق والسرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة في المؤسسات .

-يقول ماكس ويبرأنه إذا ما توافرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المؤسسة رشيدة وقد أطلق ويبر لفظ البيروقراطية على الأجهزة الحكومية بينما أطلق لفظ الإدارة على المؤسسات الاقتصادية.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

-إهمال الفرد ومعاملته كآلة ضمن تنظيم بيروقراطي ميكانيكي ، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.

-بعض المبادئ مبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .

-التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف قد يؤدي لزيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات (التعسف في استعمال السلطة).

-وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي (البيروقراطية المثالية) كالتناقض بين مبدأ التدرج الهرمي ومبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.

2- المدرسة السلوكية والإنسانية

نشأت مدرسة السلوكية والإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد ظهرت هذه الأخيرة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري باعتباره أحد العوامل المؤثرة على

كفاءة المنظمة . حيث اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ذلك من أجل زيادة الإنتاجية.

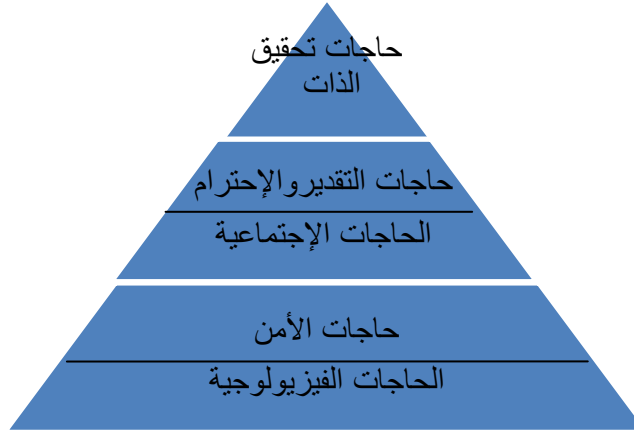
1- إلتون مايو(حركة العلاقات الإنسانية): ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالدراسات والتجارب التي أجراها (التون مايو) في مصانع الهاوثورن بأمريكا والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة وكان هدف الدراسة هو معرفة العلاقات بين العوامل المادية (الإضاءة +فترة الاستراحة +ظروف العمل)على إنتاجية العامل وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التجارب:

- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعات الغير رسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاه الأفراد العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات .
- يحتاج المدراء إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية .

الانتقادات الموجهة لنظرية إلتون مايو :

- تجاهلت الدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك .
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة التنظيم غير رسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلا.
- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية .

2- إبراهيم ماسلو (سلم الحاجيات): بعد الحرب العالمية الثانية ازداد الاهتمام أكثر بالعوامل التحفيزية من خلال سلم الحاجات الذي قدمه أبراهام ماسلو في كتابه (Motivation and Personality



سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

الانتقادات الموجهة لنظرية أبراهام ماسلو:

- رغم اعتراف وتأكيده العديد من المفكرين الذين جاؤوا بعد ماسلو على أصناف للحاجات الإنسانية كما جاء بها إلا أنهم شككوا في ترتيبها و قالوا أن ذلك لا يتم بهذه الطريقة المنطقية ، حيث قد تكون الحاجات متداخلة وتخضع لعوامل متعلقة بالبيئة الخارجية و بتنشئة الفرد وشخصيته وثقافته .
- كما أن المفكرين المسلمين أقرروا بأن ماسلو لم يكن السباق في تطرقه للحاجات الأساسية للفرد من أكل وشرب ، وأمن وأمان ، فقد سبق وأن تطرق القرآن الكريم لهذه الحاجات من خلال قوله تعالى : "... فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف "
- رغم ذلك ، يمكننا القول أن "ماسلو" بأفكاره تلك قد أولى عناية خاصة بالحاجات الإنسانية وتسلسلها .

حيث أصبحت هذه الأفكار بمثابة المنطلق في تحديد الحاجات ، ولا يخلو اليوم أي كتاب في العلوم الإدارية أو علم النفس أو علم الاجتماع أو التسويق من الإشارة إلى سلم ماسلو للحاجات .

3- فريدريك هارزبرغ (نظرية الصنفين من العوامل): قام هرزبرغ بوضع ما يسمى ب: "نظرية الصنفين من العوامل"

الصنف الأول : عوامل الرضا (الدافعية)	الصنف الثاني : العوامل الوقائية المحيطة
<ul style="list-style-type: none"> ● الحاجة للشعور بالإنجاز ، ● الحاجة إلى الاعتراف من قبل الغير ، ● أهمية العمل نفسه ، ● الرغبة في تحمل المسؤولية ، ● إمكانية التقدم والتطور الوظيفي ، 	<ul style="list-style-type: none"> ● سياسة المؤسسة وإدارتها ، ● نمط الإشراف ، ● العلاقات مع الرؤساء ، ● ظروف العمل ، ● الراتب أو الأجر ، ● المركز الاجتماعي ، ● الأمن الوظيفي ،

توصل هرزبرغ من خلال التجربة الميدانية إلى أن توفر العوامل المحفزة (الصنف الأول) هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج ويزيد من رضا الأفراد لكونها مرتبطة بحاجاتهم ، أما العوامل الوقائية (الصنف الثاني) فإنها غير محفزة ولا تؤدي إلى زيادة الإنتاج ولكن وجودها يمنع حصول حالة عدم الرضا و(اللاتحفيز). وخلص إلى أن الاهتمام بمجهودات الفرد يولد الرضا عن العمل عن طريق قيامه بأعمال مجدية ، كما دعى هرزبرغ إلى تحفيز الفرد من خلال إثراء العمل أو توسيع العمل :

إثراء العمل : أي إضافة مهام أخرى للفرد زيادة عن مهمته الأساسية من أجل كسر الروتين والقضاء على الملل،

توسيع العمل : من خلال إضافة عمليات أخرى للمهمة الأساسية للفرد .

4- دوقلاس ماكرو جر (نظرية (X و Y)): من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين ولا يحبون العمل وأطلق على ذلك نظرية (X) وعلى الجانب المعاكس وضع نظرية (Y) التي تفرض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X)

- 1) أن معظم الأفراد لا يحبون العمل .
- 2) يجب مراقبة الأفراد وتهديدهم لدفعهم للإنجاز والأداء .
- 3) أن الأفراد يميلون إلى تجنب المسؤولية .
- 4) أن الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل .
- 5) أن معظم الأفراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات .

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y)

- 1) إن الأفراد يحبون العمل .
- 2) إن الرقابة الخارجية والتهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد .
- 3) إن الأفراد على استعداد لتحمل المسؤولية .
- 4) إن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد .
- 5) إن الأفراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات .

3- المدارس الإدارية الحديثة

هي مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا هي ويمكن شرحها باختصار كالآتي

:

1-3 النظرية الكمية:

كان شستر برنارد أول من أكد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، ويروا في عملية اتخاذ القرارات بهذه الطريقة أنها أكثر دقة، وغير متحيزة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي. ومع ظهور الحسابات الإلكترونية أمكن وضع نماذج رياضية أثبتت صحتها في اتخاذ القرارات، وفي وقتنا الحاضر هناك العديد من النماذج الشهيرة المستخدمة في منظمات الأعمال مثل نموذج بيرت (pert) والمسار الحرج (cpm) ونظرية الألعاب، ونموذج صفوف الانتظار، وسيمبلكس، ونموذج التعيين، والنقل... الخ.

وقد ظهر هذا الاتجاه الفكري في عملية اتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي استخدمت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشاكل العسكرية التي قللت من الكفاءة القتالية للقوات العسكرية للحلفاء ومن أهمها مشاكل النقل، وزيادة دقة التصويب، وتقليل زمن الطلعات الجوية الاعتيادية والهجومية، وتنظيم الطلعات وتنسيقها لتجنب حوادث التصادم وغيرها من المشاكل.

وبعد النجاح الذي أحرزه هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في المجال العسكري، أراد الإداريون تطبيق هذا الاتجاه في ميدان الأعمال والاقتصاد.

أما الانتقاد الذي وجه إلى هذه المدرسة فهو عدم كفاءتها في حل المشكلات الإنسانية، وأمور أخرى مثل الدافعية وقياس الروح المعنوية وهي أمور ذات أهمية كبيرة لإدارة المنشأة¹.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 64-63

3-2 نظرية النظم:

النظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، تتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي وغير الرسمي .

تعريف النظام : هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ديناميكيا وتعمل على تحقيق هدف مشترك .

مجموعة متكاملة من الأجزاء تعمل مع بعضها البعض من اجل تحقيق هدف محدد.

المنظمة كنظام مفتوح: هو النظام الذي يعتمد في بقاءه على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات .

بتطبيق هذا التعريف على منظمة الأعمال يمكن وصفها على أنها نظام مفتوح يأخذ مدخلا ته من البيئة الخارجية ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات لإشباع احتياجات العملاء في البيئة الخارجية.

النظام المغلق: هو النظام الذي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية.

عناصر النظام: .

المدخلات: تشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية) مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات وهذه المدخلات تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات....الخ.

عمليات التحويل: في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات. أي نعني بها مجموعة من النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل الأفراد باستخدام المعدات والتسهيلات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات .

المخرجات: في هذه المرحلة يتم نقل المخرجات إلى العملاء النهائيين في البيئة الخارجية، وعادة تأخذ المخرجات شكل السلع والخدمات وهذه المرحلة هي النتيجة لمرحلة التحويلات.

التغذية العكسية (المعلومات المرتدة): تمثل هذه المرحلة رد فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وإرجاعها إلى منظمة في شكل مدخلات مرة أخرى وهذا الرد يكون إما إيجابي أو سلبي يحدد نوع وحجم المدخلات وهكذا تكتمل دورة عمل المنظمة.

3-3- النظرية الموقفية:

- تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي أن العوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تواجهها .

تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- ليس هناك طريق واحدة يمكن إتباعها في الإدارة .
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة .

إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .

3-4- الإدارة بالأهداف:

- جاء المفكر بيتر دركر بهذا الأسلوب بقصد تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري، يقوم على مبدأ المشاركة ومن أهم مبادئ دريكر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي¹:
- يتفق الرئيس والمرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول .
 - أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
 - بعد إنهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة .
 - الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.
- ومما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوباً يتمكن من خلاله المدير ومرؤوسيه أن يقوموا بوضع الأهداف معاً ثم تحديد التقدم نحو هذه الأهداف.
- وبينما يكون المدير مشغولاً في برنامج متواضع للإدارة بالأهداف بالمشاركة مع تابعيه في وضع الأهداف وتجميع المعلومات الدورية عن الانجاز، إلا أن مصطلح الإدارة بالأهداف غالباً ما يشير دائماً إلى برنامج تنظيمي واسع وشامل المشاركة في وضع الأهداف.
- ويعتمد استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على افتراض أن العاملين حين يشاركون في وضع الأهداف فإنهم يكونون أكثر ميلاً للحرص على إنجاز هذه الأهداف، وتعد الإدارة

¹ علي عباس، مرجع سابق ص66.

