

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Amar Telidji  
Laghouat  
Faculté de Sciences Sociales  
Département de Psychologie et Sciences  
de l'Education et de l'Orthophonie.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار تليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا  
اللجنة العلمية

ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية  
شعبة: العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم النفس

محاضرات في مقياس  
تسيير المؤسسة  
لطلبة السنة الثالثة تخصص علم النفس العمل  
والتنظيم (السداسي السادس).

الأستاذ : صافي محمد

الموسم الجامعي: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Amar Telidji  
Laghouat  
Faculté de Sciences Sociales  
Département de Psychologie et Sciences  
de l'Education et de l'Orthophonie.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطفونيا  
اللجنة العلمية

## تعهد و إقرار

أنا الممضي أسفله الأستاذ. صافي محمد..... تخصص علم النفس العمل والتنظيم.  
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ تاريخ تنصيب في الرتبة 24 جوان 2021  
أتعهد و اقر أنني قد درست المقياس لمدة ثلاثة سنوات لمقياس تسيير المؤسسة ، ولي الحق في  
أعتمده كمطبوعة علمية ( مسطار) بعد المصادق عليه من طرف اللجنة العلمية والمجلس  
العلمي ولجنة الخبراء .  
وسألتزم بشروط المتعلق بإنجاز المسطار ( المطبوعة العلمية) بناء على ما جاء في القرار 711  
المؤرخ في 03 نوفمبر 2001 المتعلق بالقواعد المشتركة للتنظيم والتسيير البيداغوجي،  
وخاصة ما يتعلق بالتعليم الالكتروني.

سلمت هذه الوثيقة بناء على ما يسمح به القانون

المعني ( الاسم واللقب والإمضاء)

المصادقة عليه من طرف

المصادقة عليه من طرف

صافي محمد

رئيس اللجنة العلمية

جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
اللجنة العلمية  
قسم علم النفس  
و علوم التربية  
والأروطفونيا  
كلية العلوم الاجتماعية  
التنظيم والتسيير البيداغوجي  
إمضاء : عون علي

رئيس القسم

## وحدة التعليم : الاساسية

المادة : تسيير المؤسسة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم ( ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة على المباديء الاساسية لتسيير المؤسسات.  
المعارف المسبقة المطلوبة ( وصف مختصر للمعرفة المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر)

اطلاع الطالب على المباديء الاولية في علم النفس العمل و التنظيم.

محتوى المادة:

ماهية المؤسسة ( أصولها ، أنواعها ، مراحل تكوينها )

تعريف تسيير المؤسسة

التناول النسقي في تسيير المؤسسة

الوظائف التسييرية في المؤسسة

تطور تسيير المؤسسات في الجزائر

بالنسبة لحصص الأعمال الموجهة فإن الطلبة ملزمون بإنجاز عروض تتصل بواقع المؤسسة و التطرق

لمختلف التناولات و الوظائف الخاصة بالتسيير

طريقة التقييم: متواصل + امتحان

المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

1. إيهاب صبيح محمد زريق ، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
2. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1989.
3. ابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية إسكندرية ، 2005 .
4. جمال الدين المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
5. جمال الدين العويصات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار ، دار هوما ، الجزائر ، 2002 .

6. سعيد محمد المصري ، التنظيم و الادارة مدخل معاصر للعمليات التخطيطية التنظيم القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية،مصر، 1999.
7. شوقي ناجي،إدارة الأعمال منظور كلي ،دار حامد ،عمان،2000 .
8. عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1989 .
9. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ج م العربية ، سنة النشر مجهولة.
10. عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991 .
11. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1997 .
12. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000 .
13. محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999-2000 .
14. - Bergeron et autres, les aspects humains de l'organisateur, gaetan Morin ,canada ,1980.
15. - Bathryn batrol and david martin ,management ,2 nd ed, Mc Graw-Hill inc , new york,1994
16. - Jean claude scheide, les grands auteurs en organisation, 2 éme édition, dunord , paris.
17. - J.PHelfer et autres , Management stratégie et organisation , 3 éme édition , Vibert , paris , octobre , 2000.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	المحاضرة الأولى : مفهوم الادارة والتسيير
01	مقدمة
02	1- مفهوم الادارة والعمليات المرتبطة بها
03	2. التفاعل و التغذية العكسية :
03	2-1- التفاعل
4	2-2- شروط التغذية الراجعة
05	المحاضرة الثانية : (التعريف بعملية التسيير ومهنة المسير).
5	- تعريف التسيير :
05	- التسيير علم ، فن و مهنة :
06	- طبيعة عمل المسير
07	مستويات المسيرين و مهاراتهم :
08	مفهوم الفعالية والكفاية :
10	المحاضرة الثالثة: وظائف (عمليات ) التسيير: 1- التخطيط
10	- مفهوم التخطيط :
11	أنواع التخطيط :
11	3- الأفق الزمني للتخطيط المنظم :
12	4- آلية عملية التخطيط :
15	المحاضرة الرابعة :وظائف (عمليات ) التسيير 2- عملية التنظيم 1- مفهوم التنظيم :
16	2- أهمية التنظيم :

16	3- أنواع التنظيم :
19	4- الهياكل التنظيمية :
22	المحاضرة الخامسة : وظائف ( عمليات ) التسيير 3- عملية التوجيه
22	1- تعريف التوجيه
23	2- أهمية التوجيه :
23	3- أسباب التوجيه وفوائده:
24	4- مبادئ التوجيه:
24	5- ركائز التوجيه :
28	المحاضرة السادسة: وظائف ( عمليات ) التسيير 4- عملية الرقابة
29	1- تعريف الرقابة:
29	2- أهمية الرقابة :
30	3- أهداف الرقابة :
31	4- أنواع الرقابة
32	5- خطوات وظيفة الرقابة :
33	6- خصائص الرقابة:
35	7- علاقة الرقابة بوظائف الإدارة :
36	المحاضرة السابعة : اتخاذ القرار
36	1- تعريف اتخاذ القرار:
37	2- أهمية عملية اتخاذ القرار:
37	3- عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار:
37	4- صفات عملية اتخاذ القرار :
39	4- مراحل عملية اتخاذ القرار:
42	المحاضرة 8 : نظريات الإدارة والتسيير .
42	الجزء الأول 1- نظريات المدرسة الكلاسيكية :
42	1-1- نظرية الادارة العلمية

44	1-2- نظرية المبادئ الادارية :
46	1-3- نظرية الادارة البيروقراطية:
49	تقييم عام للمدرسة الكلاسيكية :
50	الجزء الثاني :2- نظريات مدرسة الفكر الاداري السلوكي
50	2-1- دراسة الهاوثورن ( التون مايو وجماعته)
52	2-2- نظرية الحاجيات الأساسية : (ماسلو) Maslow
53	2-3- نظرية دوغلاس جاك غريغور :
55	2-4- نظرية الشخصية والتنظيم:
56	2-6- الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية
56	الجزء الثالث :3- نظريات مدرسة التنظيم الحديثة
56	3-1- المدرسة الكمية :
58	3-2- نظرية النظم:
59	3-2-1- نظرية النظم: System Theory
61	3-2-2- النظرية الظرفية أو الموقفية :
62	* الانتقادات الموجهة للنظرية
62	3-2-3- نظرية: ( Z )
	المحاضرة رقم 9: الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة
66	1- المفاهيم الإدارية المعاصرة:
72	2- مميزات الإدارة الحديثة :
73	خاتمة

## فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول
06	جدول رقم ( 01 ) يمثل خطوات الأسلوب العلمي في الإدارة .
07	جدول رقم ( 02 ) يبين الخصائص المهنية للإدارة .
10	جدول رقم (03) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية
15	جدول رقم (04) يبين استراتيجية مصفوفة SWOT
	عنوان الشكل
03	شكل رقم (01) يوضح مكونات عملية التسيير
09	شكل رقم (02) يمثل مستويات الإدارة.
14	شكل رقم (04) يمثل آلية عملية التخطيط
44	شكل رقم ( 05 ) المدرسة الكلاسيكية وروادها
46	شكل رقم ( 06 ) النظام التنظيمي عند فايول
51	شكل رقم ( 07 ) يمثل أهم اتجاهات المدرسة السلوكية
53	شكل رقم (08) هرم ماسلو للحاجات
57	شكل رقم (09) يمثل المدرسة الكمية ومنطلقاتها .
58	شكل رقم ( 10 ) يبين أهم مداخل نظرية النظم الحديثة
59	شكل رقم ( 11 ) يمثل مكونات النظام
63	شكل رقم ( 12 ) يوضح أنماط المنظمات وفقاً لنظرية Z

المقياس: تسيير المؤسسة	المستوى: الثالثة ليسانس /سداسي	التخصص : عمل وتنظيم
------------------------	--------------------------------	---------------------

## المحاضرة رقم :1.

### عنوان المحاضرة: مفهوم الادارة والتسيير

#### • الأهداف العامة للدرس:

- الهدف الفرعي الأول: معرفة مفهوم التسيير ومكونات العملية التسييرية
- الهدف الفرعي الثاني: معرفة معنى التفاعل بين عمليات التسيير الأربعة " التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة "
- الهدف الفرعي الثالث: معرفة شروط التغذية العكسية في عملية التسيير

#### مقدمة :

إن التعرف على المبادئ الأساسية لتسيير المؤسسات يساعد على اكتساب العديد من المهارات التي تسمح للطالب مستقبلاً بلعب الأدوار المنوطة به في المؤسسات الاقتصادية ، وهي توجيه الموظفين والمهنيين في مختلف القطاعات وإرشادهم بطرق علمية صحيحة بما يتناسب مع قدراتهم واهتماماتهم وإمكاناتهم .

## 1- مفهوم الإدارة والعمليات المرتبطة بها :

الإدارة نشاط أساسي منظم يهدف الى تحقيق أهداف إنتاجية ، اقتصادية ، سياسية ، واجتماعية من خلال تجميع و توجيه الموارد البشرية و المادية المتاحة و تنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر، و تتم الادارة في شكل عملية مستمرة و متداخلة تتركب من عمليات جزئية هي " التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة"

- **التخطيط Planning** تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك.

- **التنظيم Organizing** ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات الى واقع عملي تنفيذي

- **التوجيه Directing** الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام

- **الرقابة Controlling** قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد .

يقوم بممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق و تكامل للوصول للأهداف العامة للمشروع في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب والظروف البيئية المحتملة .  
ونشير هنا إلى التداخل بين مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط، حيث يرتبط مصطلح التنظيم معنى المنظمة بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم ، والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع يحمل هوية معينة.

من هذا التعريف نستنتج :

1- التسيير هو جوهر عملية الإدارة .

2- التسيير مجموعة من العمليات المتكاملة و المنسقة " التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة"

3- يقوم التسيير على تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص

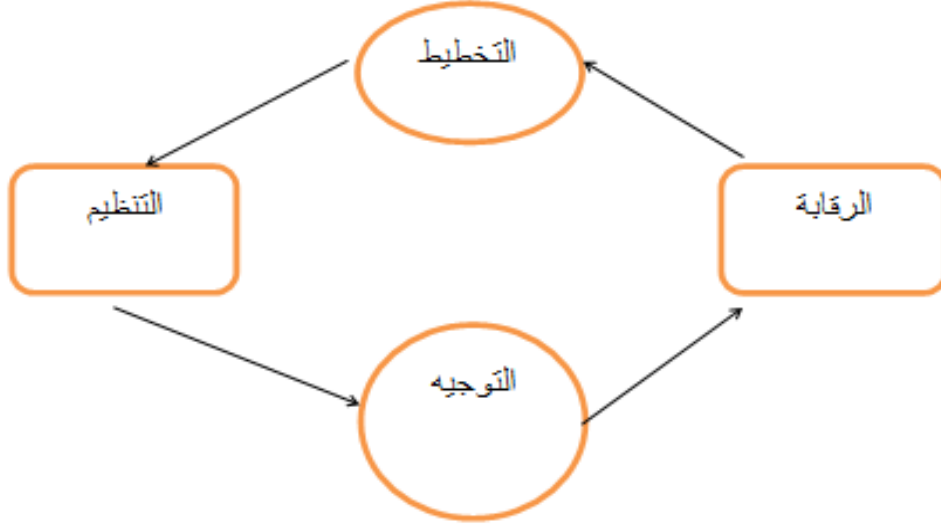
4-تعتبر الاستمرارية و التداخل وظيفة مستمرة في جميع الوظائف من التخطيط حتى الرقابة

5- يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية تصميم بيئة المنشأة أو هيكلها.

6- يمكن توسيع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال باعتبارها ناتج التسيير وأثره العملي المحسوس .

7- يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية ، فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط ، فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات ، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط .

شكل رقم (01) يوضح مكونات عملية التسيير



المرجع : صخري ،(1993)

## 2. التفاعل و التغذية العكسية :

### 2-1- التفاعل :

إن التفاعل المشار إليه أمر حيوي و ضروري شأنه في ذلك شأن التفاعل في عملية تشغيل الآلة وتصميمها الهندسي ، والأفكار النظرية التي تكمن وراءها ، فكلما كان التفاعل أكثر قوة و ارتباطا بمتطلبات التشغيل كلما زادت صلاحية الأفكار و التصميم ، كلما زاد أداء التشغيل الذي هو الهدف النهائي من عملية التخطيط

يمكن القول ان نجاح التسيير مقاسا من خلال الكفاية الإنتاجية للمؤسسة يرتبط عضوبا بفعالية التنظيم و نجاح التسيير و التنظيم كليهما يتوقف على قدرتهما على التفاعل الصحي مع الأفكار والمفاهيم المستمدة من واقع البيئة التنظيمية ، والتي هي على خلاف البيئة الطبيعية شديدة التغيير باختلاف الزمان والمكان ، إن نجاح تطبيق تقنيات التسيير في بيئة معينة يتوقف على مدى تقبل تلك البيئة لها .

أما التغذية العكسية فهي عملية ارجاع المعلومات للتعرف على النتائج و التصحيح و التحسين فالمسير يستفيد من نتيجة تجاربه السابقة لتحسين سلوكياته ، وبالتالي تجاربه اللاحقة ، وبشكل عام فإن فحوى التغذية العكسية هي ان يستمد النظام المعلومات من حالة مخرجاته لاستعمالها في تعديل سلوكياته و مدخلاته بما يؤمن المحافظة على هدفه.

إن تصحيح الانحرافات بناءً على التغذية العكسية يتطلب شروط معينة وهذه الشروط لا تتغير سواء تعلق الأمر بنظام آلي مثل ورشة نجارة الأخشاب أو نظام اجتماعي مثل التنظيم .

## 2-2- شروط التغذية الراجعة :

- وجود معايير موضوعية لقياس الاداء الفعلي
- تتبع مستمر للأداء الفعلي بغرض قياسه
- مقارنة الاداء الفعلي المقاس مع الاداء النموذجي و اكتشاف الانحرافات
- استعمال المعلومات المستمدة نتيجة ذلك من اجل إجراء التصحيح

## خاتمة:

وبهذا نكون قد وضحنا عناصر عملية التسيير والأشخاص المكلفين بهذه المهمة بالإضافة إلى التفاعل بين هذه العمليات مما يجعل من التسيير عملية مستمرة تعود إلى تقويم مسارها من خلال عملية الرقابة أو الاستمرار من خلال رسم أهداف جديدة والعمل على تحقيقها من جديد .

## المحاضرة رقم: 2.

**عنوان المحاضرة: (التعريف بعملية التسيير ومهنة التسيير).**

• **الأهداف العامة للدرس:**

**1- الهدف الفرعي الأول: معرفة مفهوم عملية التسيير**

**2- الهدف الفرعي الثاني: معرفة من هو المسير**

**3- الهدف الفرعي الثالث: معرفة مستويات العملية التسييرية .**

### **مقدمة :**

يحتل تسيير المؤسسة والمنظمات بصفة عامة مكانة هامة في علوم التسيير عموما ، وازداد هذا الاهتمام مع مرور الزمن، نظرا لتطور الفكر الإداري خلال الفترة الأخيرة، إن تسيير المؤسسة يساير التطورات الحديثة وهذا من خلال تفاعل علوم متعددة بهدف رفع كفاءة وفعالية المنظمات بصفة عامة والمسيرين بصفة خاصة .