بالأهداف - من الناحية العملية - عملية سهلة وبسيطة، وهي تتكون من خمس خطوات هي¹:

- 1- تحديد أهداف المنظمة: حيث يجب تحديد أهداف المنظمة، وتحديد إستراتيجيتها العريضة
- 2- تحديد أهداف الأقسام: فيقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين التابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
- 3- مناقشة أهداف الأقسام: حيث يتولى رئيس كل قسم عرض أهداف القسم على تابعيه بالقسم لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم .
- 4- تحديد الأهداف الفردية: حيث يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب من كل موظف، وتحديد الجدول الزمني اللازم للإنجاز.
- 5- التغذية العكسية: حيث تتم مراجعة دورية للأداء من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين لضبط الأداء، وتحليل التقدم الذي يحرزه العاملون نحو الهدف.

شروط تطبيق الإدارة بالأهداف:

من أهم شروط تطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي :

عدم الخلط بين الهدف والمهمة .

التمييز بين أهداف التطوير أو التغيير والثبات.

إقليمية الأهداف مع كفاءات الأفراد.

جاري ديلسر (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2002، ص ص 96-99،¹

إيجاد الحوافز المناسبة مع الأهداف المحددة.

استخدام آليات التفاوض المنهجي، أو المناقشة المستمرة للأهداف .

المتابعة وإعادة التسوية للأهداف المحققة.

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لان أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموعة من الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية :

- 1- تحديد أهداف المؤسسة من بين مقترحات الأهداف الجمعة من مختلف الأطراف، وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
- 2- تقديم الناتج الصافي بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا.
- 3- تنفيذ المهام والواجبات التي يتم الإتفاق عليها، ومحاولة حل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ.
- 4- يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
- 5- يطلب الرئيس من المرؤوسين أن يضعوا ورقة مكتوبة تتضمن تصوراتهم عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى، بحيث يشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.

عيوب الإدارة بالأهداف:

- ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه مكلفا من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، أضف إلى ذلك كمية من الورق التي يحتاجها لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية وما تحتاجه من طباعة وتدقيق ومراجعة ... الخ.

- يفترض بيتر دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.
- يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة¹.

3-5- الإدارة اليابانية :

إعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئه ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار دوغلاس ماك جريجور المفكر الذي تصدى بفكره الإداري والاجتماعي المتقدم على زملائه المعاصرين في المدرسة الكلاسيكية من خلال تقديم نظريتي (X،Y)،

وبخصوص نظرية الإدارة اليابانية فقد لفت انتباه معظم دول العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي متقدم، وقد حاولت الدول الغربية تطبيق نظرية (J) وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها فشلت في ذلك بالنظر إلى طبيعة البيئة اليابانية. وخاصة طبيعة القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية والتي تختلف اختلافا جوهريا عن مثيلتها داخل الأسرة الأمريكية، وبالتالي نفهم أن نظرية (J) من الصعب جدا تطبيقها خارج اليابان، لذلك اقترح وليام اوتشي إجراء بعض التعديلات على النظرية 'J' لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلق على نظريته الرمز (Z)².

الصفات العامة للإدارة اليابانية :

من بين الصفات التي تنفرد بها الإدارة في منظمات الأعمال اليابانية ما يلي :

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص68.

² المرجع نفسه، ص69.

الصفة الأسرية: منظمة الأعمال في اليابان كأنها أسرة تضم تجمعا بشريا متجانسا، تمارس نشاطا اقتصاديا يربط بين أعضاء هذه الأسرة روابط ومصالح مشتركة تلتزم بالولاء والانتماء لهذه المنظمة (الأسرة)، وتعمل في نسق تام يسعون جميعهم من اجل تحقيق أهداف منظمته،

الألفة والمودة: تعمل منظمة الأعمال اليابانية على أساس الاهتمام بالفرد العامل، فالمنشأة الفردية مثلا تعامل العمال على أساس أنهم أعضاء في أسرة صاحب المنشأة أو مديرها وتحث رعايتهم ولا يتقاضون أجرا بل مكافأة إلى حين حصولهم على الخبرة الكافية واكتساب المهارة التي تمكنهم من إنشاء ورشهم أو محلاتهم الخاصة بهم بعد حصولهم على الدعم المالي من صاحب العمل، وهكذا نجد أن العلاقات الودية في منظمات الأعمال اليابانية هي امتدادا وتطبيقا للقيم السائدة داخل أعضاء الأسرة اليابانية، ويمكننا تسمية أسلوب الإدارة اليابانية "بالإدارة الأبوية"، أي كالأب الذي يرضى أبناءه ويدافع عنهم ويوفر لهم الحماية.

الثقة: تشير نظرية الإدارة اليابانية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة ومستوى الإنتاجية، بمعنى انه كلما زادت الثقة بين العامل ورئيسه زادت الإنتاجية والعكس منه صحيحا. كما تؤيد النظرية أهمية العلاقات بين العاملين على أسس من الثقة والاحترام المتبادل وعلى كافة المستويات الإدارية، وتشير دراسات المقارنة حول إنتاجية العامل الياباني إلى أن إنتاجيته تزيد خمسة مرات من غيره من العمال في دول أخرى وخاصة العامل الأمريكي،

المصلحة العامة: في منظمة الأعمال اليابانية ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية، ويدرك الفرد الياباني من خلال ثقافته التنظيمية أن ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل.

العدالة: العدالة والمساواة هما أساس الثقة والمعاملة الحسنة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة، فالمكافآت يتم منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وبالتالي فإن كل فرد واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

المحافظة على ممتلكات منظمات الأعمال: إن توفير الحماية أو المحافظة على ممتلكات المنشأة اليابانية هي جزء من أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الفرد الياباني، وبناءً عليه فنادرًا ما تصل بلاغات عن وجود إساءة لهذه الممتلكات.

الخصائص الإدارية في منظمة الأعمال اليابانية :

يمكن توضيح هذه الخصائص في العناصر الموالية¹:

العمل الجماعي والتعاون :

تستخدم الشركات اليابانية "أسلوب جماعات العمل" فكل فرد لا بدوا أن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة أو أكثر، وعضوية الجماعة لا تكون ثابتة بل تتغير طبقا لاحتياجات الفرد نفسه أو متطلبات العمل، حيث توكل مهمة معينة للجماعة تختار من بين أعضائها مشرف العمل أو رئيس العمل حسب طبيعة المهنة .

اتخاذ القرارات:

يتبع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يعرف باسم الرنجي (RINGI)، وبموجبه تدور الوثيقة (موضوع القرار) على عدد من المدراء ذو العلاقة ثم الاتفاق على القرار أي أن القرار يتخذ بطريقة اجتماعية وليس فردية خاصة القرارات الهامة، ومن فوائد الرنجي أنه يدرّب المدراء الجدد على الطريقة والجرأة في اتخاذ القرارات.

المسؤولية الجماعية :

وهي نتيجة طبيعية لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، فالمسؤولية هنا ليست فردية بل جماعية، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع.

المشرف المباشر :

¹ علي عباس، مرجع سادق، صص 70 72.

يحظى المشرف المباشر(الرئيس المباشر) في الإدارة اليابانية بأهمية كبيرة ودور بارز في اتخاذ القرارات،فمن خلا موقعه وقربه من مرؤوسيه يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وأنماط سلوكهم، مما يجعله قادرا على تصميم الطريقة المناسبة لتوجيه كل منهم .

الإنتاجية :

تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي،فالمكافآت التشجيعية تدفع للعاملين على أساس الأرباح التي تتحقق في نهاية فترات زمنية محددة.

السمات الوظيفية في منظمة الأعمال اليابانية :

تتميز الحياة الوظيفية في الإدارة اليابانية بمجموعة من السمات وهي¹:

الوظيفة مدى الحياة:

إن الوظيفة في الإدارة اليابانية ملازمة للفرد العامل طيلة حياته في المنظمة وحتى بلوغه سن الخامسة والخمسين،وهي سن التقاعد ولا يفصل من عمله أبدا إلا في حالة الوفاة أو إذا ارتكب جريمة كبيرة.

التقييم والترقية:

تم الترقيات في منظمات الأعمال على أساس فلسفة إدارية مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد تاريخ التعيين بعشرة سنوات،وبالتالي فإن الفرد خلال هذه الفترة يتقاضى مكافأة وليس راتبا،وبعد عشر سنوات يتم تقييمه فإذا حصل على تقرير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلا لشغل مراكز قيادية في المستقبل.أما الذين يحصلون على تقييم اقل من ممتاز،فإنهم يحصلون على دعم الشركة بفتح ورش صناعية خاصة بهم وتتعهد الشركة بشراء منتجاتهم.

التقاعد المبكر :

¹ على عباس،مرجع سادق،ص ص 71 72

يتقاعد الموظفون والعمال في منظمات الأعمال اليابانية عند بلوغ سن الخامسة والخمسون، وسبب تطبيق هذه السياسة هو فتح الطريق أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية وللوصول إلى المراكز الإدارية، أما المتقاعدون فيحصلون على دعم مالي ومعنوي للعمل في المؤسسات الصغيرة التي تكون بحاجة إلى خبراتهم الطويلة، ولمساعدتهم على النمو .

نظرية "Z" في الإدارة :

قام وليام اوتشي بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماك جريجور في الشركات اليابانية، فأكتشف أن إنتاجية معظم هذه الشركات قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم تأكد بعد عدة دراسات قام بها أن هذه الزيادة لا تعزى إلى السياسات أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه ويدار فيها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة واستقرار في عمله وتدريب... الخ، وهي عوامل لا تتوفر بنفس المستوى في الشركات الأمريكية أو حتى الأوروبية ولا العربية وبناء عليه أراد وليام اوتشي أن ينقل التجربة اليابانية في الإدارة لتمكين الشركات الأمريكية من اللحاق بإنتاجية الشركات اليابانية ومنافستها في الأسواق العالمية وحتى داخل السوق الأمريكية.

عبر وليام اوتشي في كتابه نظرية "Z"، كيف يمكن للشركات الأمريكية اللحاق بالشركات اليابانية ومنافستها عن الطريقة التي يمكن بها نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى الشركات الغربية، فقال إن منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية، في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة "J" أي أسلوب الإدارة اليابانية وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى نظرية "Z" في الإدارة، لقد كان هدف وليام اوتشي من وضع هذه النظرية عام 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة

بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان وبخاصة في الولايات المتحدة، وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وهكذا يمكن الاستنتاج أن النظرية اليابانية قد تم إدخال التعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان، وهكذا سميت نظرية "J" بعد التعديلات باسم نظرية "Z".

لقد تم تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلاقي النجاح، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحا جزئيا إل أنه لم يكن كافيا، وهكذا فإن التحول من أسلوب الإدارة "A" إلى "J" وجد أن من الصعب إحداثه دفعة واحدة وإنما يحتاج الى وقت طويل جدا، ويرى بعض كتاب الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، وهذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارات¹

6- المدرسة الرياضية :

بعد الإسهامات الكثيرة من طرف العلوم الإنسانية والاجتماعية، عرف علم الإدارة تدعيم من نوع آخر :

الاستفادة من الرياضيات والتقنيات الكمية من أجل التوصل إلى أبعد حد في ترشيد القرارات .
وما زاد من استخدام الأساليب الكمية في عمليات اتخاذ القرارات هو الانتشار المذهل الذي تعرفه تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC).