وهذا ما سنحاول إثراءه في هذه المحاضرة.

### **1- تعريف التسيير :**

توجد عدة تعاريف للتسيير منها:

- عرف هنري فايول التسيير على أنه "الجهة التي تتنبأ، تخطط، تنظم، تصدر الأوامر، تتسق وتراقب."  
- وعرفه شيلدون بأنه "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل، الإنتاج، التوزيع، إقرار الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ "

التسيير هو عملية استغلال الموارد عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

### **2- التسيير علم ، فن و مهنة :**

يعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الاسلوب العلمي لحل المشاكل ذلك الاسلوب الذي يقوم على تعرف المشكلة و تحليلها و دراستها و من ثم حصر البدائل أو الطرق الممكن اتباعها و مقارنتها لاختيار أفضلها و يعتمد التسيير على الطرق الكمية سواء أكانت رياضية أو احصائية و يعتمد على الحاسب الآلي بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية .

يتطلب التسيير اللجوء الى التقدير و المحاكمة الشخصية لان عملية التسيير تتضمن أبعاد لا يمكن اخضاعها للقياس أو التعبير عنها كميا لان تعامل المسير هو أساسا مع الأفراد و ليس فقط مع الآلات

والأجهزة والتقنيات ، إضافة إلى ذلك فإن استعمال المسير للأساليب الكمية والتقنيات يتطلب منه التزام اليقظة والحذر ، فالكم ينطوي على الكثير من التبسيطات والافتراضات التي تحد من قيمة النتائج المستخلصة منها وكذا من فعالية تطبيقها .

جدول رقم ( 01 ) يمثل خطوات الأسلوب العلمي في الإدارة .

الخطوات	مثال
1- مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرار هذه الأحداث.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ملاحظة الإدارة بوصول بعض العمال متأخرين وبنسبة متزايدة وفي كل الأقسام والإدارات.</li> </ul>
2- تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تسبب عام ناتج عن عدم الرقابة أزمة مواصلات عامة</li> <li>إيصال الأطفال إلى المدارس</li> <li>ضعف الرواتب والخوافز</li> <li>وصول بعض المديرين متأخرين إلى العمل.</li> </ul>
3- التحقق من صحة الفروض.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تبين وجود سببين فقط للتأخير هما انعدام الرقابة وضعف الرواتب والخوافز.</li> </ul>
4- معالجة الأسباب والتأكد من النتائج.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتماد زيادة الرواتب والخوافز مع تشديد الرقابة ورصد نتائج إيجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد للعمل.</li> </ul>

المرجع : (درة ، 2009).

إن إعطاء التسيير صفة الفن لا يجب أن يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية ، ولأنه يعنى بتطعيم الاسلوب العلمي مع حكمة المسير و آرائه و تقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و احتكاكه بواقع البيئة .

بعد ان انفصل التسيير عن الملكية اصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية التالية

تراكم المعارف و الخبرات حول العملية التسييرية

- نمو و تطور قدرات التسييرية من خلال الممارسة و التطبيق في مجال المناسب .

- تحمل المسير المسؤولية الاجتماعية سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية ، أو تدريب اليد العاملة ، أو توعية المستهلك والزبون أو رفع مستوى معيشة المواطن ...وغيره .
  - وجود اخلاقيات مهنية تسييرية و بروز الاهمية الاجتماعية للمسير نتيجة نمو الطلب على خدماته ، ولدوره الحاسم في نجاح عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- جدول رقم ( 02 ) يبين الخصائص المهنية للإدارة .

خصائص المهنة	الآراء المؤيدة	الآراء المعارضة
<p>1-تعليم رسمي في مجال تخصص من المعرفة.</p> <p>2-وجود دافع نحو الخدمة العامة والسلوك غير الأناني.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك عدد متزايداً من المديرين يحصلون على شهادات جامعية من كليات إدارة الأعمال.</li> <li>• هناك عدد من المديرين ممن لديهم إحساس بالمسؤولية العامة في مراكز ومناصب عامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هناك مديرين ليس لديهم تعليم عالي، وهناك ممن ليس لديهم شهادات في مجال إدارة الأعمال.</li> <li>▪ هناك بعض الإدارات وأعمال التواطؤ ومخالفات لقوانين ومنع الاحتكار، مما يشكك في وجود دافع خدمي وغير أناني من جانب الإدارة.</li> </ul>
<p>3-الدخول في المهنة وفق ضوابط.</p> <p>4-وجود ميثاق أخلاقي عام.</p> <p>5-وجود جهة تمنح تصديقات وموافقات في مجال المهنة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عادة ما يشترط توافر درجة جامعية لشغل منصب في مجال الإدارة.</li> <li>• العديد من المنظمات المهنية والتجارية لديه ميثاق مكتوب ورسمي للأخلاقيات وسلوك المديرين.</li> <li>• هناك منظمات ترشد وتوجه وتشجع على وجود إدارة تتمتع بالمسؤولية والقواعد الأخلاقية مثل منظمات التجارة، والمنظمات المهنية والأكاديمية، والمنظمات التعليمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لا يطالب المدير بترخيص لمزاولة المهنة، مثل الأطباء وال حامين وبقية المهن، الدخول في مجال الإدارة يعتمد على القدرة والفرصة.</li> <li>▪ على العكس من المهن التقليدية مثل القانون والطب فإنه ليس كل المديرين لديهم أو يتقيدون بميثاق أخلاقي عام.</li> <li>▪ لا يخضع المديرين لأي نقد أو لوم من جانب منظمة مهنية واحدة.</li> </ul>

المرجع : (درة ، 2009).

### 3- طبيعة عمل المسير :

#### 3-1- تعريف المسير :

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنتشط، مراقب ومنسق لجهود الآخرين، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين ويجب أن تكون له سلطة في اتخاذ القرار، و إلا فإنه يفقد صفة كمسير و يتحول عمليا لمنفذ فقط.

#### 3-2- أدوار المسير : تصنف أدوار المسير في ثلاث مجموعات وهي:

##### 3-2-1- الأدوار العلائقية : تستهدف إلى سير العمل بصورة منظمة وهي:

- الواجهة : يقصد منها إفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل في وحدته أو دائرته .

- القائد : يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم .

- الرابط : يمثل المسير ذو همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم

وخارجه.

##### 3-2-2- الأدوار الإعلامية :

وتستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها لها إلى الجهة المعنية وهي:

-الملتقط :للمعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته .

-الموصل :لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور .

-المتحدث : مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ من الداخل أو الخارج.

##### 3-2-3- الأدوار التقريرية :

وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات من خلاله:

- المستحدث :حيث يقوم المسير بالمبادلات اللازمة لتطور وزيادة الإنتاجية .-

- معالج المشاكل :يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

- موزع الموارد : فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال

الوسائل.

### 4- مستويات المسيرين و مهاراتهم :

#### 4-1-المسيرون القاعديون :

مهتم بالإشراف على المستخدمين و استعمال الموارد في ادنى المستويات التنظيمية و يجري انتقائهم لخبرتهم و مهارتهم التقنية يقضون معظم أوقاتهم مع المرؤوسين بغرض النصح و الارشاد .

#### 4-2-المسيرون الأواسط " الإدارة الوسطى " :

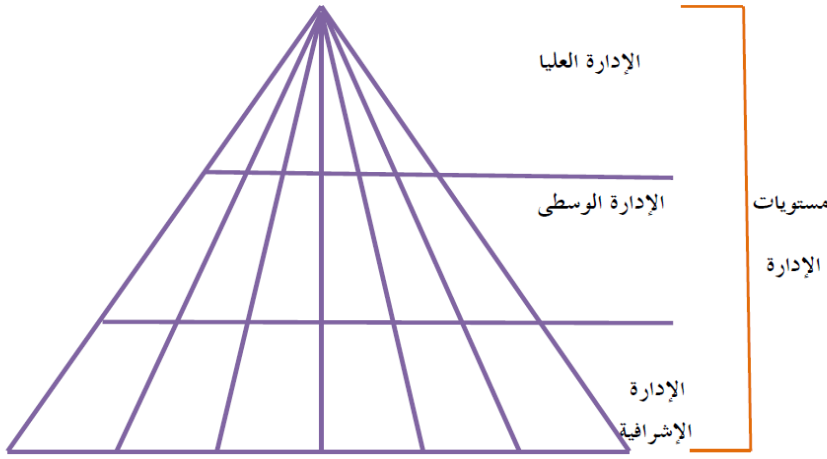
يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين و الادارة العليا دورهم تنظيم استعمال و مراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم يقضون معظم اوقاتهم في كتابة التقارير حضور الاجتماعات اجراء الاتصالات

وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح و الايضاح  
مهاراتهم بالأساس انسانية : الاتصال- التحفيز- قيادة الأفراد والمجموعات .

#### 3-4- الإدارة العليا :

يمارس المسيرين مهامهم هنا في اعلى الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنظمة  
عملهم الاساسي يتمثل في التخطيط ، و رسم السياسات العامة ، وتنسيق أنشطة الادارة الوسطى ، والتأكد من  
سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى ، وأهم  
مهاراتهم في هذا المستوى هي المهارة التنظيرية ، فتكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل  
ابتداءً من أفكار مختلفة وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار ، وعليه أن  
يكون عارفاً للقليل من مختلف الأنشطة التنظيمية

شكل رقم (02) يمثل مستويات الإدارة



المرجع : (عزالدين 2020)

#### 5- مفهوم الفعالية والكفاية والعلاقة بينهما:

الفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ، ويمكن قياسها مثلا بحصة  
المنظمة في السوق التنافسي ، أو بمقدار اسهامها في الهدف التنموي المحدد لها ، أما الكفاية فتتعلق بانجاز  
المهمة بطريقة سليمة ، وتقاس بالنظر لغلاقة المدخل بالمخرج ، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة  
على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية ، وكذا زيادة الانتاج مع بقاء التكاليف على حالها .

- على الرغم من أن مفهومي الفعالية والكفاية متكاملان فإنه يمكن النظر إليهما بشكل منفصل :
- تقاس فعالية الآلة بقدرتها على اداء الدور المتوقع منها ، بينما تقاس كفايتها بمدى انخفاض تكاليف تشغيلها .

- تشير الفعالية إلى القيام بالعمل المناسب ، بينما تشير الكفاية إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة .....(1).
- يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفو (2) ،أفضل من المسير الكفو غير الفعال (3) من حيث نتيجة عمله ، فالأول على الأقل يستعمل الموارد في مكانها .
- ويلاحظ على أرضية الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية ( الضعف في الأداء ) أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية .
- إن عدم فعالية تسيير المنظمات وعدم كفايتها ينعكسان غالبا في السلع والخدمات المنتجة ، حيث تجمع بين رداءة النوعية وارتفاع التكاليف (4).

جدول رقم (03) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية

فعالية	←	عدم فعالية
كفاية		
↓		
عدم كفاية		
كفاية		
عدم كفاية		

<p><b>فعالية + كفاية : آلة جيدة الأداء</b>  (1) رخيصة التكاليف</p>	<p><b>كفاية + عدم فعالية : آلة ضعيفة الأداء</b>  (3) رخيصة التكاليف</p>
<p><b>فعالية + عدم كفاية : آلة جيدة الأداء</b>  (2) مرتفعة التكاليف</p>	<p><b>عدم فعالية + عدم كفاية : آلة ضعيفة الأداء</b>  (4) مرتفعة التكاليف</p>

المرجع : (صخري 1993)

### خاتمة:

وبهذا نكون قد تعرفنا على مفهوم كل من التسيير والمسير ومتطلبات هذه المهنة في مجال وميدان المنظمات ، بالإضافة مستويات التسيير والمهارات المطلوبة في كل مستوى من المستويات الإدارية ، وكذلك التطرق إلى مفهوم الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما وهذا قصد تعريف الطالب بهذه المعارف حتى يستفيد منها في مساره العلمي والعملية .

عنوان المحاضرة : وظائف (عمليات) التسيير.

1- عملية التخطيط .

الأهداف العامة للدرس:

- 1- الهدف الفرعي الأول: معرفة مفهوم التخطيط
- 2 - الهدف الفرعي الثاني : معرفة الأفق الزمني للتخطيط .
- 3- الهدف الفرعي الثالث: معرفة آلية عملية التخطيط .

مقدمة :

اختلف الكتاب والباحثون في مجال الإدارة بشأن عدد وطبيعة الوظائف الإدارية أو وظائف المدير وكان هنري فايول رائد مدرسة المبادئ الإدارية أول من أشار إليها محددا إياها بخمسة وظائف هي التخطيط (استشراف المستقبل) التنظيم التوظيف الأمر الرقابة أما كلويك فقد صنفها إلى 8 وظائف وغيرهم من الباحثون وعلى العموم يمكن القول أن هناك اتفاق واسع على تصنيف الوظائف الإدارية وحصرها في 4 فقط هي التخطيط التنظيم التوجيه (التأثير) الرقابة أي أن من التصنيفات لا يغير من الحقيقة شيئا إذ أن كل من الوظائف أعلاه وعلى سبيل المثال فان وظيفة التخطيط تشتمل على الاستشراف بالمستقبل والتنبؤ وان وظيفة التنظيم تشمل التنسيق والاتصال كما أن وظيفة التوجيه والقيادة تتضمن الأمر والتحفيز والتأثير وتشمل وظيفة الرقابة على فعاليات المتابعة و الموازنات وتقويم الأداء، وبالتنسيق والتكامل بين هذه الوظائف تضمن المؤسسة استمراريته وتحقيقها للأهداف ، وتعد عملية التخطيط جوهر العملية التسييرية وقطب الرحي فيها على اعتبار أن رسم الأهداف هو البوصلة التي تقود أفراد التنظيم إلى بلوغ أهداف المنظمة التي ينتمون إليها ، وهذا ما سنتناوله في هذه المحاضرة .

## 1- مفهوم التخطيط :

هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل ، إنه يتضمن :  
- تحديد الخطط و الوسائل و الخطوات اللازمة لبلوغها ، فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها تتحدد المهمة الأساسية للتنظيم ، وتشتق منها أهدافه الرئيسية والأهداف الفرعية لمختلف أقسامه وخلاياه ، وعلى ضوء ذلك كله تتضح خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف على المستويات التنظيمية العليا و المتوسطة و القاعدية.

أما التنبؤ اي توقع ما ستكون عليه الأمور في المستقبل فإنه يشكل القاعدة التي تتوقف نوعية التخطيط وجدواه على مدى قوتها .

## 2- أنواع التخطيط :

يمكن أن نتحدث على مستويات مختلفة من التخطيط :

### أ- التخطيط الفردي في مقابل التخطيط الجماعي :

التخطيط الفردي نظرة فردية تحصر المسؤولية في ذات الشخص دون ان نعني بذلك تخطط الفرد لمصالحه الشخصية ، فقد يتجاوز الأمر ذلك ( فمثلا قد يخطط الأب لأسرته دون أن يستشير أحدا ) .  
أما التخطيط الجماعي : فهناك بعض المواقف الحياتية والتنظيمية التي لا ينفع معها التخطيط الفردي، فبعض الحالات والمشاكل تتطلب تدخل وسائل من أجل حلها إضافة إلى أن التنظيم قد يحمل بعض المشاكل ذات الابعاد الاجتماعية -التقنية- والمالية ، ولا يمكن للفرد مهما كانت خبرته ان يخطط لهذه المشاكل المركبة بمفرده ، فلا بد من تخطيط ضمن إطار من الاشخاص متعددي التخصصات.

### ب - التخطيط الفوضوي مقابل التخطيط المنظم :

يعتبر التخطيط الفوضوي الأكثر حدوثا فمهما نظمنا حياتنا اليومية أو التنظيمية فإن المدخلات كثيرة جدا ، فالعامل في المصنع مثلا لديه خطة منظمة للقيام بإنجاز مهمة ضمن إطار تنظيمي فيزيقي ، وهو لا يضمن أي خلل في هذه الأنساق ، وغياب المرافق في مهمة ما قد يضعه في حالة حرجة تفرض عليه التخطيط بسرعة من أجل ايجاد حل سريع ، هذا الحل قد يؤدي الى خلق أكثر من مشكل على مستوى نسق آخر فبذلك يتحول من التخطيط لحل مشكل إلى التخطيط لحل عدد كبير من المشاكل المتداخلة فيتحول الوضع إلى حالة من الفوضى التنظيمية.