¹ علي عباس، مرجع سابق، صص 72 73

- استخدام النماذج الرياضية (Modèles mathématiques) في شكل برامج (logiciels) من أجل حل مشاكل إدارية في التنبؤ، التخطيط والمحاكاة (Simulation).
- معالجة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات خاصة في المؤسسات الكبيرة حيث يتم التعامل بكم هائل من المعلومات مما يتطلب تخزينها، معالجتها وتهيئتها في الوقت المناسب للمدراء .

الفصل الثالث : وظائف الإدارة

اختلفت الآراء حول فصل التنفيذ والمهام الإدارية أو النظرة الشمولية . بحث تشمل العمليات الإدارية كافة الخطوات والمراحل التي تبدأ منذ بداية التفكير في إقامة المشروع، وتستمر الى غاية تحقيق الأهداف النهائية التي قامت المنظمة من أجلها. وسوف نأخذ هنا بالنظرة الشمولية لشرح أبعاد هذه العمليات التي يمكن تحديدها في النقاط الآتية :التخطيط، التنظيم، التوجيه والذي يتضمن القيادة والاتصال والتحفيز و الرقابة .

والملاحظ أن جل هذه العمليات أو الوظائف الإدارية هي نفسها الأسس أو المبادئ التي يقوم عليها التنظيم عند أغلب الباحثين في مجال العلوم الإدارية.

1- التخطيط

يعتبر التخطيط أول وأهم الوظائف الإدارية حيث أن له عدة تعريفات نذكر أهمها:

- هو تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.

- يعرفه فايول "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة "

-التخطيط يتجسد في خطة شاملة للمنظمة، مفصلة في خطط فرعية وتتضمن الخطة تدقيق للأهداف المراد تحقيقها والوسائل المسخرة لذلك وجدول زمني لتنفيذ ذلك.

وعليه يمكن تعريف التخطيط "على أنه العملية التي تسبق العمليات الأخرى في التنظيم، فالتخطيط يعني التصور والإعداد للمستقبل، ويتضمن تحديد الأعمال في الزمان والمكان والكيفية والوسيلة للعمل وهذا من خلال البدائل التي قد تكون موجودة (أي التفكير بما يجب عمله في مستقبل).

-أهمية التخطيط:

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد .
- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة.
- التخطيط يوفر النفقات .
- التخطيط يقلص من المخاطر.
- التخطيط أساس الرقابة.
- التخطيط يساعد في عملية الاتصال .
- يحقق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة.

-مبادئ التخطيط

- **مبدأ الشمولية:** لكي تكون الخطة متصلة بالاقتصاد بأكمله ولتتطابق مع تسميتها بالخطة الاقتصادية، فينبغي لها أن تتسم بالشمول ويراد بالشمول أن يكون التخطيط شاملا لكافة المتغيرات والمناطق .

- **مبدأ المرونة:** تعنى المرونة إتاحة المجال لتعديل الخطة عندما يظهر أن وضع الخطة كان غير سليم ، الأمر الذي يستدعي معه تصحيحها، أو أن هناك ظروف واقعية بحيث يجعل تنفيذ الخطة الموضوعية غير ممكن ولم تأخذ هذه الظروف بالحسبان عند وضع الخطة.

-**مبدأ الواقعية:** تعتبر الواقعية من أهم السمات الأساسية للتخطيط، اذ ينبغي وضع الخطة على أسس يراعى فيها الواقع الاقتصادي والاجتماعي للدولة موضوع الخطة، بحيث يتم التعرف العلمي المدروس والدقيق على موارد تلك الدولة البشرية والمادية والمالية واقعيًا ودراسة احتياجاتها من هذه الموارد بالمعنى أن الخطة قابلة للتحقيق أي غير خيالية.

- **مبدأ الكفاءة:** ينبغي أن يتوفر في عملية التخطيط عنصر الكفاءة أي تحقيق أقصى الأهداف بما يضمن تلبية أكثر الاحتياجات أولوية وأقصى قدر ممكن وبأقل الموارد والتكاليف والجهود والإمكانات عن طريق اختيار الوسائل المناسبة التي تمكن من ذلك، وبدون تحقيق مثل هذه الكفاءة في استخدام الموارد والإمكانات والجهود يصبح التخطيط غير علمي ولا مدروس ولا واقعي.

- **مبدأ التنسيق:** يعتبر التنسيق أمراً ضرورياً وهاماً في عملية التخطيط لأنه يضمن عدم التعارض والتقاطع في إطار عملية التخطيط أي عدم تعارض الأهداف فيما بينها من ناحية وعدم تعارض الوسائل مع بعضها البعض من ناحية أخرى وكذا عدم تعارض الأهداف والوسائل معاً .

- **مبدأ الالتزام:** تعتبر الخطة ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة بها، وأن الإلزام بالخطة ضرورة تتطلبها عملية تنفيذ الخطة، إذ بدون وجود مثل هذا الإلزام، وترك الجهات ذات العلاقة بتنفيذ الخطة حرة في تنفيذها قد يؤدي إلى عدم تنفيذ الخطة بشكل جزئي أو كامل.

خصائص التخطيط الجيد:

تتميز الخطة الجيدة والتخطيط الجيد بالخصائص التالية :

- 1-وضوح الهدف:** أن يكون للخطة هدف واضح محدد. فالخطة هي الدليل الذي تسير على ضوئه أعمال المشروع. فإن لم يكن للخطة هدف واضح ومحدد فإن المشروع بأسره يأخذ بالتخبط مثله مثلاً لسفينة التائهة عبر البحر لا تعرف مدى بعدها عن الشاطئ أو الاتجاه الذي يقع فيها لميناء.
- 2-المرونة:** يعيش المشروع حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر تبعاً للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الذي هو جزء منه. ولكن هذه التغيرات في حياة المشروع يجب أن تتم بأقصى ما يمكن من سلامة والهدوء. فمرونة الخطة تسهل على المشروع إحداث التغيرات الضرورية لتحقيق هدفه دون إعاقة لسير عمله أو زيادة في التكاليف.

3-البساطة :إن الخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المشروع من أجل تحقيق الهدف المطلوب.لهذا فإنه من الضروري أن تتميز الخطة بالسهولة حتى يسهل فهمها من قبل جميع من يعينهم أمر تطبيقها على جميع المستويات الإدارية و التنفيذية.

4-تحديد مستويات العمل : تقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل، حيث أن تنفيذ الخطة (أو التوصل إلى الهدف) يتطلب مساهمة جميع الأفراد العاملين في المشروع.

4-تحقيق التوازن :تعمل الخطة الجيدة على تحقيق التوازن في جميع أعمال المشروع وبين أقسامه المختلفة، وفي توزيع عناصر الإنتاج المادية فيجب أن يحقق المشروع توازنا في استثمار أمواله (داخليا أو خارجيا)وبالبشرية حتى يتمكن من تحقيق أهدافه المطلوبة.

فوائد التخطيط :

لقد أصبح من الواضح الآن أن التنبؤ هو الحجر الأساسي لوظيفة التخطيط . كما انه من الواضح أيضا، إن التخطيط الجيد يقوم بدور فعال في نجاح المشروع وتحقيقه لأهدافه المطلوبة .ويمكنه من ذكر بعض المزايا المهمة :

1-مواجهة المنافسة :عن التخطيط الجيد يساعد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى التي تزاوّل نفس النشاط.

2-مواجهة التغيرات الطارئة :إن التخطيط الجيد يساعد المشروع على تحمل التغيرات المفاجئة وتخفيف وطأها.فالمشاريع التجارية والصناعية تتعرض إلى ضغوط اقتصادية متعددة نتيجة التغيرات المفاجئة التي تطرأ على النظام الاقتصادي،فقد يجد المشروع أنه من الضروري إجراء تعديل سريع على فحوى السلع نتيجة لتغير أذواق المستهلكين،أو ظهور منافس قوي،أو انحطاط مفاجئ في النشاط الاقتصادي.

3-التنسيق بين الإدارات المختلفة :التخطيط الجيد هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين جهود أقسام لمشروع المختلفة حتى تتمكن من إنجاز مهماتها بأقصى كفاية ممكنة.

4-توحيد الأهداف :يعني توحيد الأهداف بوظيفتي الإرشاد والرقابة .فالخطة هي الدليل الصحيح و المرشد الفعال لجميع الأفراد العاملين في المشروع بحيث يتعرف كل فرد على مقدار مساهمته في تحقيق نتائج النشاطات الفعلية بالنتائج المتوخاة في الخطة .ثم تتخذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء التي نجمت عن التنفيذ الفعلي لها.

أنواع التخطيط: تختلف أنواع التخطيط بحسب المعايير المعتمدة في ذلك فعلى سبيل المثال:

1- من حيث المدى الزمني:

يمكن أن يقوم المشروع بالتخطيط حسب فترات زمنية مختلفة تخدم أهدافه التي يسعى لتحقيقها. و إذا نظرنا إلى الخطط في المشاريع المختلفة فإننا نجد انه يمكن أن تقسم تلك الخطط على ثلاث أقسام: خطط قصيرة الأجل و خطط طويلة الأجل وخطط متوسطة الأجل.

- التخطيط الطويل الأجل:

تعمل المشاريع الاقتصادية الكبيرة على التخطيط للأجل الطويل بسبب ما تحتاج إليه من مبالغ تمويلية طائلة لسير عمله أو بسبب إنتاجها الكبير ومبيعاتها بكميات ضخمة يتطلب أعداد كبيرة من الموظفين والعمال. وهناك في أدلة كافية على حاجة المشروعات الاقتصادية للتخطيط للأجل الطويل. فقد بين دافيد أيونغ كتابه " التخطيط للأجل الطويل لإدارة الأعمال أن هناك فجوة بين رؤساء الشركات الأمريكية الكبيرة على أهمية التخطيط الطويل الأجل وعلى فوائده الكبيرة في نجاح تلك المؤسسات، ومع ان التخطيط للأجل الطويل يعتبر من إنجازات العصر، إلا أنه من الجدير بالذكر أنه نري فايول كان قد استخدمه في إنجاز شركة التعدين التي كان يرأسها كما أشرنا سابقا - و قد اعتبره وسيلة إدارية مهمة لسير المؤسسة وقسم وقد قام فايول بوضع خطة عامة الخطة إلى سلسلة من خطط سنوية، وخطط لمدة عشرة سنوات، و خطط خاصة. و يقول أيونغ إن التخطيط للأجل الطويل يعني أشياء كثيرة و مختلفة للفئات المختلفة من الناس إلا أنه يعود على مشروعاتهم بالفوائد العديدة، و أهم هذه الفوائد هي :

- يتطلب من المسؤولين أن ينظروا إلى أعمال المشروع بتحليل وتعمق. وتنميتها.
- يتطلب من المسؤولين الاعتماد على قدراتهم الإدراكية
- يتطلب وجود شبكة واسعة من الخطط التي تربط أعمال المشروع المختلفة ببعضها ببعض .
- يتطلب من المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم على خدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل.