أما التخطيط المنظم فهو التخطيط العلمي الذي يدخل في جدول أعمال المنظمة و يميزه أن التنظيم يخصص له جزءاً من الميزانية لضمان سيره وأطرافه معروفة سلفا وهو يحدث ضمن إطار تنظيمي وزمني محدد .

### 3- الأفق الزمني للتخطيط المنظم :

#### 3-1- التخطيط الطويل الأمل " الاستراتيجي ":

وهو الذي يغطي أكثر من خمس سنوات ويعرف أيضا بالتخطيط الاستراتيجي نظرا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمنشأة ، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية .

#### 3-2- التخطيط المتوسط الأمل "التكتيكي" :

يغطي ما بين سنة إلى خمس سنوات، (ثلاث سنوات في الأغلب ) ، وكثيرا ما يعرف هذا النوع من التخطيط بالتخطيط التكتيكي على أساس أن التكتيك خطة فرعية مشتقة من الاستراتيجية.

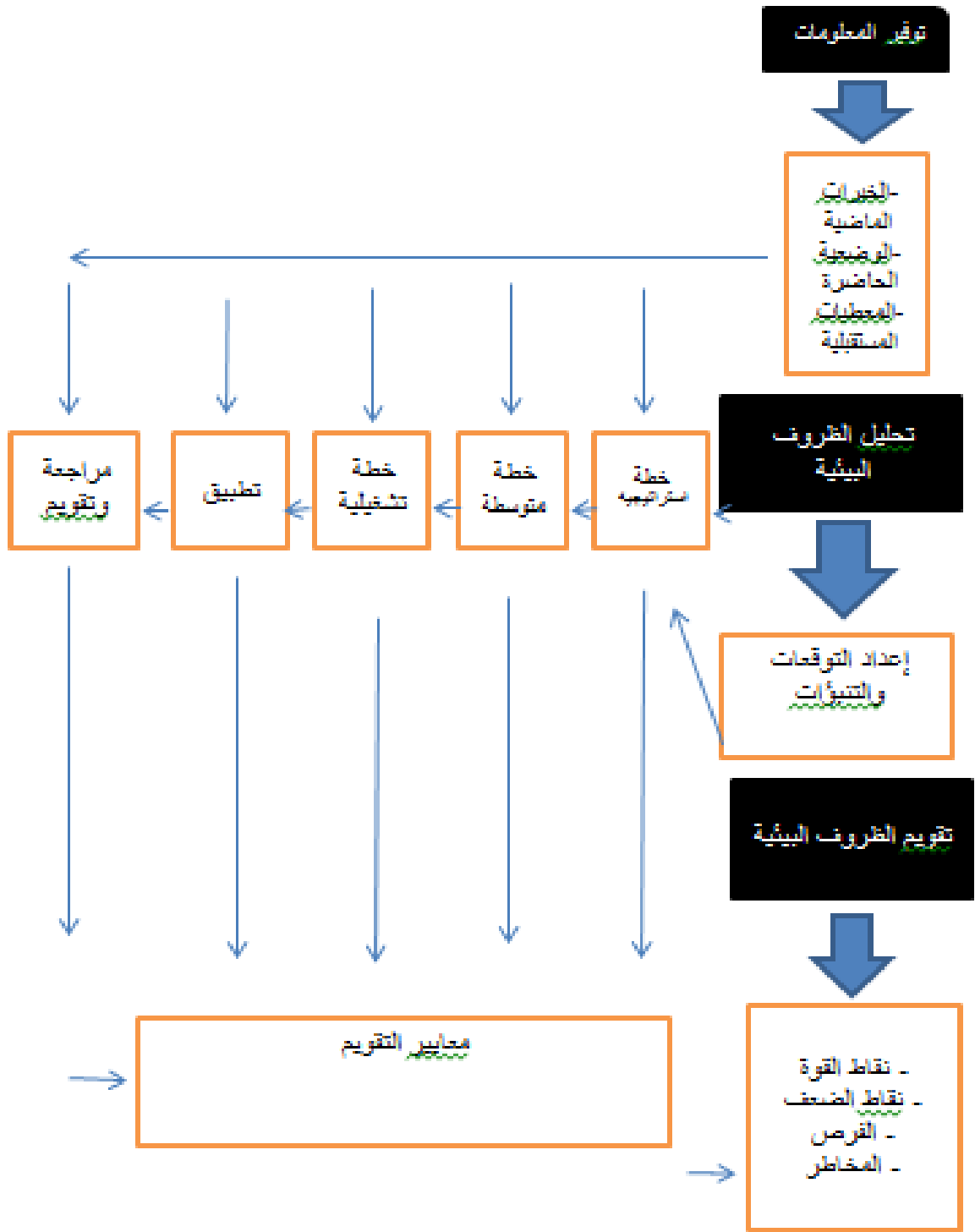
#### 3-3- التخطيط القصير الأمل "التشغيلي" :

وهو الذي يغطي مدة اقصر من سنة ، يعرف بالتخطيط التشغيلي نظرا لارتباطه بالقاعدة يمكن الربط مباشرة بين هذه الآجال الثلاثة للتخطيط و بين المستويات التسيير الثلاثة التي عرفناها سابقا بمعنى ان التخطيط طول الأجل من اختصاص الادارة العليا والمتوسط الاجل من اختصاص الادارة الوسطى بالدرجة الأولى ، بينما يبقى التخطيط قصير الأجل من اختصاص الإدارة القاعدية . وهنا نرى أن التخطيط يتم على جميع المستويات وليس وفقا على الادارة العليا ، فكما أن هذه الادارة أقدر على رؤية المستقبل البعيد ، فإن الادارة القاعدية أقدر على الرؤية التفصيلية القصيرة الأجل بحكم احتكاكها المستمر بالواقع والتنفيذ .

#### 4- آلية عملية التخطيط :

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة ، حيث يتم مسح هذه البيئة بأبعادها المختلفة الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، والتقنية بمتغيراتها الداخلية مثل الهياكل التنظيمية - الموارد البشرية - الموارد المالية المتوفرة -....، ومتغيراتها الخارجية مثل الزبون - المورد - الممول - القانون -معطيات السوق الخارجية ، ...

شكل رقم (04) يمثل آلية عملية التخطيط



المرجع : (المغربي ، 1999 ، ص 79).

- يتم عملية المسح من خلال البعد الزمني حيث يتطلب توفير المعلومات من الماضي و الحاضر قصد التنبؤ بالمستقبل.

- تجرى عملية تقويم للظروف البيئية أو المحيطية لتحديد نقاط القوة و الضعف ، ولتشخيص ما تتطوي عليه هذه الظروف من مخاطر وفرص وتهديدات .

- على ضوء نتيجة تحليل البيئة وبالنظر إلى أهداف التنظيم تجري صياغة الخطط انسجاما مع الآفاق الزمنية الثلاثة للتخطيط فيتم وضع الخطط الاستراتيجية ثم تشتق منها الخطط متوسطة الأجل ، وأخيرا تساغ الخطط التشغيلية على المستوى القاعدي .

- تجرى عملية مراجعة مستمرة للتطبيق الفعلي للخطط وذلك على ضوء الأهداف و معايير التقويم المستمدة منها ، ويتم من خلال تبادل المعلومات بين مختلف أجزاء النموذج التخطيطي على أرضية الواقع، مما يمكن من مراجعة الخطط والأهداف المتوسطة والاستراتيجية ، ويمكن أيضا من فهم المعطيات البيئية بطريقة أفضل ، مما يساعد على رفع كفاية التخطيط وفعاليتيه .

يمكن تحليل البيئة والخارجية من خلال مصفوفة SWOT أو غيرها من المصفوفات التحليلية ، ومن ثم تحديد مواطن الضعف والقوة ودراسة إمكانية وجود فرص لاستثمارها أو تهديدات أو تهديدات يجب الحذر منها ، ومصفوفة SWOT هي الحروف المختصرة لكلمات أربع وهي :

1- القوة Strengths

2-الضعف Weaknesses

3- الفرص Opportunities

4- التهديدات Threats

ويظهر الجدول التالي توضيحا لهذه المصفوفة .

جدول رقم (01) يبين استراتيجية مصفوفة SWOT

التهديدات	الفرص	
استراتيجية دفاعية	استراتيجية هجومية	القوة
استراتيجية انكماشية	استراتيجية اصلاحية	الضعف

(غالب ، 1998، ص49) .

#### خاتمة:

يتضح من خلال هذا العرض أن التخطيط يمثل البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه ، وهذا في مدى زمني محدد سلفا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في أحسن الظروف ، و أن عملية التخطيط لا تبدأ بتحديد الأهداف ولا تنتهي بوضع الخطط التشغيلية بل هي بحكم كونها وظيفة تسييريه عملية دائرية مستمرة .

## المحاضرة رقم :4.

عنوان المحاضرة :وظائف (عمليات ) التسيير

عملية التنظيم

**الأهداف العامة للدرس:**

**1- الهدف الفرعي الأول:**

معرفة مفهوم عملية التنظيم والفرق بين معنى عملية التنظيم والمنظمة .

**2- الهدف الفرعي الثاني:**

معرفة آلية عملية التنظيم وأنواعها والهياكل التنظيمية .

**مقدمة :**

التنظيم هو ثاني وظائف عملية التسيير الإداري، وهو العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة وتفويض السلطة له للقيام بها .

**1- مفهوم التنظيم :**

يعرفه هنري فايول بأنه " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تادية وظيفة من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض".

ويعرفه مارشال ديموك بأنه " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد".

ويعرفه الاستاذين ففتر وشيروود بانه " الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر أكبر من ان يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها أما دونالدد كلو فيعرف التنظيم بأنه "ترتيب الاعمال أو الانشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة".

أما كونتز وادونيل فإنهما يعرفان التنظيم بأنه " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنشأة".

## 2- أهمية التنظيم :

- للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو الآتي:
- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه.
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل ويعرف كل عضو من أعضاء التنظيم مكانه في أنموذج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤسيه.
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياح الجهد.
- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافهما بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعوراً بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متهات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياح الوقت والجهد والأموال .

## 3- أنواع التنظيم :

### 3-1- التنظيم الرسمي :

يعرفه شستر بارنارد بأنه نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر ، ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات إدارية صغيرة والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات... الخ وتتم عملية التحليل والتجميع على أساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

ويطلق عليه أيضاً التنظيم البيروقراطي وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازاً إدارياً مستقيماً بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الإدارة من العاملين فيها تطبيقها والأخذ بها بأمانة وإخلاص ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به ماكس ويبر لعناصر البيروقراطية من أهم ما كتب عن التنظيم الرسمي.

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات.

### 3-1-1- خصائص التنظيم الرسمي :

- تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات.
- توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على أساس التخصص.
- القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الأساس التي يعتمد عليها في علاقات الافراد وتصرفاتهم.
- يقوم التوظيف على أساس التأهيل الفني من دون الاعتبارات الاسرية أو السياسية.
- افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم.

### 3-1-2- أنواع التنظيم الرسمي :

يمكن التمييز بين ثلاث انواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الأنواع الثلاثة هي:

1- تنظيم على أساس جغرافي

2- تنظيم على أساس الغرض الرئيس

3- تنظيم على أساس وظيفي

وعلى الرغم من امكانية اقامة منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد إلا أنه قلما توجد منظمة الا وان تجمع بين نوعين أو أكثر من هذه الأنواع.

ووفقا للتنظيم على أساس جغرافي فإن جميع أوجه النشاط في المنظمة الحاصلة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى وتخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

أما التنظيم على اساس الغرض الرئيس فقد يبنى على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة أو نوع الخدمة المؤداة فتتنظيم المديرية العامة للاستيراد مثلا يقوم على اساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس فئة التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم كديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على اساس نوع الخدمة المؤداة (ادارة المساعدات، ادارات الضمان الاجتماعي، ادارة الأسرة، ادارة النشاط الشعبي، ادارة الدفاع الاجتماعي).

أما التنظيم على أساس وظيفي فيعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة مثل التخطيط، التمويل، الانتاج، الاعلان، والبيع، ويحبذ فريدريك تايلور هذا النوع من التنظيم. ومما تجدر ملاحظته أنه كلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الأسس في بنائها التنظيمي.

### 3-1-3 أشكال التنظيم الرسمي :

توجد بعض أشكال أو أنماط التنظيم الرسمي وتفضيل واحد منها على الآخر يتأثر بعوامل متعددة في مقدمتها طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجمها ودرجة انتشارها الجغرافي والمتعاملين معها وأهم أشكال التنظيم هي:

أ- **التنظيم الرأسي:** وهو أبسط انواع التنظيم وأقدمها ويطلق عليه أحيانا التنظيم المباشر أو العمودي أو الخطي أو العسكري لاستخدامه في الجيوش منذ القدم وفيه يقوم الرئيس التنفيذي وحده بالإشراف وإصدار الأوامر الى مرؤوسيه أي أنه المصدر الوحيد للسلطة.

ب - **التنظيم الوظيفي:** يركز هذا النمط على تخصص المهمة أو الوظيفة بداخل المنشأة ولذلك فهو يبني على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له فتكون كل عملية أساسية أو نشاط رئيس وحدة ادارية مستقلة ويتكامل عمل الادارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينهما بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الادارية.

ج- **التنظيم الرأسي الاستشاري:** ويطلق عليه البعض التنظيم الرأسي الوظيفي من حيث السمة المميزة في هذا النوع هي الوظيفة الاستشارية والتنظيم الاستشاري من الناحية النظرية البحتة وهو بهذا الوضع يكون مكملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ وبالتالي يجمع بين النوعين السابقين محققا مزايها مجتمعاً ومتفاديا اهم عيوب كل منهما وهكذا نجد انه بينما يحتكر الرؤساء في مراكز التنظيم الرأسي السلطة كاملة.

### 3-2-2 التنظيم غير الرسمي :

هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الادارة الافراد في المنشأة وتوزعهم على ادارتها واقسامها ووحداتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات أن تأخذ شكلا اخر هو مجموعة أو جماعات العمل.

والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين يربطهم.

### 3-2-1 خصائص التنظيم غير الرسمي:

- يستند وجوده أصلا الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة أو قرارات رسمية.

- السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهي أساسا غير مرفوضة لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي.

- القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وأفكار أعضاء الجماعة ولا تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية.

- الاتصالات في التنظيم غير الرسمي أقصر وأسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات وأساليب تجعلها أطول وأبطأ.

- الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها.

- حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة. يمكن أن نشير في الأخير إلى أن هذا التنظيم لا يتوفر على الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحثة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند الى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية.

#### 4- الهياكل التنظيمية :

##### 4-1- تعريف الهيكل التنظيمي :

يعرف (الهيكل) لغة على أنه: البناء المشرف، كما ورد تعريف الهيكل التنظيمي في قاموس المعجم الوسيط على أنه: رسم يبين، أو يوضح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتّصالها. أما فيما يتعلق بتعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات على النحو الآتي:

- عرفه ماكس فيبر (Max Weber) على أنه: " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرشد، والكفاءة".

- عرفه (محمود سلمان العميان) على أنه: "الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء، والمرؤوسين".

- عرفه (قاموس أكسفورد) على أنه: "جسم منظم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المعتمدة على بعضها، أو المترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية".

ومن هنا نجد أن الهيكل التنظيمي يعني بناء يحدد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكلٍ هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المتوقع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها بهدف اتخاذ القرار من قبل الإدارة .

##### 4-2- خصائص الهيكل التنظيمي :

يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بالعديد من المميّزات التي من أبرزها:

- التنسيق بين أعمال المنظمة: حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية. مراعاة ظروف

- البيئة: بحيث يهتم بالبيئتين: الخارجية، والداخلية، وتأثيراتهما، فيكون مرنا من حيث استجابته لها. الاستفادة من

- التخصص: حيث ينجز الموظف مهام وظيفة واحدة، أو قسم واحد، مما يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.

- الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة: بحيث يتم ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها.
  - عدم الإسراف: بحيث تتم مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصص، والتأكيد على التقسيمات التي يتوقع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل.
  - فعالية الرقابة: حيث يفتح المجال للرقابة الفعالة، بحيث أن الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه.
  - المركزية: حيث تتركز السلطة لدى جهة محددة في المنظمة، وعلى الرغم من أن هذا الأمر يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، إلا أنه يحقق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي.
  - اللامركزية: وهذا يعني أن السلطات تكون موزعة على المستويات كلها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يسرع من عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يقلل من شدة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.
  - الرسمية: حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكم فيها، إلا أن هذا الأمر يقلل من الإبداع، ويبيط من عملية اتخاذ القرارات، كما أن الحرية التي تعطى للموظفين تكون قليلة.
  - المرونة: حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة.
  - الوضوح: بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي محددة بشكل دقيق.
  - الملائمة: بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، مما يعني تلبية احتياجاتها
- 4-3- أهمية الهيكل التنظيمي :**
- تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدة نقاط، من أبرزها:
  - بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.
  - ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة
  - بيان وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمسميات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابيتها.
  - مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.
  - تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير.

## خاتمة:

يتضح من خلال هذا العرض أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر الثلاثة الآتية: وجود هدف محدد ومتفق عليه، وجود مجموعة من الأشخاص بينهم علاقة محسوسة، واشتراك الأفراد في تحقيق الأهداف، كما أن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة تمثلت في أنه يسهل مهمة الرقابة والمتابعة، كما أنه يرفع من معنويات العاملين، بالإضافة إلى أنه يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج. وأنه يقوم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية وقد اختلف علماء الادارة وكتابها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ وذلك تبعاً لاختلاف وجهة نظر كل منهم ومنها: مبدأ ضرورة التنظيم، ومبدأ وحدة الهدف، ومبدأ وحدة القيادة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في أحسن الظروف بواسطة الهيكل التنظيمي بمختلف أنواعه كما سبق وأن طرح لكن الحكمة في كيفية استعماله وحيوية العمل الإداري الذي يجب أن يتصف بالمرونة والأوتوماتيكية.

## المحاضرة رقم 5.

### عنوان المحاضرة: وظائف (عمليات) التسيير عملية التوجيه .

#### • الأهداف العامة للدرس:

##### 1- الهدف الفرعي الأول:

معرفة مفهوم عملية التوجيه داخل المنظمة .

##### 2- الهدف الفرعي الثاني:

معرفة الأسس والركائز التي تقوم عليها عملية التوجيه وآليات تنفيذها من الميسيرين .

#### مقدمة :

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه .

#### 1- تعريف التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

\* أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

\* ويعرف أيضا إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلوغ أهداف التنظيم وتعتمد أساسا على إصدار الأوامر.

كما يعرفه "جيفشنى" بأنه عبارة عن إحدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المؤسسة وينطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل كما ينظر إلى التوجيه على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر أو تلك التعليمات عامة أو خاصة

## 2- أهمية التوجيه :

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا اختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك إذ تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراد وجماعات وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفراداً عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا وتعلموا فيها وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظراً للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان استمراريتها.

## 3- أسباب التوجيه وفوائده:

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق، فإنه يعمل على مساعدتهم حيث:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضاء عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.

- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.  
- إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

#### **4- مبادئ التوجيه :**

##### **4-1- مبدأ تجانس الأهداف :**

ويرتبط هذا المبدأ بالتوجيه وذلك عن طريق سياسات العمل الإداري والتنظيمي والمهني بالمؤسسة ولاكن ينبغي أن يكون هناك نوع من التجانس بين الأهداف الفردية والجماعية والهدف العام للمؤسسة، ويعكس هذا المبدأ طبيعة أنساق التعاون بين جميع المستويات ولاسيما، أن داخل المنظمة أو المؤسسة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث توجهاتها وأهدافها ولكن تقوم عملية التوجيه ووظيفتها في المؤسسة بمحاولة توظيف هذه الاهتمامات الفردية نحو تحقيق الأهداف المؤسساتية وحدث تجانس بينها وبين أهداف الأفراد أو الجماعات المهنية.

##### **4-2- مبدأ وحدة الأمر :**

يعتبر هذا المبدأ أحد الوظائف الأساسية الإدارية وخاصة عندما يقوم الأفراد أو أعضاء المؤسسة بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسسة أو الفئة الإدارية العليا ومحاولة تنفيذها والتي تصدر في صور متعددة من التعليمات أو الأوامر كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات ورؤساء الوحدات أو رؤساء الأعمال ومن ثم قد يصدر عن ذلك تعدد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية أو قد يحدث بينها نوع من التعارض ولذا يجب أن توحد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة.

##### **4-3- أسس التوجيه :**

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل ويشمل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأمر أو الإرشاد الخ... وأياً كان اللفظ الذي يطلق على هذه العملية فان معناه أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم اتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عن طريق الغير (أي المنفذين) أو القيادة الموجهة أو الاقتياد القائم عن طريق الغير.

يتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه أو مرؤوسيه خلال أعمالهم لحين الانجاز، بالإضافة إلى استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي بالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

تتمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تتمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وان تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع).

- توفر المعلومات الضرورية لا يمكن أن تتم عملية التوجيه الا عن طريق توافر قاعدة معلوماتية شاملة حول طبيعة العمل وكيفية تطوير أداء العاملين على مختلف مستوياتهم وذلك من اجل تحسين الأداء الوظيفي والمهني للمؤسسة ككل وبالطبع أن ذلك يتطلب من المدير جهدا ووقتا طويلا لتوفير هذا المطلب (المعلومات) كما يجب أن توظف عملية التوجيه نحو تقييم أداء العمل المهني والإداري عامة.

- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

- تحفيز الأفراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.

- وباختصار فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير لإتقان الانجاز.

## 5- ركائز التوجيه :

إن التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاثة ركائز أساسية هي: الاتصال، القيادة، رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة. وهذه الركائز متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، ونستعرض أدناه هذه الركائز أو المكونات المهمة:

### 5-1- الاتصال:

يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه، ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بان الرسالة (Message) قد سلمت إلى المرؤوسين وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة أن المرؤوسين إذن بحاجة إلى نظام فعال للاتصال يكفل لهم فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح وإلا اضطروهم إلى تفسير هذه الأغراض والأهداف والاتصال هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية تتم بنعومة وسهولة والاتصال يساعد على انجاز التخطيط الإداري بفعالية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعد على أداء هذه العملية أداء حسنا كما أن الاتصال ليس العمل الأساسي للمدير أن الاتصال يلاشك جزء مهم من عمله كمدير ولكن كجزء فقط وليس ككل.

### 5-2- القيادة :

يرى البعض أت القائد يولد ولا يصنع فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن أن يكون القائد مديرا ويفترض البعض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القيادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه :

- صفات ذاتية قيادية (موهبة).

- خبرة وظيفية عامة وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.

- تكوين شخصي بسمات مميزة

- مؤهلات تعليمية (سلاح)

- طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات)

- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية)

وهناك عدد من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة وأهمها: الزمن، الحيز، الأفراد.

### 5-3- الدافعية :

وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

### خاتمة :

بعدما تطرقنا في بحثنا هذا إلى مختلف العناصر المهمة الخاصة بوظيفة التوجيه بصفة عامة والتي فصلنا فيها مختلف الجوانب وقد توصلنا إلى أن وظيفة التوجيه هي من ضمن إحدى أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وبدون أن ننسى أهمية كذلك الوظائف الأخرى من التخطيط، التنظيم، الرقابة وسير هذه الوظائف بشكل سليم داخل المؤسسة مع مراعاة أسسها ومتطلباتها والمميزات اللازم توافرها في المدير الذي هو يملك سلطة إصدار الأوامر تضمن لها السيرورة والاستمرارية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المرجوة.

## المحاضرة رقم 6.

### عنوان المحاضرة: وظائف (عمليات) التسيير عملية الرقابة .

#### . الأهداف العامة للدرس:

##### 1- الهدف الفرعي الأول:

معرفة مفهوم وظيفة الرقابة في تحسين أداء المؤسسة .

##### 2- الهدف الفرعي الثاني:

معرفة خطوات وظيفة الرقابة وعلاقتها بالوظائف الادارية الأخرى.

#### مقدمة :

تبنى الخطط وبرامجها على التوقع لما سيكون عليه المستقبل، وحيث أن هذا التوقع وما يستخدم فيه من أساليب ووسائل مهما بلغت جودتها ودقتها، دائما ما يكتنفه الغموض وتؤثر في دقته بعض العوامل والظروف التي تستجد في المستقبل، والتي تكون مجهولة تماما في الحاضر ولا يمكن توقعها مهما كانت كفاءة وقدرات القائمين بدراسة التوقعات، وإعداد الخطط والبرامج في ضوءها ، لهذا كانت الحاجة إلى متابعة تنفيذ الخطط والبرامج للوقوف على مدى ملاءمتها للمناخ العام للتنفيذ، وما يستجد فيه من ظروف وأحداث لم تكن في الحسبان، وأيضا للتأكد من أن مراحل وإجراءات التنفيذ تسير وفقا لما هو مخطط لها، وأن النتائج المحققة تتوافق والنتائج المستهدفة من وراء وضع وتنفيذ تلك الخطط والبرامج.

فإن لم تكن الخطط والبرامج تتواءم والظروف الجارية والاحداث المستجدة، وأن مراحل وعمليات التنفيذ لا تسير طبقا لما هو مخطط له، أو أن النتائج المحققة لا تطابق المستهدف، عندئذ يتطلب الأمر علاج الموقف بإجراء التعديلات اللازمة على تلك الخطط والبرامج، أو اعادة النظر في أساليب وطرق وإجراءات العمل، لتأخذ مسارها الصحيح نحو تحقيق النتائج المستهدفه أو المتوقعة والمحققة لأهداف المنشأة أو المنظمة.

## 1- تعريف الرقابة:

وردت مجموعة عديدة من التعاريف التي أعطيت للرقابة نورد بعضها على النحو التالي:

- يعرف هنري فايول حيث نظر إلى الرقابة على أنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء".  
- أما العالمان Hicks ،Gullet فقد عرفا الرقابة على أنها "العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة".

- كما قد تعرف الرقابة على أنها "جزء من وظيفة المدير الذي يختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين".  
- وتعرف أيضاً على أنها "الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدماً".

- وعرف جورج تيري الرقابة على أنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

- ويعرف ديمول الرقابة بأنها "الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها".

- ويعرف كونتز وودونيل الرقابة على أنه "الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت".  
- أما هايمن وهيلجرت فقد عرفا الرقابة على أنها "مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعية".

إن الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت .

## 2- أهمية الرقابة :

فيما يلي بعض العوامل التي توضح في أهمية الرقابة:

### 2-1- تحقيق الأهداف التنظيمية :

الرقابة تقيس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التنظيمية وتبرز الانحرافات إن وجدت، وتضع الأساس للإجراءات التصحيحية. فالرقابة تضمن أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## 2-2- تحفيز الموظفين:

الرقابة تجعل الموظفين يفهموا بوضوح ما الذي سيتم تقديره أو حتى مكافأته وما الذي سيتم تثبيطه ومعاقبته، وبالتالي يتم تحفيز الموظفين للحصول على مكافآت وتجنب العقوبات، وبالتالي الرقابة تساعد المنظمات على تحقيق أداء أفضل وتحقيق نتائج أفضل.

## 2-3- الاستخدام الفعال للموارد:

أهم وظيفة للرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة. وهذا بدوره يساعد المديرين على فهم ما ينقصهم وكيف يمكنهم تحسين عمليات التشغيل، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمسؤولين استخدام جميع الموارد المتاحة بكفاءة ومنع إلحاق الضرر بها.

## 2-4- المحافظة على الانضباط:

الرقابة الجيدة تحافظ على الانضباط داخل الشركة. فعندما يكون هناك فهم واضح لما هو منبوذ وما هو موضع تقدير، فإن الموظفين سيكونون منضبطين ويقومون بفعل ما يجب القيام به ولن يفعلوا أي أفعال منبوذة، مما يخلق قوة عاملة مستقرة ومنضبطة.

## 2-5- تخطيط السلوك البشري:

نظراً لأنه يتعين على جميع المنظمات الاعتماد على الأفراد للعمل، فهذه المنظمات بحاجة إلى الرقابة على السلوك البشري لموظفيها. فالرقابة تنظم هذا السلوك البشري وتمنع الموظفين من التصرف بتهور وسلبية. وتقوم الرقابة بذلك عن طريق فرض عقوبات إذا لم يستوف الموظفون المعايير الأخلاقية المتوقعة. على سبيل المثال، غالباً ما يتخذ المديرون إجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين يأخذون إجازة غير مصرح بها.

## 2-6- تحقيق الكفاءة والفاعلية:

يمكن لنظام الرقابة الجيد دائماً أن يعزز بشكل كبير كفاءة وفعالية المنظمة. وعادة ما يقوم بذلك عن طريق تحديد العيوب في أداء المنظمة واقتراح طرق للتحسين. ويستخدم المديرون الرقابة لتحقيق أهدافهم بهذه الطريقة.

## 3- أهداف الرقابة :

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال ستة تحديات وهي:

### 3-1- التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة:

ويعتمد تحقيق هذا الهدف أساساً على عملية التخطيط حيث أنه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هي التخطيط، كذلك يلزم للوصول إلى هذا الهدف الحصول على معلومات دقيقة تعكس سير التنفيذ في الوضع الحالي.

### 3-2- الكشف عن الانحرافات عن الخطة:

وهو أول خطوات التغذية العكسية **Feedback Mechanism** من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذا لزم الأمر، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية والتي سنعرض لها بالتفصيل فيما بعد.

### 3-3- تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات:

وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة.

### 3-4- تحديد الحلول والانحرافات:

إذا اتضح أن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي **Diagnostic Approach** لوضع الحلول للمشاكل وليس للأعراض، وحيث أن الحلول المقترحة ستطبق في المستقبل فيصبح من الضروري توقع ما ستكون عليه هذه الانحرافات وذلك من خلال دراسة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدت للانحرافات لمنع تكرارها في المستقبل، وعادة ما تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية أو أن تكون جزء من الخطة المستقبلية،

### 3-5- تحديد القصور والمعوقات في الخطة:

قد يحدث في بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعية أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة حيث تلعب الرقابة دوراً أساسياً في تحديدها.

### 3-6- قياس أثر التعديل في الخطة:

عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافى أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة. تقوم الرقابة من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط.

## 4- أنواع الرقابة:

يتم تقسيم أنواع الرقابة الإدارية بالتقسيم التالي:

### 4-1- الرقابة المسبقة: **Feed forward control**

الرقابة المسبقة (الرقابة الوقائية) هي نوع الرقابة الذي يمارس قبل انتهاء العمل. ويتم تنفيذ هذه الرقابة من قبل المديرين أثناء إنشاء السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية. والهدف من تنفيذ الرقابة الوقائية هو التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها. نتيجة لذلك، يمكن التصرف في وقت مبكر لتجنب ظهور المشاكل.

على سبيل المثال، اشتراطات الأمن والسلامة والصحة المهنية، الموازنات التقديرية، تحديد إجراءات العمل، تحديد مواصفات الوظيفة، تحديد العلاقات الوظيفية لمنع المنازعات والخلافات وأيضاً منع الازدواج في الأداء، تحديد مواصفات شاغل الوظيفة لمنع شغلها بفرد غير مناسب، تحديد مواصفات الخامات حتى يمكن أن يتم الاستلام من الموردين على أساسها، تحديد السياسة التمويلية حتى يتم اختيار مصادر التمويل طبقاً لذلك.

#### 4-2- الرقابة المتزامنة: Concurrent control

الرقابة المتزامنة (الملازمة) فإنها تختص بتحديد وتشخيص الانحرافات عن المعايير خلال مرحلة التشغيل. وغالباً ما تسمى بالمتابعة حيث أنها تقوم بمتابعة التشغيل أثناء التنفيذ وليس بعد تمام التنفيذ. تقوم الرقابة الملازمة بتحديد أن هناك انحرافاً أثناء التشغيل - عن طريق الملاحظة والإشراف - تم تحديد أسبابه واتخاذ الإجراء التصحيحي قبل أن يتدهور الإنتاج.