- يقوم بتحديد أهداف المشروع بصورة أوضح مما يؤدي في بعض الأحيان إلى التنازل عن الربح للأجل القصير من أجل ربح أكبر في الأجل الطويل.
- يؤدي إلى الاهتمام بالبحوث العلمية بشأن التوسع، وإنتاج سلع مختلفة، و تدريب الموظفين... الخ .

التخطيط للأجل المتوسط:

في ما يغطي التخطيط الطويل الأجل فئة تزيد عن خمسة سنوات فإن التخطيط المتوسط الأجل يغطي فترة زمنية تمتد من سنتين إلى خمس سنوات. فهناك الكثير من الدول و المؤسسات التي تأخذ بهذا التخطيط تبعاً لاحتياجاتها القومية أو قدرتها وإمكاناتها في تنبؤ ظروف المستقبل أو دورة حياة المنتج. ويتمثل هذا النوع من التخطيط في الخطط الثلاثية والخطط الخماسية التي تتبناها كثير من الدول النامية وتقوم العديد من المشروعات الاقتصادية الكبيرة (صناعية أو غير صناعية) بوضع خطط للإنتاج أو التسويق متعددة متوسطة المدى لتناسب مع التغيرات المستقبلية المتوقعة في أسواق منتجاتها أو المواد الأولية أو أذواق المستهلكين وسلوكهم.

التخطيط للأجل القصير:

لا يمكن للتخطيط الطويل الأجل أن يظهر إلى حيز الوجود إن لم يكن معتمداً على التخطيط للأجل القصير. ولذا فإن الخطط القصيرة الأجل تكون مجموعها ما يسمى بالتخطيط للأجل الطويل. وتقسم الأهداف العامة للمشروع عادة إلى أهداف صغيرة تقوم أقسام المشروع المختلفة بتحقيقها خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدى سنة واحدة؟ وعلى أساس هذه الخطط يضع المشروع خطته التي لا تتجاوز الخمس سنوات والتي تكون الأساس للمشروع العامة التي تمتد إلى عشرة سنوات أو أكثر. لهذا فإنه من الخطأ أن ينظروا إلى التخطيط للأجل الطويل منفرداً لا يعتمد وكأنه نشاطاً على التخطيط القصير الأجل¹.

ومن الخطأ أيضاً اعتبار الربح هدفاً كلياً للمشروع لأغراض التخطيط، وإنما يجب اعتباره جزءاً من الهدف العام. فالربح هو نتيجة النشاطات التي يقوم بها المشروع كتقديم سلعة أو خدمة ضرورية لإشباع بعض رغبات المجتمع وحاجاته. ومن هذا المنطلق فإن مبدأ الربح لا يقتصر تطبيقه على المؤسسات التجارية والصناعية والخدمات الخاصة. فالمؤسسات الخيرية أيضاً تهدف إلى العمل في حدود

¹ كامل محمد المغربي مرجع سابق. ص 162

ميزانية معينة ضمنا لإمكانات المادية المتوفرة و تتحاشى أي خسارة ناجمة عن تعدي حدود تلك الميزانية .و يمكن تعريف الربح بأنه " الزيادة في صافي دخل المشروع لعدد فعال نفقات الثابتة و النفقات المتغيرة و خصم قيمة الاستهلاك و غيرها من النفقات ".وينفي البروفيسور أوردرى أن يكون الربح هو الهدف الوحيد او الهدف الحقيقي للإدارة حيث أن الدوافع كثيرة ومعقدة.

2-التخطيط حسب الوظيفة

تخطيط الإنتاج :

يعمل هذا النوع من التخطيط على كيفية تدفق المواد الخام و العنصر البشري في العملية الإنتاجية،وذلك بمراقبة وضبط الإنتاج .و يعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بعملية تنبؤ بحجم الطلب و وضع خطوات تتابع العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية .و يعتقد الكثيرون أن فريدريك تايلور أول من وضع الفكرة الأساسية لهذه العملية الإدارية عندما تكلم عن وظائف المقدمين في الصناعة ،فقد تذكر تايلور انه من الممكن أن يكون هناك عدد من الاختصاصيين (و ربما يبلغ عددهم ثمانية)في أوجه الإدارة المختلفة يعملون جميعهم تحت إشراف مقدم واحد أو أن يواجهوا تعليماتهم على موظف واحد كل منهم في مجال اختصاصه.

التخطيط المالي:

وقد أصبح مهما بسبب المشاكل المالية المعقدة و خاصة في المنشآت التجارية والصناعية الكبيرة . ويتميز هذا التخطيط بأنه يهدف إلى التأكد من سلامة المشروع المالية و ذلك بتوافر رأس المال الاحتياطي الضروري لما وجهة ظروف المستقبل المختلفة كالتكسبات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ بسبب زيادة الطلب .ويأخذ التخطيط المالي بعين الاعتبار المصادر المختلفة للأموال التي يحتاجها المشروع في المستقبل كإضافة رأسمال جديد من الأرباح المحققة أو من القروض أو من بيع سند او أسهم جديدة .و مما لا شك فيه أن التخطيط المالي يرتبط بصورة وثيقة بأحوال وظروف المنشأة في المستقبل.

تخطيط القوى العاملة

يعنى هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المشروع. ويتضمن التخطيط العمال بتدريب الأفراد وإعدادهم حتى يقومون بالعمل على أحسن وجه.

فالأعمال التجارية والصناعية الحديثة قد أصبحت تتطلب العديد من المهارات والقدرات والكفاءات التي يصعب على الفرد الإلمام بها دون تدريب أو إعداد. و يتضمن التخطيط العمالي استقطاب واختيار و تعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى يتسنى للمشروع ملئى وظائفه بالأشخاص الأكفاء لكل منها. فإن المشاريع الحديثة أخذت تفرد غدارة خاصة تدعى " إدارة الأفراد " أو " إدارة شؤون الموظفين " أو " إدارة الموارد البشرية "تعمل على التخطيط لما يحتاجه المشروع من قوى بشرية من أجل الحصول على أفضل العناصر العاملة والاحتفاظ بها¹.

-التخطيط السلعي:

يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع البديلة، حيث إن هذا العصر يتميز بالتنافس الشديد في مجال الإنتاج و التسويق،وقد تغيرت مفاهيم العالم الاقتصادية حيث ظهرت أهمية المشروع واتجه الاهتمام نحو تسويق السلع المنتجة بدلا من زيادة كمية الإنتاج وأصبحت السلعة المنتجة محور نشاط المشروع واتجه اهتمام المسؤولين فيه إلى الإلمام الكافي بأذواق المستهلك وطباعه ورغباته حتى يتمكنوا من تحسين السلع المنتجة الحالية او تقديم سلع جديدة تتفق وأذواق المستهلك ورغباته وبالسعر المناسب التي يمكن المستهلك من الشراء. وفي الوقت نفسه يحقق الربح المتوقع للمشروع.

3-من حيث نطاق التأثير:

التخطيط الإستراتيجي : يتعلق بتحديد الأولويات، ووضع الإستراتيجيات، ورسم السياسات، ويجب على سؤالين: ماذا؟ ولماذا؟، ويرتبط مفهومه بوجود منافس أو خصم يراد التأثير عليه (منافس، مورد، زبون،...) تمارسه الإدارة العليا.

¹كامل محمد المغربي مرجع سابق ص162

- خطوات التخطيط الإستراتيجي:

1. تحديد الرسالة(المهمة).
2. تحديد وتقييم البيئة المحيطة.
3. تحديد الأهداف.
4. تحديد وتقييم الموارد المتاحة .
5. تحديد وتقييم القيود الداخلية.
6. تحديد وتقييم القيود الخارجية.
7. مراجعة الانسجام العام للخطة الإستراتيجية.
8. وضع الخطط التشغيلية(العملية).

التخطيط التكتيكي: تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة مذكرة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي(العملي): تمارسه الإدارة الدنيا، يهتم التخطيط التشغيلي أو تنفيذي(العملي) بتفصيل الخطط الإستراتيجية إلى خطوات موضحة يسهل القيام بها و يمكن الرقابة على تنفيذها.

-خطوات التخطيط التشغيلي:

- إقامة تسلسل للأهداف.
- تحديد المسؤوليات وتوضيحها.
- رصد وتحديد علاقات الاعتماد المتبادل ما بين أجزاء الخطة.
- توزيع المهام انطلاقا من الإشراف العام وحتى الإجراءات المفصلة لأداء الأعمال.
- تحديد طبيعة وكيفية وظروف توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ المهام والمهام الفرعية الخاصة بالخطة ككل.
- وضع برامج عمل لكل وحدة رئيسية ووحدة فرعية حتى الوصول إلى أدنى المناصب الفردية.

دعائم التخطيط :

يعتمد التخطيط على دعائمين رئيسيتين هما الأهداف والتنبؤ، كما يركز على خمسة عناصر وهي السياسات، والإجراءات، والبرامج، والقواعد والطرق، ويحسن النظر في موضوع الأهداف ثم الانتقال إلى الدعامة الحساسة الأخرى ألا وهي التنبؤ¹ :

-الأهداف :

إن هدف المشروع هو النتيجة النهائية التي يسعى لتحقيقها، فالهدف ليس ضربا من الخيال بل هو مجموع من الأهداف أو النتائج الفرعية للمجالات المختلفة التي تؤثر في نجاح المشروع - المركز التسويقي، الإنتاجية، الربحية، وسلوك العاملين، وقدرات ومهارات القوى البشرية، الموارد المالية المتوافرة للمشروع، والمسؤولية تجاه المجتمع... وغيرها. فوضع الأهداف تأتي في مقدمة النشاطات الإدارية لأنها النتائج التي يصبو المشروع إلى تحقيقها من خلال الخطط التي يعتمدها. كما تتبع من الهدف جميع عناصر التخطيط كالسياسات و الإجراءات والبرامج وغيرها، إلا أن وجود الهدف لا يعني نجاح التخطيط، حيث عن نجاح الخطة يعتمد على أربعة عوامل، وهي:

1-إيمان العاملين من مديرين وموظفين بالهدف. وينتج هذا الإيمان عن الاقتناع التام بوجود حاجات أساسية (مادية / معنوية) لا بد من إشباعها. و ليس هناك للعاطفة دور في تحديد الهدف. وينتج هذا الاقتناع من التفكير العميق والدراسات الواعية و الموضوعية التي يمكنها الإجابة عن أسئلة المخطط (أو صاحب المشروع) وأهمها: ماذا نريد أن نحقق؟ كيف يمكن تحقيق الهدف؟ و من الذي سيقوم على تحقيقه؟ فالإيمان بالهدف أمر أساسي للمخطط حيث عن حماسه ينتقل إلى غيره من العاملين على المستوى الإداري نفسه أو المستويات الأعلى والأدنى منه، و لذلك فلا بد من أن يكون الهدف واضح المعالم من حيث المنطق والكم والنوع بحيث تسهل رؤيته لجميع من سيعملون على تحقيقه وأن يصاغ بعبارات سهلة الفهم وواضحة الأسلوب.

2-إمكانية تحقيق الهدف: إن الهدف ليس بحلم يزول مع اليقظة بل يقوم على عمليات حسابية دقيقة و تفكير عميق بجميع البدائل و تقدير الفرص والمخاطر عن تحقيقه. ثم تسعى الإدارة بحزم و إصرار

¹كامل محمد المغربي. مرجع سابق. ص154

على الوصول إليه من خلال العاملين حيث أنهم القادرون على التنفيذ و لديهم الإمكانيات و الطاقات اللازمة لذلك .ولذا فإن تحقيق الهدف المطلوب يتطلب الإدارة والتصميم المبني على واقع إمكانيات المشروع المتاحة دون أن يتحمل المشروع أعباء زائدة لقدراته المادية أو البشرية . كما يجب أن يرتبط الهدف برغبات جميع من يشتركون في تحقيقه هو أن يعمل على إشباعها . فالهدف يكون مقبولاً إذا ارتبط منطقياً بعوامل الزمان والمكان والظروف المحيطة بتحقيقه .ولذا يجب أن يكون الهدف متفقاً مع القانون التجاري والقانون العام والأعراف التجارية والتقاليد الاجتماعية السائدة والقيم الأخلاقية المقبولة داخل التنظيم وخارجه .

3- ثقة العاملين بسلامة القرار في تحديد الهدف أي أنها تأخذ من قبل رؤساء يعرفون بالحكمة ورجاحة العقل والخبرة و الدراية والنزاهة وغير ذلك .فالثقة بقرار تحديد الهدف ينبع من الثقة في مصدر القرار وأن يكون عن المصلحة العامة و محقق المصالح المنفذين و المتأثرين به .وليس هناك من شك في أن الثقة بالقرار معبرا تأتي من مصدرين أساسيين هما:

أ -الحقائق والمعلومات التي بني عليها القرار وذلك نتيجة التقديرات المدروسة واستخدامها لوسائل الإحصائية السليمة و المناسبة.

ب -شخصية مصدر القرار من حيث سلامة تفكيره وخبرته وحسن سلوكه وحكمته.

4-الاطمئنان إلى كفاءة المكلفين بالتنفيذ من حيث الخبرة والقدرة والأمانة والإخلاص . و كذلك الاطمئنان على كفاءة الآلات والمعدات التي تستخدمها تلك الأيدي العاملة بقدر من الكفاءة و الفعالية وحتى يمكن تعديل الأهداف بما يتناسب مع المهارات و التكنولوجيا المتوفرة.

- التنبؤ

يطلق على التنبؤ في بعض الأوساط اسم تخطيط المعلومات والتخطيط كما نعرفه هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل .ولا يمكن اتخاذ مثل هذه القرارات إلا إذا كان هناك تخطيط صحيح للمعلومات يعتمد على أساس الدراية بتقدير حقائق المستقبل .ومع إن المستقبل يتصف في أكثر الأحيان بالغموض .إلا أن المدير لا يستطيع الوقوف مكتوف الأيدي وعليه أن يتخذ قراراته رغم قلة المعلومات المتوفرة ولديه عن تلك الظروف .ويمكن تعريف التنبؤ بأنه " النظر إلى المستقبل وافتراس توقع ظهور بعض الظروف (الظواهر) وتقدير مدى تأثيرها على سير المشروع . " ويشمل التنبؤ نوعين

رئيسين من الظروف التي تتفاعل بعضها مع بعض قبل تحضير الخطة المناسبة. فهناك الظروف الخارجية التي تقع خارج نطاق المشروع وسلطته، وهناك الظروف الداخلية التي تنشأ نتيجة لعمليات المشروع وسياسته والتي يمكن للمشروع تغييرها وتعديلها والتحكم فيها.

مراحل التخطيط:

- التعرف على الفرص واكتشافها.
- تحديد الأهداف.
- وضع الفروض التخطيطية.
- تحديد البدائل.
- تقييم البدائل واختيار البديل المناسب.

2- التنظيم

- التنظيم هو 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.

-التنظيم هو عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

-عرفه هنري فايول: "التنظيم بأنه إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير (المسير) إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض.

- هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.

-التنظيم ببساطة هو عملية يتم من خلالها تقسيم العمل وربط العلاقات بين من قسم عليهم العمل.

- من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة.

دور التنظيم :

- يعمل التنظيم على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ليكون أداءه أكبر .
- يمنع التضارب و الازدواجية في العمل .
- يحقق روح التعاون ودعم العلاقات والتكامل و الانسجام بين أعضاء المنظمة.
- يوضح هرم السلطة .
- يدعم الاتصال بين كافة أجزاء المنظمة .

يساهم في استقرار المؤسسة وديمومتها من خلال تركيز الجهود في مواضعها الحقيقية لتجنب إهدار الوقت و المال .

عناصر التنظيم:

تشمل عناصر التنظيم المتغيرات التالية¹:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- الأفراد أو الموظفين على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- الموارد المتاحة مثل الموارد الأولية والطاقة و المال والمعلومات والتكنولوجيا.
- النظم والإجراءات المستخدمة لأداء الأعمال.
- الهيكل التنظيمي أو أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤولية لكل مركز وظيفي.

¹موفق حديد محمد. الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف. الأردن، الحامد للنشر والتوزيع، . 2001 ص146

- أهمية التنظيم:
- يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية، فهي عملية أساسية تختم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع. فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال، لهذا فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية العاملة فيه (العنصر الإنساني و غير الإنساني) بنسب صحيحة. فعمليتا التخطيط والتنظيم الرئيسي ان تكملان بعضهما،
- فبينما تعمل الخطط على تحسين السلع والخدمات يعمل التنظيم على تحقيق الأهداف الرئيسة لتلك الخطط بأعلى كفاية ممكنة. ففي جميعا الحالات نجد أن الأهداف النهائية لوظيفة التنظيم تدور حول أداء العمل وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية وتزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي يريدونها¹.
- وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية الحديثة، بل أنه يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر، ولهذا فقد أصبح المدير بحاجة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه، وبيّن علاقاتهم ببعضهم، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاية. ومما لا شك فيه أن المسؤول عن إدارة المنشأة الاقتصادية الرسمية يحتاج إلى خريطة تنظيمية يوضح تكوينها الداخلي والعلاقات القائمة بين أجزائها المختلفة. وتعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة بين أجزائها المختلفة. وتعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، على توضيح ما يلي²:
- 1. تقسيم العمل إلى إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.
- 2. تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- 3. تحديد مراكز اتخاذ القرارات والتسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤوليات المترتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 189

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 189

وقد يسهل علينا دراسة وظيفة التنظيم إذ اتم ذلك من زاويتين متكاملتين. أما الأولى، فتبحث في شكل المنشأة الهرمي وتكوينها الرسمي من حيث التخصص وتقسيم العمل. وأما الثانية، فتبحث في دور العنصر الإنساني في عملية التنظيم من حيث الجماعات غير الرسمي والاحتياجات الإنسانية.

أنواع التنظيم:

يمكن تقسيم التنظيم إلى قسمين رئيسين هما:

أ. **التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب نظام المؤسسة، ويهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة وبواسطة جهود الأفراد وأدوارهم الرسمية وعلاقاتهم الواضحة.

ب. **التنظيم غير الرسمي:** ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة، ويشمل مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة أثناء العمل. ويمكن عن طريق التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنشأة مثل جماعة المصلحة التي تربطها مصلحة سياسة أو مهنية أو عريقة، وجماعة الصداقة التي تربطها عوامل شخصية لإشباع حاجتهم النفسية أو الاجتماعية.

وتقع على عاتق المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه و تحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي. وهو يساعد أو يعوق التنظيم الرسمي من حيث السرعة في الاتصال وتبادل المعلومات ويسهل التنسيق بين الأفراد والأعمال وخلق روح الفريق والتكيف وإيجاد رقابة جماعية على الفرد لتحسين الإنتاج أو عكس ذلك. تنقسم النواحي التنظيمية إلى جوانب رسمية تشمل على العناصر الرسمية مثل الأهداف والهيكل والأفراد والاستراتيجيات والمهارات والأساليب القيادية وجوانب غير رسمية مثل المعتقدات والقيم والاتجاهات.

فوائد التنظيم:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل علمي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

- يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الأعمال .
- يسمح التنظيم بسير الأعمال على أحسن ما يرام .

مبادئ التنظيم:

- **أولا: مبدأ وحدة الهدف :** عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة .
- **ثانيا: مبدأ تقسيم العمل:** يعد المبدأ الأساسي في التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده.
- **ثالثا: مبدأ السلطة:** تعتبر الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر ، ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من السلطات وهي:
 - السلطة التنفيذية: هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين .
 - السلطة الاستشارية: تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية وتقدم النصائح مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري .
 - السلطة الوظيفية: وهي نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر في حالتين :- حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيميا - حينما يمارس أحد الاستشاريين سلطة تنفيذية .
- **رابعا: مبدأ المسؤولية:** حسب هذا المبدأ فالمسير يجب أن يكون مسؤولا على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم يحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له .

- خامساً: مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: حسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي):

تعريف الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع " للهيكل التنظيمي"، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعاً يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. ويقول روبرت ابلي بأن الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات . وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكلة التنظيمي . " ويشير fremann الهيكل التنظيمي يعني " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. " أما بلاو فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقة الأدوار بين هؤلاء الأفراد"¹ ويتضمن هذا التعريف:

1- تقسيم العمل والتخصص.

2- إن المنظمة تشتمل على رتب أو تسلسل.

أما روبن فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها.

ويرى جيبسون وزملاؤه أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد جوانب لأي منظمة، وهي:

1- تقسيم العمل والتخصص.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، . 2009 ص103

2-أسس / طرق تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الوظائف / الأعمال).

3-حجم هذه الوحدات (نطاق الإشراف).

4-تفويض السلطة.

ومن أكثر التعاريف شمولية وعمقا التعريف الذي قدمه (John Child) حيث يرى أن الهيكل

التنظيمي، يشتمل على الجوانب الرئيسية الآتية 1 :

1-توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.

2-تحديد العلاقة لمن يتبع كل شخص، ومنهم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات

التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف).

3-تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.

4-تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.

5-تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية

صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/خدمات جيدة.

6-توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

أنواع التصميم التنظيمية:

ترتكز أنواع التصميم التنظيمية على نوعية السلطة التي يمارسها أعضاء التنظيم، وبناء على ذلك ينتج

أشكالاً تنظيمية يمكن تصنيفها إلى الأشكال التالية¹:

أ. -التنظيم الراسي (التنفيذي/ الخطي/ المباشر).

ب. -التنظيم التنفيذي - الاستشاري.

ت. -التنظيم الوظيفي.

ث. -التنظيم الشبكي.

ج. -التنظيم الهجيني.

وهناك تصميمان يمكن إضافتهما إلى الأنواع الخمسة أعلاه وهي:

¹موفق حديد محمد. مرجع سابق. ص 170 -

ح -التنظيم على أساس الإدارات الرئيسة.

خ -التنظيم على أساس المجمعات الإدارية.