#### 4-3- الرقابة اللاحقة: Feedback control

الرقابة اللاحقة هي نوع الرقابة الذي يمارس عند اكتمال العمل. ويستخدم المديرون الرقابة اللاحقة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال قياس الأداء ومقارنته بالمعايير المحددة. بمعنى آخر، الرقابة اللاحقة هي عملية تعديل الإجراء المستقبلي على أساس المعلومات حول الأداء السابق. ومن أمثلة الرقابة اللاحقة تحليل البيانات المالية، وتحليل التكلفة المعيارية، وتقييم أداء الموظفين، ومراقبة الجودة، وما إلى ذلك. ويساعد تحليل البيانات المالية في معرفة نتائج الأداء السابق من حيث الربحية، والمركز المالي، والتدفقات النقدية، وما إلى ذلك. وتوفر الرقابة اللاحقة التغذية الراجعة التصحيحية التي تسهل إدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل .

#### 5- خطوات وظيفة الرقابة :

##### 5-1- تحديد المعايير :

الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي تحديد المعايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه. ولا يتم تحديد المعايير عن طريق اختيار رقم عشوائياً، ولكن يتم تحديده على أساس الأداء السابق للموظفين وأداء العام الماضي للمنظمة وحالة السوق. والمعايير هي مؤشرات يمكننا مقارنة ناتج معين بها، وتخدم الغرض من كونها عتبة يجب تحقيقها أو تجاوزها، ويجب ان تكون المعايير مفهومة وواضحة.

يمكن تصنيف المعايير إلى ما يلي:

##### أولاً- المعايير الكمية :

تسمى المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية والتعبير عنها لاحقاً بالمعايير القابلة للقياس. ويمكن أن تكون على شكل الوقت، التكلفة، الناتج، الإنفاق، الربح، النمو، حصة في السوق، قاعدة مستخدمين، وما إلى ذلك.

## ثانياً- المعايير النوعية :

تسمى المعايير التي لا يمكن التعبير عنها في صورة رقمية والتعبير عنها لاحقاً بالمعايير غير القابلة للقياس. على سبيل المثال التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، وما إلى ذلك، وتسمى هذه المعايير غير الملموسة، ويتم تسهيل عملية الرقابة من خلال تحديد مثل هذه المعايير لأن الرقابة تمارس فقط على أساس هذه المعايير .

### 5-2- قياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:

#### أولاً- قياس الأداء الفعلي:

بمجرد اكتمال المهمة، فإن مهمة المدير هي قياس أداء الموظفين. سيقوم المدير بتحليل أداء كل موظف ويطلب منهم تقديم تقرير العمل الخاص بهم.

#### ثانياً- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:

بعد قياس الأداء الفعلي، يتم إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المحدد مسبقاً ويتم حساب الفرق بين كل منهما ويتم إنشاء تقرير بعد تحليل أداء جميع الموظفين.

### 5-3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بعد مقارنة الأداء المعياري بالأداء الفعلي للموظفين. يتم احتساب الفرق بينهما. ثم يتم تحليل أداء كل موظف، ويتم ملاحظة الفرق بين الهدف المعطى للموظف ونسبة الهدف الذي حققه، ويتم اتخاذ الإجراءات المطلوبة حسب سياسة الشركة والأداء السابق للموظف، يحتاج المديرون إلى تنفيذ الإجراءات التصحيحية عن طريق تغيير أو تعديل الطرق المتبعة أو الخطط الموضوعية ويمكن أن يؤدي الإجراء التصحيحي الذي يتم في الوقت المحدد إلى منع الخسارة ومنع الأخطاء وزيادة الجودة. ويجب أن يتبع الإجراءات التصحيحية أيضاً وضع معايير جديدة لو لزم الأمر .

## 6- خصائص الرقابة:

### 6-1- قبول الرقابة:

قبول الرقابة بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتهدف إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز. وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند Supporting ليس لتصيد الأخطاء وعقاب المهمل وإنما لمنع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج.

ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها، ويفيد كثيرا إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة.

## 6-2- التركيز على العوامل الحاكمة:

يقوم المدير بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم يضع المعايير تحت المراقبة المستمرة. ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة، العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك انحراف فإن ذلك يؤدي أيضا إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات.

فمثلا إذا تحكّم وراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا

## 6-3- اقتصاديات الرقابة :

طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها. تحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة. الخ، فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر وكاميرات مراقبة لحماية أشياء ليست ذات قيمة، إن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبابيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازمة لشراء ماكينات التصوير للمنظمة

## 6-4- توافر المعلومات الصحيحة :

توافر المعلومات الصحيحة من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العاملة ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدى العمالة.

## 6-5- توقيت ظهور نتائج الرقابة :

قد تحدث انحرافات عن المعايير ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها. إن نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك **Warn**، وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة والرقابة الملازمة.

وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معنى لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.

## 6-6- البساطة في العملية الرقابية :

يجب أن يكون النظام الرقابي واضحا ومفهوما لمن يطبق الرقابة وأيضا لمن تطبق عليه، ويجب أن يعكس النظام العمليات التي يقوم بمراقبتها. فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير، أدوات، تقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلا.

## 6-7- إعادة النظر :

يجب إعادة النظر في معايير الرقابة وأدواتها. الخ من وقت لآخر وذلك للتأكد من أنها تتلاءم مع الظروف والأحوال السائدة .

## 7- علاقة الرقابة بوظائف الإدارة :

من وظائف الادارة نجد كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه ويأتي بعد ذلك الرقابة التي تأتي الرقابة في الترتيب كآخر **Last** وظيفة، ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى، فإذا وجدت الخطط الجيدة، والتنظيم الجيد، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة.

من الضروري أن يتأكد المدير من أن الأهداف قد تحققت، أي أن ما تم تخطيطه قد تم تنفيذه كما يرغب التخطيط، وأن المسئوليات التي تم إسنادها للأفراد قد تم تنفيذها بالفعل، والسلطات التي خصصت لهم قد استخدمت بالشكل المطلوب (التنظيم) وأن القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية التي اعتمد عليها قد حققت أغراضها (التوجيه) ومن هنا يحتاج إلى الرقابة لكي تعطيه إجابة وافية لهذه التساؤلات .

### خاتمة :

تشكل الرقابة الوظيفة الرابعة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، ومراحل الرقابة الإدارية هي: تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها.

وتصنف الرقابة حسب أسس متعددة منها: الزمن والجهة التي تقوم بها، والتنظيم الرقابي، وتعدد أساليب الرقابة منها: أساليب الرقابة بالاستثناء، والاستثناء التقليدية في الرقابة، وأساليب الرقابة المتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة.

## المحاضرة رقم 7.

عنوان المحاضرة: اتخاذ القرار.

الأهداف العامة للدرس:

1- الهدف الفرعي الأول:

معرفة مفهوم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة .

2- الهدف الفرعي الثاني:

معرفة عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار وآليات تنفيذها من المديريين .

3- الهدف الفرعي الثاني :

المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار .

### مقدمة :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من مقومات الحياة وهي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها ، إنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل إذ أنها تمثل جزءا هاما من عمل متخذ القرار ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، لذلك يمكن القول بأن أي تصرف يتخذه المدير إنما ينطوي على اتخاذ قرار ، فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات المختلفة إذ أن النجاح أو الفشل ينسب إليه.

### 1- تعريف اتخاذ القرار:

هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

- يشير " وليام جور، " William Gore إلى الأخذ في الاعتبار بالنتائج المترتبة، لفعل ما قبل القيام به.  
- ويعرفه " هنري البيرز، " Henery Albers بأنه كل اختيار بين مسارات بديلة للفعل، وهو المفاضلة بين البدائل للفعل.

ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار، بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

كما أن عملية اتخاذ القرار أساسية، وديناميكية بالنسبة لمهام المدير في أي مؤسسة وذلك بوصفها نقطة الانطلاق، لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات، كلما زاد حجم المؤسسة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها.

وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر. "

ولا بد للمسير من اتخاذ القرارات في معرض قيامه بمختلف الوظائف التسييرية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، إن قدرة المسير وكفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي نتائجها العملية على أرضية الواقع لأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

## 2- أهمية عملية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذات فاعلية أكيدة ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:

- إن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ قرار وكذلك في المؤسسات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها.

- إن اتخاذ القرار هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية لأن من صفات القائد الناجح وقدرته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع.

- تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار لاستراتيجية أو لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب بفعل ما يجب القيام به ولن يفعلوا أي أفعال منبوذة، مما يخلق قوة عاملة مستقرة ومنضبطة.

## 3- عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار:

### 3-1- عناصر عملية اتخاذ القرار :

أولاً- الدراسة : وهي عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار ننتفع به.

ثانياً- الاستشارة : وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل، وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة، إذ أن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات، كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية وغالباً ما تشكل الاستشارة جزء من عملية الدراسة.

**ثالثا - الالتزام :** وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار، ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقيا بإعلان القرار.

**رابعا - النقل (التواصل):** ونقصد بذلك شرح ما قررتَه ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط.

**خامسا - التفقد:** وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي.

### 3-2- مكونات عملية اتخاذ القرار :

تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر التي تحتكم إليها وهي :  
**أولا- المدخلات:** وهي يتمثل فيها الموقف المعني وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

**ثانيا- قنوات الاتصال:** وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.

**ثالثا- مركز النظام الإداري سلطة القرار:** وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.

**رابعا- المخرجات:** وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

**خامسا- نتائج القرار:** وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

### 4- صفات عملية اتخاذ القرار :

تتصف عملية اتخاذ القرارات بأنها:

- عملية قابلة للترشيد، ويمكن الوصول إلى حد من المعقولة والرشد في القرار.  
- تتأثر بعوامل ذات صفة إنسانية واجتماعية، وهذه الصبغة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في عملية اتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.

- امتداد واستمرار لقرارات أخرى، ولا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات فهو حلقة من سلسلة قرارات.  
- تتصف بالشمولية والعمومية فهي صالحة للتطبيق في المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها كما تتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرار إذ ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية المختلفة.

- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة فهي نتاج جهد مشترك من خلال ما يتطلبه القرار خلال مراحله المختلفة من إعداد وتحفيز وجمع معلومات وتحليل وتقييم وتنفيذ من جهود مشتركة.
- عملية ديناميكية مستمرة إذ تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى حل المشكلة.
- مقيدة وتتصف بالبطء أحياناً بسبب تعقد المشاكل أو ما يتطلب الحل من جمع معلومات وتحليل.
- عملية معقدة وصعبة لأنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة ما تتطلب هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.

## 5- مراحل عملية اتخاذ القرار:

### 5-1- تحديد المشكلة :

تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الأداء المخطط ويرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سدى. وتعتبر هذه المرحلة الأساس في عملية اتخاذ القرار لأن القرار يصدر لمواجهة مشكلة معينة أو مسألة ما. وهذا يتطلب تحديد المشكلة تحديداً واضحاً لأن تحديد المشكلة سوف يؤدي إلى بحثها ودراستها دراسة عميقة، ويجب دراسة هذه المشكلة وذلك بجمع المعلومات والاحصائيات المتعلقة بها. ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالدقة الواجبة إذ على أساسها سوف يتحدد الاتجاه في البحث عن البدائل والحلول المختلفة لمواجهة هذه المشكلة.

ويتطلب التحديد الدقيق للمشكلة مراعاة ما يلي:

- يجب أن يدرك المدير أن هناك مشاكل ظاهرة تعلن عن نفسها وأيضاً مشاكل مستترة تحتاج إلى خبرة المدير للإحساس بوجودها.
- يجب التمييز بين المشكلة الحقيقية وأسبابها ومظاهرها وأعراضها وكذلك يجب التمييز بين المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية المشتقة منها.
- ينبغي تجزئة المشاكل الكبيرة إلى مشاكل جزئية أو عناصر فرعية مما قد يساعد على تبسيطها وسرعة حلها .

### 5-2- تحديد البدائل :

تنطوي هذه المرحلة على تحديد كل الطرق والمسارات التي يمكن أن تسير فيها للوصول إلى حل للمشكلة التي سبق تحديدها ، ويقوم فيها متخذ القرار بدراسة بيئة العمل للحصول على معلومات يستطيع بها صناعة متغيرات مناسبة لتحقيق هدف معين أو أهداف معينة، وفيها يرفض الخيارات التي لا تتوفر فيها المتطلبات اللازمة لتحقيق الهدف الموضوع.

ويتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي:

- **تحليل البيئة الخارجية** للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات الموجودة بها في الأجل القصير والأجل الطويل وكذلك يجب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تؤثر في البدائل كما ونوعا.

- **ويجب أن يطلق المدير لنفسه العنان** في التفكير والإبداع والابتكار لجلب بدائل جديدة لحل المشكلة وهنا تلعب القرارات الشخصية والذاتية للمدير دورا حاكما ومؤثرا في تحديد البدائل المحتملة.

### **5-3- اختيار البديل المناسب :**

تتطوي هذه المرحلة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ويجب أن يتمتع البديل المختار بأكثر المزايا وأقل العيوب بالمقارنة بالبدائل الأخرى، إن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لا يمكن مهما بلغت درجة ترشيدها من أن تؤدي إلى نجاح حل المشكلة فالبدائل الهزيلة لن تؤدي إلى تحقيق الهدف المسطر بموجب المشكلة مهما كانت طريقة اختيارنا لها طريقة منطقية ورشيدة.

ويتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي:

- أن يتجنب متخذ القرار أن يحصر نفسه داخل حدود وقيود لم تكن مفروضة عليه أصلا.  
- من الصعب أن يحصل متخذ القرار على كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد.  
- يجب أن يكون البديل المختار لديه القدرة على حل المشكلة الأساسية في الوقت الحاضر وأن يمنع تكرار ظهورها في المستقبل وأن يكون اقتصاديا وقابلا للتطبيق في حدود الموارد المتاحة حاليا والتي يمكن توفيرها في المستقبل.

- يجب أن يحقق البديل المختار التوازن بين العائد المادي الذي يمكن قياسه كميًا والعائد النوعي أو الكيفي الذي يمكن التعرف عليه من خلال قياس أثره على بعض الظواهر.

### **5-4- تطبيق القرار ومتابعته :**

- تتضمن هذه المرحلة إبلاغ الآخرين بالقرار وشرحه للأفراد المناسبين ووضع القرار موضع التنفيذ، وتأسيس الاتصال المناسب لتبليغ القرار، وضمان تنفيذه.

- تتطوي هذه المرحلة على وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة التطبيق العملي لمضمونه من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من القائمين على عملية التنفيذ حتى يمكن تدعيم الجوانب الإيجابية وتصحيح الانحرافات التي تحدث، ويتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي:

- يجب تهيئة مناخ ملائم لتطبيق القرار على نحو يضمن المشاركة الإيجابية من القائمين على التنفيذ وأيضا من المتأثرين بها.

- التمييز بين الأخطاء التي ترجع إلى الخطأ في التنفيذ وتلك التي ترجع إلى وجود قصور في أحد أو بعض مراحل عملية اتخاذ القرار مثل التحديد الخاطئ للمشكلة أو عدم اختيار البديل المناسب.

- التمييز بين الأخطاء التي ترتبط بالقائمين على التنفيذ أو متخذي القرار وتلك التي ترجع إلى

عوامل تخرج عن نطاق المؤسسة .

## خاتمة :

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الادارية المختلفة، هذا إلى جانب كونها عملية ادارية هامة في حد ذاتها يرتبط بها نجاح المؤسسة أو فشلها، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية ومعقدة تتبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة .

عنوان المحاضرة: نظريات الإدارة والتسيير .

الأهداف العامة للدرس:

1- الهدف الفرعي الأول:

التعرف على أهم نظريات الإدارة والتسيير الكلاسيكية ونظريات مدرسة الفكر الإداري السلوكي وأهم مبادئها.

2- الهدف الفرعي الثاني:

التعرف على أبرز نظريات الإدارة والتسيير الحديثة وأهم الأسس التي تقوم عليها.

الجزء الأول : نظريات المدرسة الكلاسيكية :

مقدمة :

إن الإدارة بالشكل الذي نعرفه اليوم لم تتضح معالمها إلا مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 حيث أصبح للإدارة نظريات وقواعد ومبادئ، يمكن الاسترشاد بها في كافة المجالات الإدارية، وقد حدث هذا التطور في تكوين ملامح الإدارة استجابة للمشكلات التي ظهرت خاصة مع بداية الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن 18 وبالتالي يمكن القول، أن الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل، واضح إلا مع بداية القرن 20. ومن هذا المنطلق جاء موضوع هذه المحاضرة : "نظريات الإدارة والتسيير" .

1- نظريات المدرسة الكلاسيكية :

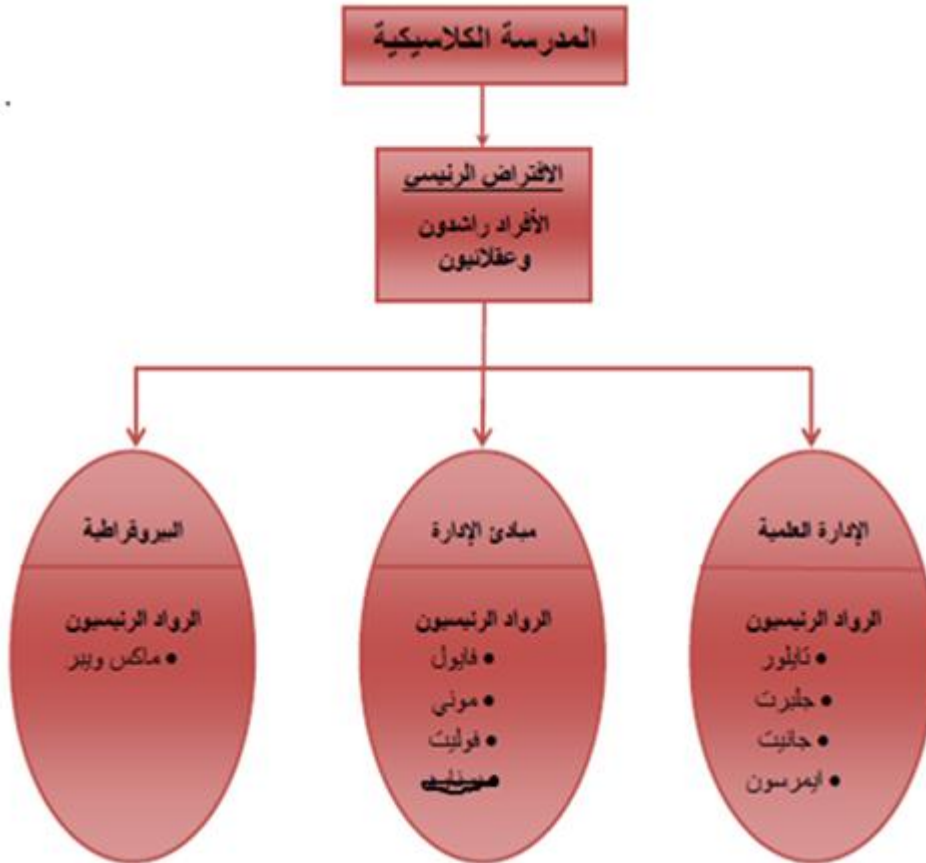
1-1- نظرية الإدارة العلمية :

سميت هذه النظرية بالإدارة العلمية وظهرت بأمريكا خلال الفترة ما بين 1900 و1920 وقد صنفت ضمن النظريات الكلاسيكية المثالية، فهي تصف ما يجب أن يكون عليه الوضع المثالي داخل التنظيم، وقد ركزت اهتمامها على جانب واحد في التنظيم وهو العمل الانتاجي المصنعي والعوامل الفنية التي تعمل على زيادة انتاجية العامل دون مراعاة للجوانب الانسانية، وهذا ما أدى إلى مقومة الطبقة العاملة لها ممثلة في النقابات العمالية.

كما يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة .ومن

أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دوراً أساسياً في تطورها، ثم جاء من بعده كل من : فرانك و وليليان جيلبرث وهنري جانيت وهارينجتون ايمرسون.

شكل رقم (05) المدرسة الكلاسيكية وروادها



المرجع : (Bergeron et autres ,1980) بتصرف.

وقد ركز تايلور على العلم في معالجة مشكلات الانتاج الصناعي ويقوم نموذج تايلور على مجموعة من المبادئ :

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.
- يؤدي العامل عمل محدد وفق التعليمات الإدارية.
- يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال .

أما فرانك وليليان جيلبرث فكانا زوج وزوجة يعملان في مجال الهندسة الصناعية، وقاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة **Time & Motion Study** ، وكان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل

الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف الآن بتبسيط العمل **Job Simplification** ، مع تركيز ليليان على رفاهية العامل وتأثير العوامل الإنسانية في مجال الأعمال.

أما هنري جانيت فقد قدم إسهامين لتحسين إنتاجية العامل يتمثل الإسهام الأول في: **خريطة جانيت Gantt Chart** التي تعد وسيلة لتحديد الجداول الزمنية للعمل بالنسبة لكل عامل على حده أو للمشروع ككل، أما الإسهام الثاني: فيتمثل في نظام الدفع أو الأجور ويختلف نظام جانيت عن نظام تايلور في دفع الأجور، ففي ظل نظام تايلور كان يحصل العامل على معدل أجر متغير وفقاً لحجم إنتاجه، بمعنى إذا أنتج العامل يحصل على أجر وإذا لم ينتج لا يحصل على أي أجر، ويختلف نظام جانيت عن ذلك، في أنه يتضمن للعامل حد أدنى من الأجر، بمعنى أنه إذا أنتج العامل في حدود المستوى الأدنى من الإنتاج أو أقل فإنه يحصل على معدل أجر ثابت، وإذا زاد العامل عن الحد الأدنى للإنتاج فإنه يحصل على مكافأة تضاف إلى معدل الأجر الثابت.

أما هارينجتون ايمرسون فيعد من أحد خبراء الإدارة الأوائل الذين دافعوا عن تطبيق الإدارة العلمية، كما كان من المدافعين عن التمييز بين الأدوار التنفيذية **Line Roles** والأدوار الاستشارية **Staff Roles** داخل المنظمات .

### وأهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية :

- المنظمة نظام مغلق أي تركيز الاهتمام الأول على التغييرات الداخلية في التنظيم. -- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء الأعمال.

- استخدام الحوافز لإغراء العمال في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة أو المعدل المطلوب.

- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

لقد كان محور اهتمام نظرية الإدارة العلمية هو العامل أي المستوى التصنيعي أو الإنتاج، وعلى الأخص الأعمال الروتينية ذات الطابع المتكرر التي لا تحتاج إلى تفكير كبير.

قسمت الإدارة العلمية العنصر البشري داخل المنظمة إلى فئتين:

الأول: فئة الإدارة، ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة.

الثاني: فئة العمال، ومهمتها التنفيذ .

### 1-2- نظرية المبادئ الإدارية :

تفيد هذه النظرية بأن إعداد الهيكل التنظيمي يتم بموجب أعمال محددة، وهي عبارة عن خطوات متسلسلة ومرتبطة ببعضها البعض، بحيث كل خطوة تقوم على أساس الخطوة السابقة. وهذه الخطوات هي:

1- تحديد الهدف.

2- تحديد الأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.

3- تحديد الوظائف، وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة والمتكاملة مع بعضها البعض.

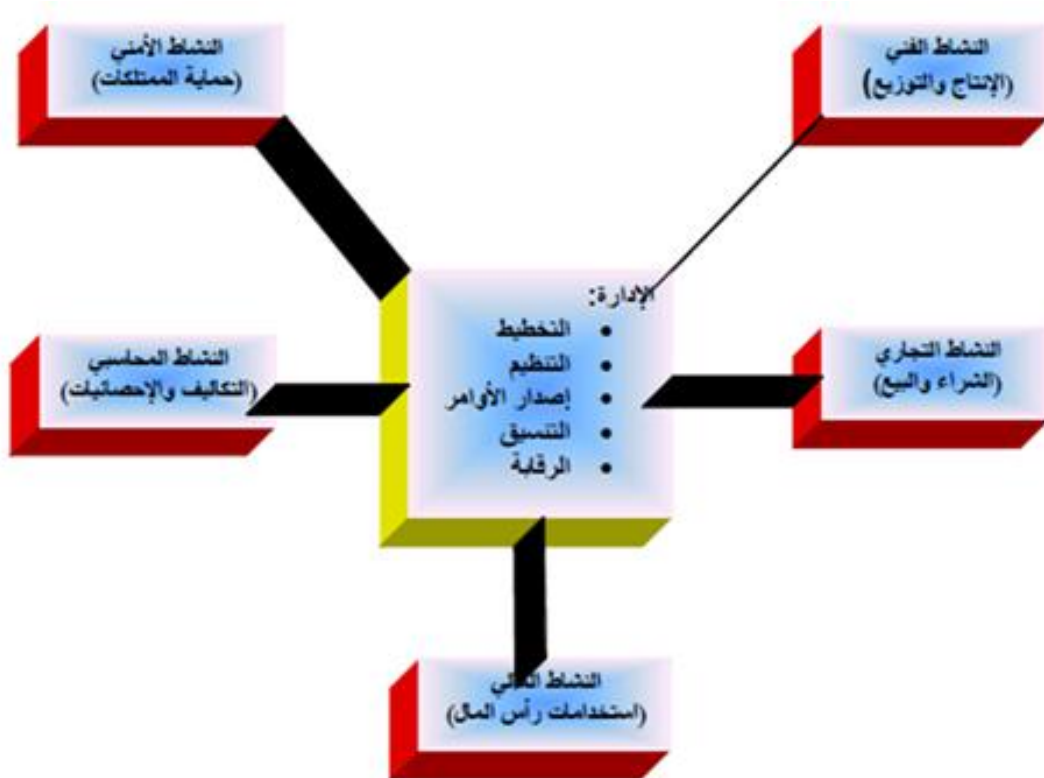
4- تحديد وحدات إدارية رئيسية إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء مهام الوظيفة.

وسنستعرض نموذج فايول **Henri Fayol** الذي قسم التنظيم إلى ستة أنشطة هي:

- 1- النشاط الفني ويشمل الانتاج.
- 2- النشاط التجاري ويشمل البيع والشراء.
- 3- النشاط المالي ويشمل تدبير احتياجات المنشأة من رأس المال واستخدامه استخداما امثلا.
- 4- النشاط الأمني ويشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة فيها.
- 5- النشاط المحاسبي، ويشمل الجرد وحساب الأرباح والخسائر والتكاليف والإحصاء.
- 6- النشاط الإداري ويشمل التخطيط والتنظيم والاشراف والرقابة والتنسيق. (وقد ركز فايول على النشاط الإداري).

وقد وضع فايول أربعة عشرة مبدأ إداريا تتصف بطابع العمومية والشمول في التطبيق الإداري، نذكر منها: ( تناسب السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، التسلسل الرئاسي المركزية، استقرار العمالة، المبادرة، العدالة والمساواة، الهدف ووحدة التوجه، مكافأة العاملين، النظام، تنمية روح الجماعة والتعاون).

شكل رقم ( 06 ) النظام التنظيمي عند فايول



المرجع: (عمر ، 2009).

## \* جيمس موني & آلان رايلي:

ينطوي نموذج موني ورايلي على أربعة مبادئ تمثل الإطار العام لمبادئ التنظيم وهذه المبادئ هي:

1. **مبدأ التنسيق:** ويقوم هذا المبدأ على أساس وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويحتاج إلى السلطة والقيادة والروح المعنوية العالية بين أعضاء التنظيم.
2. **مبدأ التدرج:** وهو ما يسمى بهرم الوظيفة والعمل، وينطوي على العمليات الفرعية التالية: (القيادة، التفويض، التحديد الوظيفي)، ويشير مبدأ التدرج في رأيهما إلى تقسيم السلطة رأسياً، وتكليف أو تحديد واجبات أو مسؤوليات الوحدات التنظيمية من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.
3. **المبدأ الوظيفي:** هو في الواقع مفهوم التخصص، ويقدم موني ورايلي المثال الآتي عن هذا المبدأ الفرق بين العميد والعقيد هو في تدرج السلطة وبناء عليه فهو فرق تدرجي، والفرق بين ضابط المشاة وآخر في المدفعية هو فرق وظيفي، لأنه يوجد اختلاف واضح في واجبات الضابطين.
4. **مبدأ المشورة والتنفيذ:** يشير موني ورايلي إلى أن التنفيذ يمثل السلطة، والمشورة تمثل النصيحة، ولا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عن أحدهما.

## \* ماري باركر فوليت:

ركّزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجميع يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر، كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة.

## 1-3- نظرية الإدارة البيروقراطية:

يعتبر الكاتب الفرنسي "ديغورنيه" أول من استخدم مصطلح البيروقراطية سنة 1745 ومعناها: ممارسة الحكم من خلال المكاتب والوظائف الإدارية.

## وتعود هذه النظرية إلى ماكس فيبر : Max Weber

استخدم فيبر مفهوم البيروقراطية حتى يجعل من الإدارة أكثر إنتاجية وحيادية وقانونية وعقلانية، وبالمفهوم الايجابي ينظر إلى المؤسسة البيروقراطية على أنها أكثر الطرق عقلانية في انجاز أي نشاط، وهي جزء حتمي من مجتمعنا. وتقوم على الأسس التالية:

## أ- التصرف غير الشخصي والرسمي:

إن العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد، لذا وجب التخلص من المحسوبة والمحابة لأنها تقوم على أسس لا تتصل بالأداء كما أن التوظيف والترقية يجب أن يتم على أساس القدرة الفنية والأداء.

تمثل هذه المعايير الأسس الحقيقية لشرعية السلطة لذا سيضمن اتباعها الحصول على الأشخاص المؤهلين للحصول على وظيفة ثابتة واستمرار ولائهم.

## ب- توزيع السلطة في تراتبية :

من القمة إلى القاعدة مروراً بكل المستويات التنظيمية ، ووفق هذه الشروط :

- تحكم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك الموظف.

- يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجر عملهم.
- هناك فصل بين مهام المسؤول داخل المنظمة وخارجها.

- إن الموظفين لا يمتلكون الموارد المالية التي يؤدون عملهم من خلالها.
- التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات.

- السجلات: تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات
- الإدارة المهنية.

- وجود نظام خدمة خاص بالأفراد
- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها

- التدريب

- عدم استغلال الموظف البيروقراطي لوظيفته.
- اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفاً للنشاط.

- القيمة الاجتماعية للموظف .وهي عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار ننتفع به.

\* أنتوني دونز:

يعتبر النموذج الذي قدمه أنتوني دونز من النماذج الحديثة عن البيروقراطية، ويتكون هذا النموذج من أسس متعددة من أهمها ما يلي:

1. للتنظيمات البيروقراطية هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة هرمياً من القمة إلى القاعدة، ويتخلله شبكة من الاتصالات في كافة الاتجاهات.

2. وجود نظم ولوائح رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.

3. التنظيم البيروقراطي مغلق وليس مغلق.

4. تتصف التنظيمات البيروقراطية بالنمو والتوسع.

5. سلوك البيروقراطيين داخل التنظيم سلوك رشيد نحو تحقيق الأهداف.

6. الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابه من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم.

7. يوجد داخل التنظيم البيروقراطي خمسة أنواع من البيروقراطيين وهي:

أ. المتسلقون: محور اهتمام هذه الفئة وغايتها هو زيادة دخلها والحصول على السلطة والهيبة.

ب. **المحافظون**: يسعون إلى تحقيق الأمن والاستقرار من خلال الحصول على قدر مناسب من الدخل عكس فئة المتسلقون

ت. **المتحمسون**: يسعون إلى الحصول على القوة والسلطة في سبيل تحقيق السياسة أو المبدأ الذي تؤمن به.

ث. **الملتزمون**: هذه الفئة أهدافها وغايتها نفس فئة المتحمسون، إلا أن الملتزمون يؤمنون ويخلصون لسياسة أو مبدأ أعم وأشمل من المتحمسون، وهم بالعادة يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل.

ج. **السياسيون**: هذه الفئة مثلها مثل الفئتين السابقتين، إلا أن نطاق سياسا أعم وأشمل، فهي تتحمس ليس للتنظيم فحسب بل للمجتمع ككل، وبالتالي سلوكهم ينصرف إلى خدمة المجتمع.