التنظيم التنفيذي (الراسي):

توجد الوحدات التنفيذية في أي منظمة وتقوم بإنجاز المهام التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج أو توزيع المنفعة أو الخدمة الأساسية. وهذا العمل الرئيسي يتكون من المهام ومجموعات المهام والنشاطات التي تتصل مباشرة بالإنتاج أو إيصال المنفعة أو الخدمة إلى المستهلكين أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة وتشمل التصنيع والبيع والتوزيع . ويمكن للمنظمة ان تبني نفسها على أساس المهام التي تتعلق بإنتاج أو توزيع المنفعة التي تقدمها، وهذا يسمى بالبناء التنفيذي، وهو بناء بسيط ويميل إلى التركيز علىوظيفتين أساسيتين للمنظمة هما التصنيع والتسويق .ولكن يوجد عيب أساسي فيمثل هذا النوع من التنظيم وهو أن المدراء التنفيذيون يقومون بعدة وظائف تتعلق بإنتاج منافع ثانوية تحتاج إلى انجاز وهذا يتطلب منهم أن يتصفوا بالعمومية لكي يتمكنوا من إدارة الوظائف المساعدة التقليدية مثل شؤون الأفراد، المحاسبة، المبيعات، والسيطرة على الجودة، حيث تكون جميعها وظائف مساعدة أو استشارية . ويعتبر البناء التنفيذي عنصر تجميعي ولكن تبقى مشكلة نقص المديرين الذين تتوفر فيهم المهارات العالية المطلوبة للقيام بإدارة وتنسيق الخدمات الأساسية والثانوية والتعقيد الذي يكتنف عمليات انجازها.

ب-التنظيم التنفيذي – الاستشاري:

عندما تنمو المنظمة تحتاج إلى إضافة موظفين للقيام بالأعمال المساعدة والمتخصصة والاستشارية وبذلك ينتج لدينا التنظيم التنفيذي – الاستشاري . إن تعقيد عملية التنسيق بين الأعمال الأساسية والثانوية لأجل انجاز اقتصاديات العمل في إنتاج المنافع الأساسية تقوم المؤسسة بتكوين وحدات استشارية مستقلة . وتقوم هذه الوحدات الاستشارية بنشاطات الأفراد والمحاسبة والمالية والمبيعات والبحوث والجودة ووظائف أخرى كان ينجزها المدراء التنفيذيون سابقا، وبذلك تستطيع المنظمة من تكوين وحدات منفصلة للوظائف الاستشارية بسبب كبر حجم المنظمة والاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع، بالإضافة إلى تخفيض الكلفة الثابتة للوحدة الإنتاجية.

إن وجود الوحدات الاستشارية يساعد على تسهيل عمليات المدراء التنفيذيين وينظر لهم كوحدات خدمية مساعدة في المنظمة القائمة على خدمة المدراء التنفيذيين المشغولين في تقديم الخدمات الأساسية. فمثلا تكون إدارة الموارد البشرية وحدة خدمات لذلك يقوم الموظفون العاملون فيها بأداء دور مساعد يتمثل بتقديم الاستشارة للإدارة التنفيذية حول النشاطات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ولكن لا يمتلكون سلطة الأمر على عمليات التشغيل الأساسية. إن هذا التميز بين سلطة المدراء التنفيذيين والاستشاريين تختفي تدريجيا بسبب نمو المنظمات واتساع عملياتها الاستشارية وازدياد متطلباتها الفنية والخبرات المتخصصة. لذلك يشعر أصحاب الوظائف الاستشارية بأنهم يستطيعون التأثير على العمل التشغيلي الأساسي ويبقى احتمال حصول النزاعات الإدارية بين السلطتين التنفيذية والاستشارية ولكن في ظروف و حالات معينة تعتمد على السلطة المعطاة إلى والمسؤولية المثبتة على المديرين التنفيذيين والاستشاريين من قبل المنظمة وعلى طبيعة شخصياته هؤلاء المدراء . ان الفوائد الناتجة من إضافة مراكز استشارية في المنظمة تساعد على تفرغ المديرين التنفيذيين للتركيز على إدارة الأعمال التشغيلية الأساسية، وكذلك تساعد الموظفين على التخصص من اجل تنمية الخبرة في الحقل المختلفة المعقدة مثل الشؤون القانونية وبحوث التسويق وشؤوننا لأفراد، وهذا يمكن المنظمة من ان تعمل بطرق أكثر كفاءة وفاعلية لانجاز الأعمال الثانوية¹.

والملاحظ ان الإدارات لتنفيذية تتبع خط السلطة من مكتب المدير التنفيذي نزولا إلى ورش التصنيع . وتقع الدوائر الاستشارية على مستوى الإدارات الرئيسية للشركة وتقوم بمساعدة المديرين في تصريف مسؤولياتهم الراسية. وتعني السلطة الخطية بان الأفراد في المراكز الإدارية يمتلكون سلطة رسمية .

لتوجيه الرؤوسين والسيطرة عليهم . أما السلطة الاستشارية فتكون أضيقة وتشتمل على تقديم النصيحة وغالبا ما تكون السلطة الاستشارية تمثل حلقة للاتصال فيقوم. المتخصصين بالاستشارة بتقديم النصيحة لمدراء في المجالات الفنية مثلا يمكن للمدير الفني ان تكون له السلطة بتحديد الحد الأدنى من الأخطاء الصناعية مستندا على دراسة وبجته الهندسي .ويمكن للمحاسب من ان ينصح

¹موفق حديد محمد .مرجع سابق صص 170 -

المدير باستخدام استمارة محاسبية لدفع الرواتب وذلك لتسهيل العمليات المحاسبية. ويوجد هؤلاء الاستشاريون في المستويات العليا من المنظمة و يقدمون نصائحهم للمدراء فقط.

ج-التنظيم الوظيفي

يعتبر التنظيم الوظيفي النوع الثالث من الهيكل الذي يوجد مع التنظيم الراسي والاستشاري . وقد طوره العالم الإداري تايلور وأطلق عليه اسم الإشراف الوظيفي . إن هذا النوع من البناء الوظيفي (المتخصص) هو تعديل للتنظيم التنفيذي – الاستشاري عن طريق تفويض سلطات إدارية إلى أفراد خارج نطاق إشرافهم الاعتيادي . يحصل هذا النوع منا لتنظيم بناء على تجميع الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتشابهة وإعطائها السلطة لممارسة نشاطاتهم المتخصصة . فمثلا تنشأ دائرة المحاسبة نتيجة لتجميع المدراء والموظفين ذوي المهارات لإنجاز المهام المحاسبية مثل رقابة الكلفة والمدفوعات والمستحقات وإدارة نظم المعلومات . وفي الشركة الكبيرة يمكن أن تكون كل من هذه النشاطات دائرة مستقلة وتتجمع تحت رئاسة مدير يطلق عليه مدير المالية . فالرقابة على الإنتاج والرقابة على الجودة والمشتريات قد تكون إدارات منفردة وتحت مدير وظيفي يسمى مدير الإنتاج أو التصنيع .

ويؤدي هذا النموذج التنظيمي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات بسبب وجود المجموعات الوظيفية،وهنا يستطيع المدراء من التركيز على أهداف محددة . فيركز مدير الإنتاج على التصنيع ويركز مدير التسويق على أهداف المبيعات وتعمل بقية الإدارات على إنجاز نشاطاتها المحددة . ويلاحظ انه في الشركات الصغيرة لا يتوفر ممثل هذا الفصل بين الوظائف والنشاطات ،وقلة من المديرين يستطيعون معالجة كل هذه المسؤوليات المختلفة في وقت واحد بينما في الشركة التي يركز بناؤها على التخصص الوظيفي،ويتحدد عمل كل مدير بناء على تخصصهم،وينتج عن هذا صنع القرارات في الإدارات المختلفة للشركة بطرق أكثر كفاءة وبذلك تستفيد منها الشركة، وترتفع الروح المعنوية لدى الأفراد لأنهم يشعرون بان المؤهلات المتشابهة أو المشتركة تكون مجتمعة في نفس القسم وتعمل سوية، كذلك يتمتع العاملون بإنتاجية اعلي عندما تكون القيم مشتركة واتجاهات العاملين متماثلة . ويستخدم هذا النموذج التنظيمي في المؤسسات غير الربحية مثل المستشفيات والجامعات . ويؤدي هذا النموذج التنظيمي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات بسبب وجود المجموعات الوظيفية،وهنا يتمتع جميع

الإدارات الرئيسية في المستشفى تحت عنوان "الخدمات"، وفي الجامعات يتم التنظيم على أساس المدارس والمعاهد والكليات مثل مدرسة الإدارة ومعهد العمارة وكلية الآداب وكلية العلوم. وفي مثال آخر نلاحظ أنا لأفراد يحتلون مراكز وظيفية وتعطى لهم سلطات تنفيذية تتعلق ببعض نواحي الإنتاج أو التوزيع للخدمات الأساسية كما هو موضح في الرسم لتالي. فمثلاً، يقوم المشرف على الاستقطاب والاختيار بتقرير نوعية الأفراد الذين يوظفهم المشرف على الإنتاج. وبنفس الطريقة، يستطيع المشرف على الجودة أن يعطل خطط الإنتاج إذا أصبح عدد السلع المرفوضة أو التي تقل عن المواصفات أكثر من النسبة المحددة.

إن من أهم مزايا هذا النموذج من البناء هو إتاحة أقصى فرص التخصص، وكذلك يفرض هذا النوع من التنظيم على المديرين التنفيذيين إتباع نصيحة (وفي هذه الحالة تكون قرار) التي يقدمها الخبراء الاستشاريون أما العيب الأساسي لهذا التنظيم هو مخالف تهل مبدأ المسؤولية الفردية أو مبدأ وحدة الأمر الذي يوصي . بان يكون لكل مرؤوس مشرف واحد مباشر. ففي هذا النوع من التنظيم يوجد أكثر من مشرف مباشر واحد حيث يصدر توجيهاً أو أوامر متناقضة وهنا يترك الأمر للمرؤوس لكي يقرر تنفيذ الأوامر أو عدم تنفيذها ويمكن التقليل من هذه المشكلة خصوصاً إذا عرف المرؤوس المهمة التي يجب أن يقوم بها ومنه والرئيس المباشر الذي تكون مسؤوليتهم حددت اتجاهه هو بسبب هذا التداخل والتعقيد والإشراف وتحديد المهام والمسؤوليات ينذر استخدام هذا النوع من التنظيم في المنظمات.

د-التنظيم الشبكي

يعبر التنظيم الشبكي عن دمج بين التقسيم على أساس الإدارات الذي ينتج بسببه نوعان من خطوط السلطة (المزدوج) في وقت واحد . فيتكون لكل " مدير مصنع " اثنان من المرؤوسين بالإضافة إلى مدير ويقوم كل مدير مصنع بالاتصال مع نائب الرئيس للعمليات المنطقة الرئيسية التي تتبع لها . فمثلاً مدير مصنعى (أ) يتبع لنائب الرئيس للعمليات (مدير وظيفي وكذلك يتبع لإشراف القسم الذي يديره يقع في خط السلطة العمودي في خط السلطة الأفقي نائب الرئيس لمنطقة أوروبا) مدير إدارة رئيسية ولهما سلطات متساوية على كل العاملين تحت إشرافهم . وقد ظهر هذا النوع من التنظيم في الستينات ويحتاج إلى خبرة فنية عالية وتنسيق كبير ومهارات تكنولوجية متخصصة عن طريق استخدام

التنظيم وبدون التضحية بالتنسيق الشديد على أساس الإدارات الرئيسية باستخدام التنظيم الوظيفي والتركيز على المنتج وينتج عن هذا النوع من الدمج تقاطع سلسلة الأوامر العمودية والأفقية في الخارطة الشبكية وتنسيق أكثر فاعلية للنشاطات التي تتعدى الخطوط الوظيفية مع الاحتفاظ بالعمق العمودي للخبرة في التنظيم الوظيفي .