8. هناك بعض الصفات غير المرغوبة التي يتصف البيروقراطي أهمها ما يلي:

أ- المبالغة في وصف إنجازاته عندما يرفعها إلى رئيسه، والإقلال من شأن المعلومات التي لا تتناسب مع مصلحته الشخصية.

ب- تدعيم أي قرار أو تصرف يتوافق مع مصلحته الخاصة، ومقاومة أي قرار أو تصرف يتضارب مع مصالحه ومشاريعه الخاصة.

ت- الإقدام على العمل بحماسة وتحمل مسؤوليات أكبر من المسؤوليات الملقاة على عاتقه إذا كان ذلك سيعود عليه بالنفع والفائدة.

9. في التنظيم البيروقراطي هناك حاجة ماسة لتطبيق الرقابة الشديدة.

10 . التنظيم البيروقراطي يتصف بالجمود التنظيمي، أي البطء في تنفيذ القرارات واستنفاد وقت طويل في إنجاز الأعمال.

**\*الاختلاف بين نموذج ويبر ونموذج دونز:**

أغفل ويبر العنصر البشري في التنظيم ومدى أهميته وتأثيره على السلوك التنظيمي كأحد المتغيرات الأساسية، في حين أن نموذج دونز أدخله في الاعتبار ونظر إليه كمتغير أساسي ومن محددات السلوك التنظيمي البيروقراطي.

نظر دونز إلى الإنسان نظرة موضوعية وليست مثالية كما هو الحال عند ويبر فحب

الذات وتفضيل المصلحة الشخصية تفوق المصلحة العامة، أما عند ويبر فيرى أن البيروقراطي يفصل تماماً بين أهدافه الخاصة وواجبات وأهداف العمل الرسمي.

يؤكد دونز أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مفتوح على البيئة التي يعمل فيها، فهو يتأثر بالمتغيرات التي تحدث فيها، بينما يرى ويبر أن التنظيم البيروقراطي لا يتأثر سوى بالمتغيرات الداخلية أي أنه نظام مغلق.

**\* تقييم عام للمدرسة الكلاسيكية :**

وعموماً فإن المدارس الأربعة السالفة الذكر قد أسهمت في وضع علم الإدارة ، وعلى الرغم من الاختلاف

الظاهر بينها فإنها تشترك في بعض الافتراضات الضمنية بينها كالتالي :

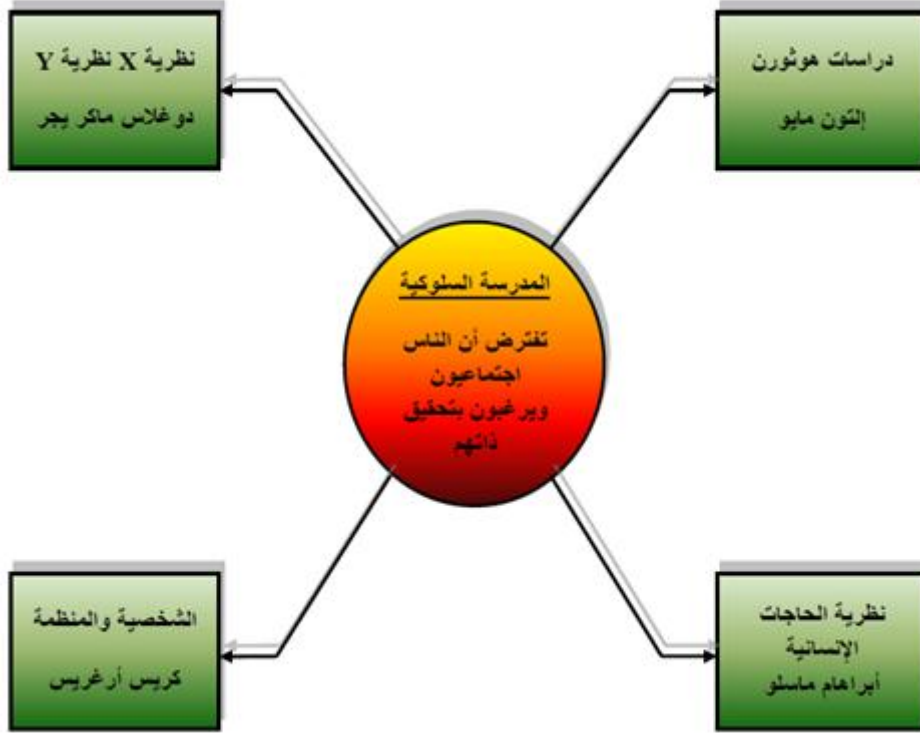
- إن نجاح المنظمة مرتبط بتأدية الإداري لعمله بشكل سليم ، فهي ركزت على المشرف وأهملت دور العاملين الآخرين .
- افترضت وجود حالة ومبادئ واحدة مشتركة ومثالية ، فلم تراعي احتمال أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى .
- تعاملت مع الانسان كما لو كان آلة ، والافتراض ضمنيا بأن العمال سيستجيبون لما يطلب منهم وينفذونه كما يجب ويتأثرون بالحوافز المادية .
- الاهتمام بتقليل الجهد البدني لزيادة الانتاج .
- الاعتقاد بوضوح الأهداف وأن الأعمال مكررة وأن النظام مغلق ومحصن ضد تأثيرات البيئة ، فقد كشفت المدارس اللاحقة أن المنظمة تتأثر بالبيئة وتؤثر فيها وأنها تمثل نظاما مفتوحا وليس مغلقا ، وأ، العمل الإداري ليس روتينيا فقط .

## الجزء الثاني :

### 2- نظريات مدرسة الفكر الاداري السلوكي : (المدرسة السلوكية : Behavioral School )

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وإن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم (العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي)، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية وهذه الأفكار جاءت رداً مكملاً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية. وتمثلت هذه المدرسة في مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية أهمها: دراسات الهوثورن لالتون مايو وجماعته نظرية الحاجات الإنسانية ممثلة في ماسلو ، نظرية X و نظرية Y لدوقلاس ماك ريغور ، ونظرية الشخصية والمنظمة لأرجريس ، ويمكن عرض اتجاهات المدرسة السلوكية فيما يلي :

شكل رقم ( 07 ) يمثل أهم اتجاهات المدرسة السلوكية .



المرجع: ( ماهر، 2017).

## 2-1- دراسة الهاوثورن ( التون مايو وجماعته ) :

تعود بداية تنامي الاهتمام بالعلاقات الانسانية إلى تجارب الهاوثورن ، وقد نفذها مختصون في الإدارة الصناعية(التوم مايو(1880-1949) وجماعته Elton Mayo في أواخر العشرينيات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة أمريكية عالمية لصنع وخدمات الاتصالات ، وهدفت إلى فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعوامل الداخلية ومدى تأثيرها على الأفراد ، وقد بدأت هذه المدرسة في البداية التركيز على العلاقات الرسمية ومدى تحقيقها للإشباع لدى العامل لتكتشف فيما بعد أن هناك تنظيمات غير رسمية ذات تأثير يزيد أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي مما أدى إلى الاهتمام بهذه الجماعات واستغلال ذلك في الرفع من مستوى انتاجية الأفراد والمنظمة.

وأهم اسهامات هذه المدرسة هي مساعدة المشرف في إقامة علاقات انسانية ايجابية من خلال زيادة رضى العاملين والتأكد من أن التنظيم غير الرسمي يسند التنظيم الرسمي ، على أن هناك بعض المآخذ والانتقادات على هذا الطرح أهمها :

أ- سداجة الافتراض بأن الرضى دائما يؤدي إلى الانتاجية العالية ، لكن الرضى لا يؤدي بالضرورة إلى الانتاجية .

ب- التركيز على سلوك الإداري ونتاجية العاملين ( مساندة العمال أكثر من الانتاجية ) ، بينما التحدي الأكبر للمنظمات هو البقاء والتكيف والنمو ، وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بكل العاملين وليس بالإداريين فقط

## 2-2- نظرية الحاجيات الأساسية : (ماسلو) Maslow

يعتبر ماسلو عالم نفس تحصل على شهادة البكالوريا في علم النفس سنة 1930 ثم الدكتوراه سنة 1943 من جامعة وسكونسن، اشتغل منذ 1951 كرئيس قسم علم النفس لمدة 10 سنوات، وقد وجه بحوثه في مجال علم النفس متخصصا في عالم الأعمال والتسيير وقد نشر مقالا حول ترتيب الحاجيات التي تحولت إلى هرم ماسلو وكان عنده صدى كبير، وقد اهتم في المرحلة الأولى بتطبيق نظريته الشهيرة في مجال العمل.

قام ابراهام ماسلو بوضع نظريته الشهيرة في علم النفس ركز فيها على الجوانب الدافعية للشخصية الانسانية، حاول من خلالها أن يقدم نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع التي تحرك سلوك الانسان. ويفترض ماسلو أن الحاجيات أو الدوافع الانسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية وشدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الاشباع وعند اشباعها نصعد في سلم الدوافع هكذا حتى نصل إلى قمة الحاجات وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد.

وقد قسم ماسلو هذه الحاجات إلى خمس طبقات تتدرج من خلالها الحاجات حسب الأهمية، ان السلوك الانساني يسعى لتحقيق مجموعة من الحاجات وذلك بالشكل التالي:

1. الحاجات الطبيعية أو الفيزيولوجية
2. الحاجة للأمن
3. الحاجات الاجتماعية
4. الحاجة إلى الاعتراف والتقدير
5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

## شكل رقم (08) هرم ماسلو للحاجات



المرجع: ( عبد الكريم غريب 2011 )

انطلقت نظرية ماسلو من مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- لكل انسان حاجات معقدة ومترابطة مع بعضها البعض
- اذا تم اشباع حاجة معينة لن تصبح هي الدافع للسلوك
- الحاجات تكون مرتبة في شكل هرم وكلما تسبع الحاجات الأدنى ينتقل الانسان لإشباع الحاجات التي تأتي في أعلى الهرم.

وقد تعرضت النظرية للكثير من الانتقادات خاصة في مسألة ترتيب الحاجات، ذلك ان أولوية الحاجات تختلف من شخص لآخر وترتيبها يتغير بتغير الظروف والبيئة التي يعيش فيها الانسان، وان حركة اشباع الحاجات اتجاه الهرم لا تشكل دائما مرجعية دقيقة ذلك أن الحاجات يمكن أن تفسر باعتبارها مستمرة وليست هرمية وان الافراد يتحركون في مختلف المستويات لتحقيق أهدافهم.

### 2-3- نظرية دوقلاس جاك غريغور :

عالم نفس اجتماعي عمل كأستاذ في معهد ماساشوستن للتكنولوجيا من 1937\_ 1974 حامل لشهادة دكتوراه في علم النفس والتي حاز عليها عام 1935 من جامعة هارفرد، كمل كمستشار في العلاقات الانسانية، برز في مجال السلوك التنظيمي بعد نشر كتابه "الجانب الانساني للشركة".

في نقده للنظرية التقليدية في التنظيم فهو يرى أن هذه النظرية تفترض عدم الرشد في العاملين وأن المنظمة وحدها هي الرشيدة، وقدم من خلال تحليلاته تصورات لفروض النظرية التقليدية التي سماها نظرية **x** ثم قدم تصورات لنظرية العلاقات الإنسانية سماها نظرية **y** ثم قدم الخطوط العريضة للنظرية وسماها **z** جوابا على الانتقادات لنظرياته السابقة ولكن لم تنشر وتوفي سنة 1964.

### نظرية x:

تنطلق هذه النظرية من فكرة أن الموظف كسول ومرغم عن العمل لأنه بحاجة لتأمين حياته وحاجاته الاقتصادية لذا يتوجب ممارسة الرقابة لأنهم يتهربوا من المسؤولية ويفضلون الحفاظ على الاستقرار، وهذه النظرية تقوم على مبدأ ادارة التحكم والسيطرة حيث تقوم هذه الأخيرة على المبادئ التالية:

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين
- يهيمن على سير العمل
- لا يثق إلا بنفسه وآرائه
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بثتى الأساليب
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير الأمور
- يعمل بحزم تجاه العمل وقلة الانجاز
- لا يقبل النقد من الآخرين
- كما قدم مجموعة من الاعتبارات التي تميز الانسان منها:
- الانسان يكره العمل ويتجنبه
- الانسان لا يحب بذل جهد كبير
- الانسان يتجنب المسؤولية ويسعى للوصول على الحوافز المادية والأمان في العمل.
- يجب اجبار الانسان على العمل من خلال التوجيه والرقابة والعقاب والتهديد.

### نظرية y:

تقول بأن الموظفين طموحين ويمتلكون حس تحفيز الذات ومراقبتها ويتمتعون بالقدرات العقلية والجسدية تمكنهم من مواجهة تحديات العمل، لذلك لا بد أن تقوم الادارة على الثقة المتبادلة، وذلك استنادا إلى مبدأ ادارة تفويض العاملين وذلك وفقا للمبادئ التالية:

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الأطراف الأخرى ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.
- يشجع المبادرات والابداع في العمل
- يدرّب ويوجه العاملين
- يكون مثالا يحتذى به
- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه
- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية

- يشجع العمل الجماعي.

## 2-4- نظرية الشخصية والتنظيم:

اهتم (كريس أرجيرس) بكل من الشخصية والتنظيم : (Personality & Organization)

وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، وفيما يلي بعض الأمثلة:

### 1. التخصص وتقسيم العمل:

يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

### 2. تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسلبيين وأقل رقابة لبيئة العمل.

### 3. وحدة التوجيه:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيرس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع.

### 4. نطاق الرقابة والإشراف:

يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيرس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسلبيين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

## 2-5- ركائز النظريات السلوكية:

يمكن القول أن النظريات السلوكية المذكورة سابقاً تركز على ما يلي:

1. إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية.

2. إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.

3. إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

4. إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.

## 2-6- الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

1. إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي.
2. يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.
3. إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.
4. ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية.
5. أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.

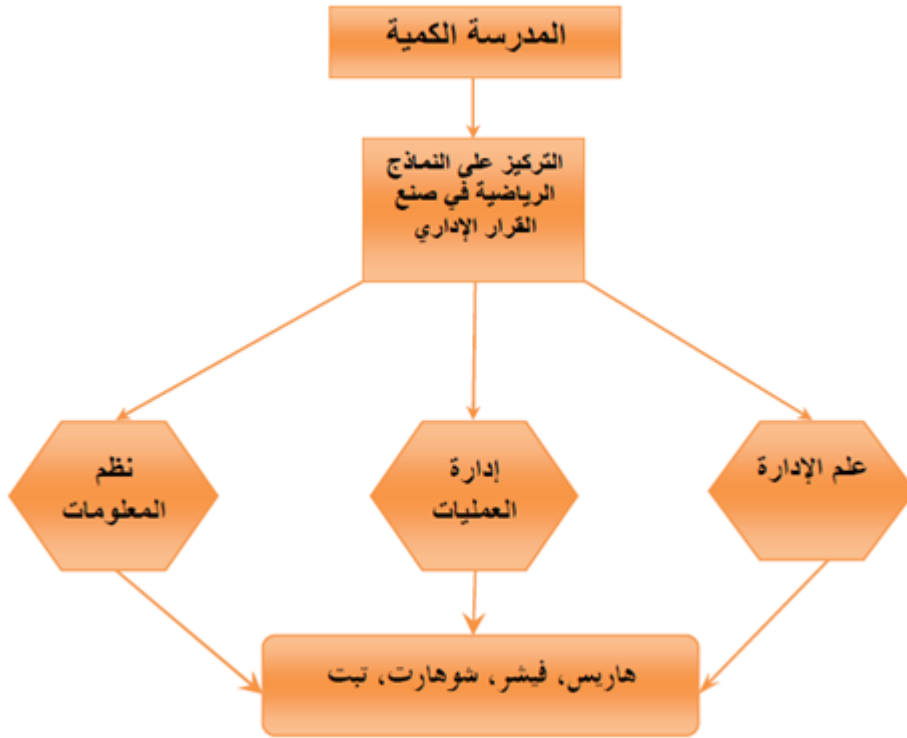
## الجزء الثالث :

### 3- نظريات مدرسة التنظيم الحديثة :

#### 3-1- المدرسة الكمية : Quantitative School

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات الإدارية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية. ومن أبرز الأساليب الكمية: البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية. ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: علم الإدارة، إدارة العمليات، نظم المعلومات. ومن أشهر رواد المدرسة الكمية: هاريس، فيشر، شوهارت، تبت. والشكل رقم ( 09 ) يبين مكونات المدرسة الكمية وافترضاؤها

شكل رقم (09) يمثل المدرسة الكمية ومنطقاتها .