هـ-التنظيم المركب أو المختلط

وبالرغم من شيوع استخدام التنظيمات الوظيفية وعلى أساس الأقسام الرئيسية والمجمعات والشبكية،وبدلاً من ذلك تقوم الإدارة، **design forms pure** إلى أنه ليس جميع المنظمات تتبنى هذه النماذج بصورة نقية العليا بدمج العناصر لاثنين أو أكثر من نماذج التصميمات التنظيمية لتكوين تصميم مختلط .ويستطيع المديرون من اختيار شكل واحد للمستوى الإداري الأعلى وشكل آخر و أكثر للمستويات الإدارية الأخرى، أو قد يدمج تصميمان اثنان في نفس المستوى.

نطاق الإشراف وتأثيره على الشكل التنظيمي : إن نطاق الإشراف يتأثر، بعد، عوامل، هي 2 :

- 1.التكنولوجيا.
- 2.علاقات المرؤوسين التي تحتاج إلى تنسيق.
- 3.مدى تشابه الوظائف التي يقوم بها المرؤوسين.
- 4.مؤهلات المرؤوسين.
- 5.مدى استعمال المساعدين.
- 6.تعدد جهات الإشراف.
- 7.مدى استقرار البيئة.
- 8.مهارة الرئيس وقدراته وتكوينه النفسي والاجتماعي.
- 9.مهارة المرؤوسين وقدراتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي.
10. طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسين.
- 11.مدى كفاءة وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- التوجيه

- التوجيه من الوظائف الأساسية للعملية الإدارية ويمكن تعريفه على أنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير، لأن حقه في السلطة ومكانته تجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات .
- فالتوجيه يقوم على فهم وإدراك ما يحرك الأشخاص ويحفزهم، وبالتالي تقيس الأدوار بينهم وإقامة العلاقات بين بعضهم بعض في ظل نظام تحفيزي ، يؤدي إلى تحقيق رضاهم ومن ثمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها .

مبادئ التوجيه: هناك مبدئين من مبادئ الإدارة لهما تأثير على عملية التوجيه هما :

- 1- **مبدأ تجانس الأهداف:** يتعلق هذا المبدأ بعرض أهداف التوجيه حيث ينادي بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، لأن كل الفرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة .
- 2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** يتعلق بعملية التوجيه على أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد .

أسس التوجيه :

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين .
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

فوائد التوجيه :

1. يسهل من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات .
2. يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم .
3. يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم .
4. يستخدم التوجيه كوسيلة للنهوض سريعا بالمستخدمين الجدد في وقت قصير .
5. يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذ أعمالهم لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

* تعتبر وظيفة التوجيه من أهم الوظائف على مستوى الإدارة وهي بدورها تحتوي على ثلاث وظائف جزئية وهي وظيفة القيادة ووظيفة الاتصال ووظيفة التحفيز، وسيتم التطرق إلى هذه الوظائف فيما يلي

3-1 وظيفة القيادة

مفهومها: هي العمل المستمر للتأثير على الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا لأسلوب القائد كما أن القائد الناجح هو الشخص الذي يستطيع أن يزيل الخلافات ويحل التناقضات بين الأهداف الفردية والتنظيمية أي محاولة تحقيق رغبة الأفراد واقتراحها مع الأهداف الإنتاجية على اعتبار أن الأهداف الإنتاجية ستراعى تلقائيا .

مهارة القيادة : هي القدرة على التأثير في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها وهذا على حسب المواقف المختلفة وتظهر هذه الأخيرة في :

- العمل الديناميكي الذي يجعل المدير أو القائد في حالة دراسة دائمة للمشاكل التنظيمية والفردية.
- رؤساء الفرق والأعمال أكثر اقترابا وتعاملا مع أعمالهم من تعاملات المدير .
- قدرة المدير على الإجابة على المؤشرات والتغيرات التي تمس المؤسسة ومحاولة الابتكار والتحمس للأفكار الجديدة .
- المدير الناجح هو الشخص الذي يستطيع أن يتخذ القرارات في المواقع الصعبة والأزمات بالتعاون مع مرؤوسيه .

أهم عناصر القيادة الناجحة :

- الخبرات السابقة (التربصات، المعلومات، طرق الاتصال...)
- وضوح الأهداف.
- توفير الطموح .
- التكوين الشخصي، التأهيل العلمي، القدرات والمؤهلات، أساليب العمل، التعامل مع الآخرين.

وسائل وطرق تأثير القائد : تختلف درجة تأثير القائد على مرؤوسيه على حسب المواقف المتغيرة، ويقف تطبيق أساليب القائد في القيادة على حسب المواقف والظروف وهذا كالاتي:

- استعمال السلطة الرسمية التي يحق لها المنصب وعقد التوظيف .
- استعمال وسائل التحفيز وخصوصا منها المالية كمنح العلاوات وحرمان الموظفين منها في حالة العقاب .
- تأثير المرؤوسين باستعمال القيادة الديمقراطية.
- التأثير على المرؤوسين بقوة القهر والإجبار أي استخدام النفوذ الشخصي.

أنماط القيادة : هناك ثلاث أنماط للقيادة (المتحفظ، المتحرر، المرن)

1- المتحفظ: هو القائد الذي يتخذ القرارات ويعتقد أنه المسؤول الرسمي عن سلوكياته وهو الذي يتبع خصائص وطرق العمل وتفصيله، ويراقب أداء العمل بالتفصيل ويستعمل التعاليم الكتابية كوسيلة للاتصال ويستعمل أساليب العقاب والجزاء، يميل القائد المتحفظ عموماً إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصي سوف يعتمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل وأنه لا بد من الرقابة الحازمة للعمل .

2- المتحرر: يعتقد القائد في الاعتماد على فكرة تحرير الأفراد كوسيلة لخلق الإبداع لديهم بمعنى تدعيم روح العمل الخاصة بكل فرد على حدى.

3- المرن: وهو النمط الذي يمتاز القائد فيه بروح المرونة وإشراك مرؤوسيه في مجمل القرارات التي يتخذها، كما يعتمد في بعض الأحيان على استعمال الوسائل الرقابية وفي بعض الآخر يترك الحرية للأفراد.

خصائص القائد :

- القدرة على تحفيز وتشجيع الآخرين .
- القدرة على الاتصال.
- القدرة على الإقناع .
- غرس الثقة في الآخرين.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.
- استقبال مخاوف المرؤوسين.
- الابتعاد عن العصبية في القيادة.
-

- أساليب القيادة:
- القيادة الفردية: وهي التي يحتكر فيها القائد السلطة، حيث يقوم باتخاذ قراراته دون استشارة مرؤوسيه.
- القيادة الديمقراطية: وهي قيادة تتميز بإشراك القائد لمرؤوسيه في القرارات مع الاحتفاظ بالقرار النهائي
- القيادة البيروقراطية: وهي التي يحتكر فيها الإداريون للسلطة ويغلب على هذا الأسلوب من الرغبة الشديدة إلى اللجوء إلى الطرق الرسمية في الإدارة من أجل تنفيذ التعليمات .
- القيادة التكنوقراطية: تنتسب فيها مهمة القيادة إلى الخبراء للاستفادة من خبراتهم .

3-2 وظيفة الاتصال

- تعريفه:** الاتصال كلمة مشتقة من مصدر (وصل) بمعنى الربط والبلوغ والانتهاء إلى غاية ويعتبر الاتصال نوع من النشاط الذي يحدث باستمرار، مرتبط مع الأنشطة الأخرى فهو متعدد المحاور لذا من الصعوبة في ضبط تعريف موحد له.
- هو العملية المتضمنة نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى أهداف التنظيم.

مكونات الاتصال :

- المرسل:** هو الشخص صاحب الرسالة يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني للآخرين.
- الرسالة:** تحتوي على الرموز اللغوية، لفظية، أو غير لفظية، التي تعبر عن المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني .

المستقبل: هو الشخص متلقي الرسالة المرسله له من قبل المرسل، والمطلوب منها ترجمتها وحل رموزها وفقا لمفهوم المرسل.

الوسيلة: وهي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل وقد تكون إذاعة أو تلفزيون أو مؤتمر أو تقرير أو صورة أو إشارة....الخ.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العناصر:

أنواع الاتصال :

الاتصال الرسمي: يقصد بالاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير في ثلاث اتجاهات أساسية هي :

الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيههم وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعانات...الخ.

الاتصال الصاعد(من الأسفل إلى الأعلى): ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي وتظلمات واقتراحات العاملين.

الاتصال الأفقي: ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات، ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات واللجان والمقابلات والمستندات المكتوبة.

الاتصال غير الرسمي:

وهذا النوع من الاتصال يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة. وينشأ نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة أو إشباع حاجاتهم، يمكن اعتبار الاتصال الرسمي ظاهرة طبيعية يجب على الإدارة أن تستفيد منها في تحقيق الأهداف العامة وليست في تحقيق الأهداف الشخصية.

خصائص الاتصال الجيد:

ولهذا فإن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية¹:

1. وضوح الهدف حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
 2. الاختصار - فغن الرسالة يجب أن تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف، حيث أن كلاهما قد يؤدي على فقدان المعنى.
 3. اللغة السليمة - يجب أن تصاغ الرسالة بلغة صحيحة تناسب ومقدرة المستلم اللغوية.
 4. التأثير - يجب أن تكونا لرسالة قادرة على التأثير حتى تحز المستلم على الاستجابة إليها.
- ورغم ذلك فقد وجد الباحثون أن هناك بعض العراقيل التي تقف في طريق الاتصال الجيد بين شخص وآخر. وأهم هذه العراقيل ما يلي:
- الصعوبات الناتجة عند لالة الألفاظ: إن الكلمات تعني أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين اجتماعيا أو ماديا أو نفسيا، فالقول بأنه " كان يوم عمل شاق " لا يكون له نفس المفهوم لدى الفلاح كالمفهوم للشخص الذي يشتغل فيا لقضاء أو التدريس.
- المسافة لتنظيمية: كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الرئيس المرسل والمرؤوس المستلم أخذت الصعوبات تأخذ مكانها بسبب محاولة المرؤوس ترير الرسالة ليظهر بالمظهر الجيد قبل إرسالها إلى رئيسه.

كامل محمد المغربي. مرجع سابق. ص 269

فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية ازداد عملية التصفية وفقدت الرسالة الموجهة إلى الرئيس جزءا من أهميتها.

- الانتباه الجزئي من ناحية المستلم: لأي سبب من الأسباب، يفق عقبة في طريق فهمه للرسالة .
- المعاني المستنتجة: وهي المعاني غير الحقيقية التي يستنتجها المستلم من الرسالة، فقد تختلف كليا عما تهدف إليه الرسالة وبذلك نفق عقبة في طريق فهمها

وسائل الاتصال :

1- **الوسيلة الكتابية:** فيتضمن وسائل منها: التقرير السنوي للموظفين، الخطابات، الملصقات على الجدران.

2- **الوسيلة الشفهية:** المقابلات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم الاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية.

كل وسيلة لها استخداماتها الخاصة واختيارها يتوقف على نوع الرسالة، درجة السرية ، السرعة في حين غير رسمي يتمتع بدرجة من التصديق من أعضاء هذه الجماعات بالرغم من هذا فمعلوماته لا تأتي من مصدر رسمي وهنا يكمن خطره فقد ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة.

أهدافه:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج.
- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال .
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتفعيل الاتصال بينهم .

3-3 وظيفة التحفيز

فقد تعدد مطامح الفرد في تحقيق ما يريده، كما أن هذه المطامح تختلف من مدرس إلى أخرى، لكن باستعمال الطرق التحفيزية لمناصب العمل يصل العمال إلى تحقيق ما يطمحون إليه، وهذا ما يخدم أهداف المؤسسة والموظفين، ورغم الضغوطات المفروضة من طرف المؤسسة يسعى الموظفون إلى تحقيق ما يهدفون إليه سواء بتحقيق المكافأة الرفيعة أو ظروف الراحة لتحقيق أداء جيد في العمل.

إذن يمكن القول أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعمل على تحسين موظفيها من ناحية الأجر كما تهدف إلى إقناعهم بطرق وأساليب سير العمل على المستوى الهرمي ويمكن تعريف التحفيز "هو السلوك الموجه نحو هدف، يتميز هذا السلوك باختيار وتوجيه بعض الأفعال والوظائف لإرضاء الحاجة الكامنة والظاهرة لدى الفرد وبلوغ الغايات المنشودة في مدة زمنية معينة". فكلما تحسنت حاجات الأفراد زاد عملهم إيجاباً، بدون أن تنسى الإدارة الحرية النسبية عامل مهم في القيام بالعمل وأخذ أفكار الموظفين وإشراكهم في القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف التحفيز:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح .
- إشباع حاجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعيته وجودته .
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين .

أنواع التحفيز: يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها.

- من حيث طبيعتها :

أ- الحوافز المادية : تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل...الخ.

ب- الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.

- من حيث أثرها:

- الحوافز الايجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الايجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل .

- الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

- من حيث تطبيقها :

- الحوافز الفردية: لكل فرد على حدى.

- الحوافز الجماعية: موجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

- عناصر التحفيز: هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي :

أ- القدرة: فالشخص المؤهل القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب- الجهد : الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي . فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

ج-الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة في فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا .

أسس منح التحفيز:

- زيادة الأداء كما ونوعا : أي كلما كان الموظف أكثر أداء زاد الإنتاج، زادت المداغل وزاد استقراره.
- المجهود المقدم في العمل ودرجة تعظيمها : كلما عظم المجهود زاد العمل.
- الأقدمية: هي طول المدة الزمنية التي يعمل من خلالها الفرد في المؤسسة.
- المهارة: وهي الأداء العملي والفني المقدم في العمل شريطة أن يكون مرفق بالمعارف العلمية السابقة والخبرة.
- الحوافز المادية: تمنح على أساس الإجراءات القانونية التي تخول للموظف حقه في الأجر الشهري كما يعتبر الأجر أحسن أدوات التحفيز.
- حوافز فردية: تمنح للفرد وحده.
- حوافز جماعية: لكل أفراد المؤسسة.
- المكافآت الاستثنائية: توزيع الأرباح السنوية.
- الاعتناء الاجتماعي بالأفراد لمحاولة إدماجهم في العمل: مثلا سكن، رحلات، أيام عطل مدفوعة الأجر ...
- التأمينات: التأمين على الحياة ، الوفاة، التقاعد والحماية...)
- الخدمات الصحية: توفير مستوى جيد من الصحة البدنية والصحة الطبية.

4- الرقابة

- الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم أدائه ومقارنته النتائج المحققة مع الخطط والأهداف والأخذ بالمقاييس لتصحيح.

- "تعمل الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتفحص الخطط والتأكد من مدى مطابقتها بما خطط له مسبقاً، وأن كل الخطط تم الالتزام بها مثلما نصت عليه القواعد الموضوعة من طرف المؤسسة".

*هي الوجه الآخر لعملية التخطيط، وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء وتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة بالطبع تصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب كي لا تكرر.

- فالرقابة تعتبر الوظيفة الأخيرة في العملية الإدارية، حيث تقوم الرقابة على التأكد من أن ما تم تحقيقه يتوافق مع التخطيط، أي أن الرقابة تستهدف التحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه، أم أن هناك انحرافات تستدعي ضرورة التدخل لتصحيحها، وأساس عملية الرقابة هو التخطيط.

مستويات الرقابة:

-الرقابة على مستوى الفرد: حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل، والسلوكيات بإنجاز العمل. الأنشطة الإدارية ككل .

-الرقابة على العمليات والأنشطة: من خلال التركيز على النتائج النهائية لمختلف الأنشطة والعمليات كالتسويق والشراء والاستثمار... الخ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المسطرة.

الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة: تهدف إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال استخدام معايير ومؤشرات عامة مثل: الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار ، ومعدلات النمو... الخ. ويجدر القول هنا، أنه ورغم التمييز بين هذه المستويات من الرقابة، إلا أنها مرتبطة معا ارتباطا وثيقا ومتكاملا.

مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحه¹:

يتكون نظام الرقابة من أجزاء وعناصر أساسية هي :

1.الهدف:

يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط و مرسوم له.

2.المعيار:

هو كمية أو نوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب انجازه منفرد أو مجموعة أفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة ، و يعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها ،فهو يوضح ما هو المطلوب انجازه،وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلا،فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه وواضحا ومفهوما وهنا كشروط أي توجب توفيرها في المعيار لكي يصبح ملائما للمقارنة به ومن ثم قياس الانجاز الفعلي وأهمها:

أ .يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الانجاز الفعلي والتميز بين درجات الانحراف الايجابي والسليبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلا.

ب .أن يكون المعيار قابلا للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين،ولا يجوز أن يكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المتماثلة.

ج .أن يعطي المعيار الملائم ثقلا كبيرا للانحرافات الايجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها لان من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإدارتها ككل وتعمل على تقدمها وازدهارها.

¹علي عباس .الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال .مرجع سابق .ص31

3. الأدوات الرقابية:

بما أن الأدوات الرقابية أنواع عديدة فان اختيار الشركةل أحدها يتوقف على طبيعة الرقابة ونوعها ومجال استخدامها فكل نوع من أنواع الرقابة هنا كأداة رقابية أكثر ملائمة له .
ومن الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام على نطاق واسع في الشركات والمصارف هي:
الموازنة التقديرية، التي توضح التقديرات المالية التي تحتاج إليها خطة تنفيذ المشروع .
خرائط الإنتاج وغيرها التي توضح الكميات المطلوب إنتاجها والزمن اللازم لذلك . مثل خرائط جانت، بيرت، نقطة التعادل

-أدوات الرقابة:

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نذكر الأكثرها انتشارا:

1. الميزانية التقديرية: وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة

ويمكن تصنيفها إلى:

أ- الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح .

ب- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها

التشغيلية ومن أهمها:

* الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات... الخ.

* الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

* الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

2. **البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3. **التقارير والتحليل الخاصة:** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4. **تحليل نقطة التعادل:** هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

5. **المراجعة الداخلية:** وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

6. **الملاحظات الشخصية:** بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال :

أ- **قائمة المركز المالي:** تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ب- **قائمة النتائج:** تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

- نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.
- نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من دائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.
- نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

- أنواع الرقابة:

من حيث الزمن:

- رقابة وقائية : هي رقابة تطبق قبل تنفيذ المهام ووظيفتها منع الوقوع في الأخطاء ومعالجتها من بدايتها.

- رقابة علاجية: هي رقابة تطبق بعد تنفيذ المهام ووظيفتها إنجاز كل مراحل العمل او أي جزء من أجزائه بطريقة صحيحة، من خلال متابعة المهام والأنشطة، ومن ثم حصرها لمقارنتها مع المعايير الوظيفية، من أجل تقييم الأخطاء بعد حدوثها لمنع تكرارها في المستقبل.

من حيث التنظيم:

- رقابة مفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي .

- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

من حيث المصدر:

- رقابة داخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

- رقابة خارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلاً ديون الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة... الخ، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش... الخ.

- من حيث نوعية الانحراف:

- الرقابة الإيجابية: يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

- خصائص الرقابة: من أهم الخصائص التي تميز الرقابة ما يلي:

- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.

- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذي يبذل جهدا كبيرا في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضيف على العملية الرقابية تعقيدا تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.
- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.
- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.
- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

أهداف الرقابة وفوائدها :

سنؤكد في أكثر من مكان في هذا الكتاب على أهمية الوظيفة الرقابية بالنسبة لكل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، فلو تصورنا وضع الأنشطة والأفراد فيها بدون رقابة عنهم، فسنجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها لهذه الأسباب.

تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة. وسوف نستعرض فيما يلي وعلى سبيل المثال وليس الحصر فوائد وأهداف الرقابة الإدارية في المؤسسات¹:

¹علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34

- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفيرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.
- تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.

5-العلاقة بين التخطيط والرقابة:

الرقابة من أهم الوظائف الإدارية والتي لها علاقة مباشرة بجميع الوظائف الأخرى وخاصة منها التخطيط. يعتبر التخطيط والرقابة من أساسيات الإدارة ومن مكونات الإدارة الحديثة ومكملان لبعضهما فعند تخطيط القيام بعمل ما أو مشروع لابد من الرقابة لتأكد والتحقق من إتمام المشروع وسير العمل الصحيح والرقابة تفيد في تحديد واكتشاف الأخطاء والسرعة في اتخاذ القرار الصحيح.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- حسين حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 2- جاري ديسلر (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر). أساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة. المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2002.
- 3- علي عباس. أساسيات علم الإدارة. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- موفق حديد محمد. إدارة المبادئ والنظريات والوظائف. الأردن، الحامد للنشر والتوزيع، 2001.
- 5- كامل محمد المغربي. الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة. الأردن، دار الفكر، 2007.
- 6- هيثم العاني. الإدارة بالحوافز. الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 7- مصطفى محمود أبو بكر. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي. مصر الدار الجامعية، 2005.
- 8- علي عباس. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. الشارقة، اثناء للنشر والتوزيع، 2003.
- 9- صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر. قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 10- خليل محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
- 11- زكريا الدوري وآخرون. مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. الأردن، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- 12- محمود جاد الله. إدارة الأزمات. عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.