المرجع: (ماهر ، 2017 )

#### أولاً- علم الإدارة : Management Science

يطلق على هذا العلم أيضاً مسمى بحوث العمليات Operations Research والذي لايعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون.

#### ثانياً- إدارة العمليات: Operations Management

تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي. ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية وغيرها.

### ثالثاً- نظام المعلومات الإدارية : (MIS) Management Information System

وهو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات Data Base متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

### 3-2- نظرية النظم :

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية. وتركز نظرية النظم على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية أو الشرطية ونظرية Z ، ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة في الإدارة كل من: كاتز وكان، طومسون ولورنس، لورش، وأوشى. والشكل رقم ( 10 ) يبين المداخل الحديثة للإدارة مع افتراضاتها الرئيسية وأهم روادها.

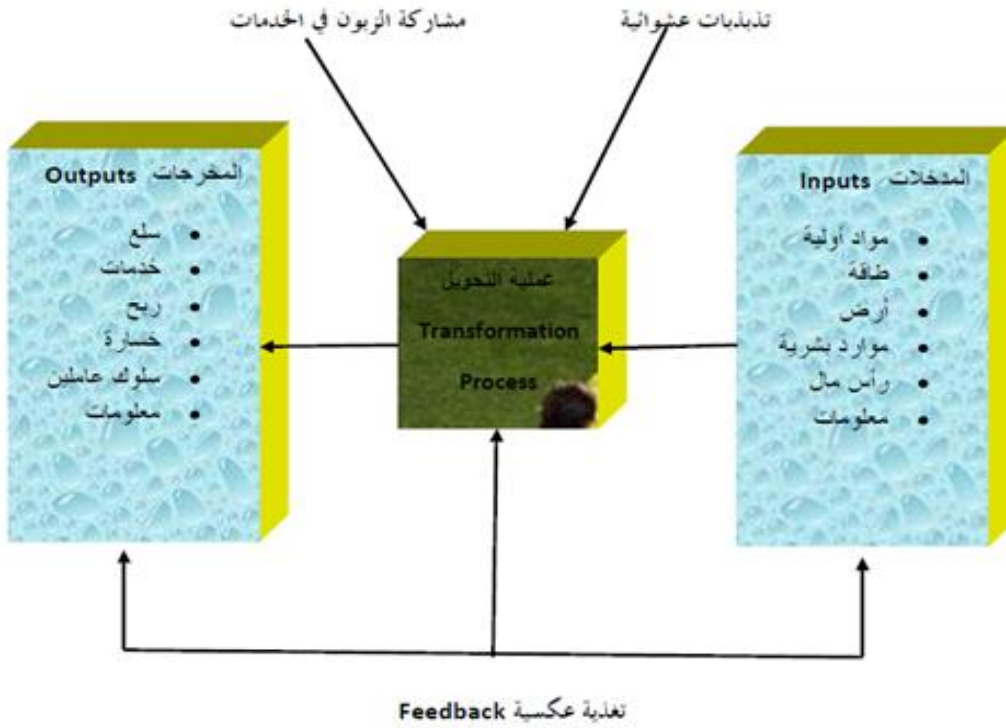
شكل رقم ( 10 ) يبين أهم مداخل نظرية النظم الحديثة



المرجع : (عبدالفتاح ، 2013) .

### 3-2-1- نظرية النظم: System Theory

- يعرف النظام على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام يوضحها الشكل رقم (1) هي:
1. المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
  2. عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
  3. المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
  4. تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.
- شكل رقم (11) يمثل مكونات النظام



المرجع: (درة ، 2009)

#### 1- المدخلات (Inputs):

وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر) فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم، أما الموارد المالية فتتمثل بالمعدات والمكائن والأدوات. وتشمل الموارد المالية رؤوس الأموال، أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها، وتعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة بالمدخلات من البيئة الخارجية، وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في

تحقيق أهداف المنظمة. وتستطيع هذه الأخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات والمعلومات إلى البيئة (النظام الأكبر)، كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل.

## 2- العمليات أو التحويل: Transformation, Process or Throughput

جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

## 3- المخرجات: Outputs

وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات الموجهة للبيئة الخارجية، وهي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.

## 4- التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة: Feedback

وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة الذي يعمل بها النظام. إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي:

## أ. النظم المفتوحة والنظم المغلقة: Open – Closed Systems

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدراتهم على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

## ب. النظم الفرعية: Subsystems

هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج - التسويق - المالية - الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

## ج. الأثر التكاملي (التداوب): Synergy

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاوناً) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

## د.الفناء أو التلاشي: Entropy

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

### 3-2-2- النظرية الظرفية أو الموقفية :

منذ السبعينات من القرن العشرين تدعمت النظرية الموقفية بفكر اداري جديد يقوم على أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وأن النظريات الإدارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة.

تقوم هذه النظرية على عدة أسس تتمثل في النقاط التالية:

- أن نمط العمل في القرن 21 يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في السلوك التنظيمي.

- أن الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه "الطريقة المثلى للعمل" إنما يوجد شيء اسمه "الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل".

- لقد أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل إذا أردنا تحقيق الفعالية في الأداء.

- إن المدير الماهر هو الذي يكون قادر على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإرادته بذلك يكون في إمكانه أن ينتقي الأسلوب المناسب لبيئته وظروف العمل.

- إن المدير الماهر يبحث دائماً عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها لتحسين مستوى الأداء.

يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي تم عرضها في

المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة **Universal Perspective** ، لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة. في حين يقترح المدخل الموقفي إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف **Situation** هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها.

أي أن النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى، وهناك

الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم :

- دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي

- دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع.
- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع.
- دراسة لورنس ولورش حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي.
- دراسة هلريجل وسلوكم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا وباختصار النظرية الطرفية أو الموقفية تتميز عن غيرها من النظريات بتركيزها على المواقف وظروف العمل لأنها تأثر كثيرا على القرار الذي يتخذه القائد، أي أن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول وهي تتمثل فيما يلي:

- المتغير الأول: يتعلق بالعلاقة بين القائد والعاملين معه.

- المتغير الثاني: هو مدى وضوح مهام العمل والواجبات

- المتغير الثالث: هو درجة القوة في المركز

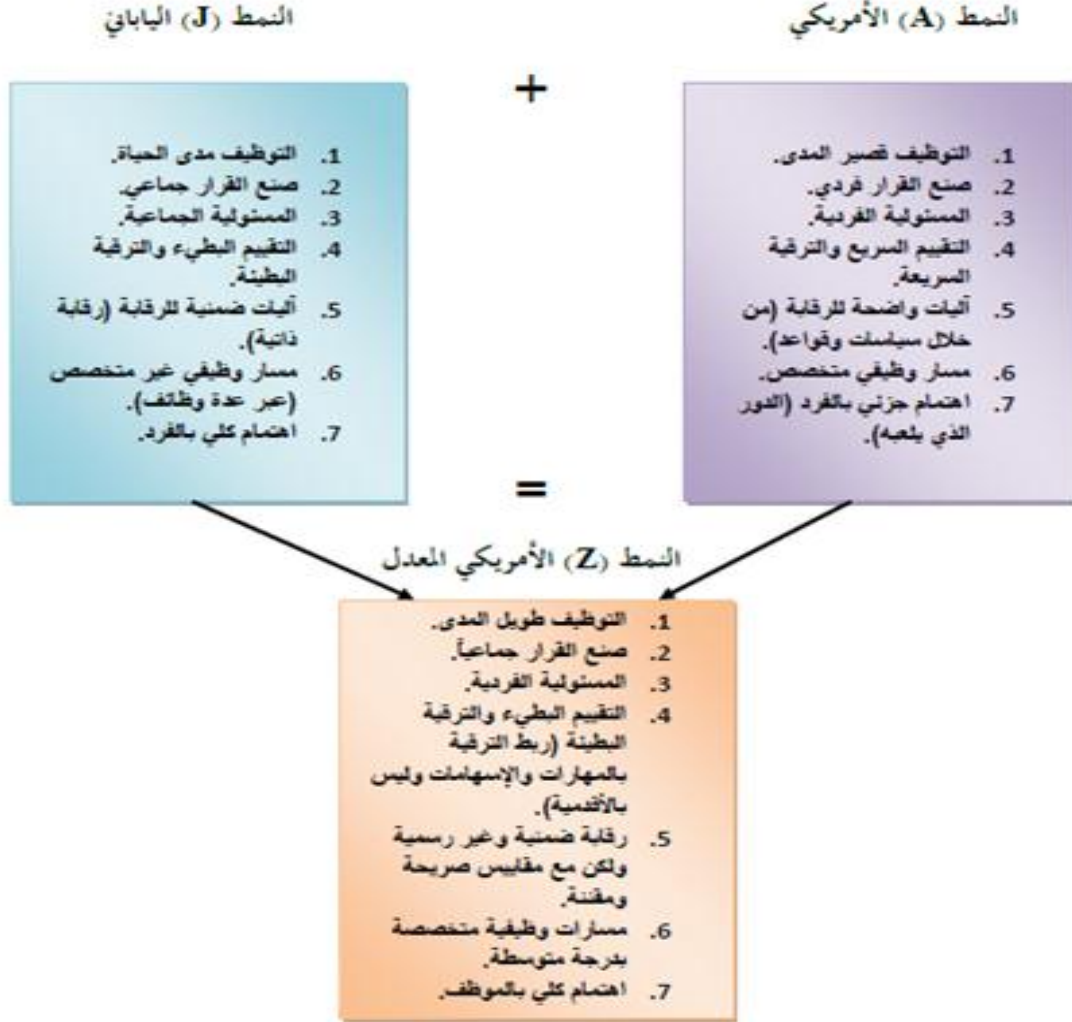
### \* الانتقادات الموجهة للنظرية :

- النظرية الطرفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغييرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة.
- التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة في عملها حيث توجد عناصر قوة خارجية تؤثر تأثيرا قويا على مصير المنظمة واستمرارها.
- إن التغيير سريع في البيئة بينما تتسم الهياكل بالبطء الشديد في الاستجابة للتغيير مما يخلق صعوبة في خلق التوازن بين سرعة التغيير والتغيير المطلوب في البيئة.
- عدم وجود نمط قيادي معيار يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.
- تقيد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها
- اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

### 3-2-3- نظرية: ( Z )

قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z) ويوضح الشكل رقم (12) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z) .

شكل رقم ( 12 ) يوضح أنماط المنظمات وفقاً لنظرية Z



المرجع: (العميان، 2010).

فيما يخص خطوات التحول إلى هذا النوع من الإدارة فيمكن القول أنه حتى اللحظة لا توجد خطوات متفق عليها تماماً بين المنظمات غير اليابانية وخاصة الأمريكية من أجل عملية التحول، وهذا من حيث المضمون أو الترتيب وهذا بسبب أن ظروف كل بيئة وقناعات العاملين على إدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، ولكن بصورة عامة يمكن القول أن عملية التحول تتطلب توفير أرضية معينة تساعد على تطبيق نظرية ( Z ) وإذا لم تكن موجودة فلا بد من توفيرها، مع العلم أن عملية التحول تستهدف المنظمة ككل ولا تتم دفعة واحدة إنما بشكل مراحل أو على دفعات، وأهم هذه الخطوات ما يأتي:

- أ - تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية لأنهم هم المسؤولون عن تطبيق هذا الأسلوب، وإذا فهم المديرين الإدارة اليابانية أولاً فسيكونون أكثر قدرة على الفهم والتطبيق لهذا الأسلوب.
- ب - تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية، وشرح وتوضيح الفلسفة الجديدة، وهذا بالاطلاع على إنجازات وإخفاقات المنظمة وتوضيح أسباب النجاح والفشل، ثم التمهيد للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تطبيقها ثم القيام بتوضيح مفهوما ومضمونها والقيم التي تحملها للعاملين واعلامهم بكيفية تطبيقها.
- ج - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة للمنظمة، وهذا بغرض توضيح الفروقات بينهما، فيتم كشف سلبيات الفلسفة القديمة أمام العاملين واستنتاج مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة، وهي خطوة غاية في الأهمية لأنها تخلق مشاعر الثقة بالفلسفة الجديدة وتزيل الشكوك والمخاوف والتساؤلات حولها.
- د - إعادة تنظيم وتصميم العمل وفق الخصائص التي تتميز بها الإدارة اليابانية.
- هـ - إطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحول لتكريس مبدأ المشاركة العريضة في قرارات المنظمة وكسب ثقة العاملين والنقابات التابعين لها وهذا من خلال لقاءات وحوارات فكرية مشتركة.
- و - توفير نظام خدمة وظيفية مناسب يتضمن أمورا مهمة أهمها: تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال الاستخدام الطويل الأجل، وقرار نظام للترقية على أساس المدى البعيد ونظام المشاركة في الأرباح، والتركيز على الحوافز المعنوية.
- ز - تشجيع مجالات المشاركة وهذا بإيجاد مجالات لإشراك العاملين، ومعرفة الأسباب التي تحول دون ذلك، ويجب أن تكون هذه المشاركة فعلية وليست عن طريق صناديق الاقتراحات فقط.
- ح - تنمية العلاقات الشمولية وهذا عن طريق قيام تكامل وتآلف اجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة بينهم ومساعدتهم على تخطي مشاكلهم، بروح العمل الجماعي والتعاون.
- تم تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلاقي النجاح، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحا جزئيا إلا أنه لم يكن كافيا، ولهذا فإن التحول من أسلوب الإدارة " A " إلى " J " وجد من الصعب إحداثه دفعة واحدة وإنما يحتاج إلى وقت طويل جدا، ويرى بعض الكتاب أن هذه النظرية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، وهذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم على أساس عدم توظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارة
- خاتمة :**

من خلال ما سبق تحليله يمكن القول أن موضوع نظريات الإدارة والتسيير يعد موضوع هام باعتباره مجال تشترك فيه الكثير من التخصصات، خاصة وأنها نظريات تخضع للتجديد والتطور المستمر يتخلف من حقبة لأخرى، ذلك أن تطور التنظيمات والمجتمعات يجعل التنظيمات في حاجة لمزيد من البحث والتقيب في خصائص التنظيمات وفقا لسياقها الزمني .

## عنوان المحاضرة: الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة

### الأهداف العام للدرس:

1- التعرف على أهم الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة.

2- التعرف على مميزات الإدارة الحديثة.

### مقدمة :

منذ أن ارتقى النشاط الإداري إلى مستوى الدراسة والتنظير وهو في تغير وتطور مستمر، ولكن في العصر الحالي أصبح يعرف معدلات تطور كبيرة جدا بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، مما أدى إلى ظهور اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها ، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعله حاليا سريع التجدد والتطور.

### 1- المفاهيم الإدارية المعاصرة:

#### 1-1-1- العولمة : Global

اتجهت الشركات متعددة الجنسيات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى في مصانعها وسلعها، وأصبح لها فروع في كل مكان، وأصبح السوق بدون حدود جغرافية ، ويتم انتقال التكنولوجيا من مكان إلى آخر بسرعة، ، هذا التطور العالمي في العولمة يعكس تحديات للمديرين في الدول المتقدمة والنامية معاً.

#### 1-2- البحث عن التميز : Search Of Excellence

يقصد بالتميز خصائص تنفرد بها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات، فالتميز دعوة صريحة إلى الشركات كي تتنافس فيما بينها من خلال تقديم سلع أو خدمات متميزة عن غيرها، وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومنفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها منفوقة ومنفردة، وينعكس ذلك على

كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية. وتكمن أبعاد التميز فيما يلي:

- أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار.

- أن كل تصرفات وأعمال الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال.

إن عملية التميز مستمرة ولا تقف عند مستوى معين، ويمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالية :  
(القرب من المستهلك الاستقلالية والإبداع والابتكار والمغامرة، هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين حرية المبادرة والرقابة الذكية، ارتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق.)

### 1-3- التنوع : Diversity

يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية، وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة ويخلق ميزات تنافسية متفردة .

### 1-4- التنافسية:

تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسيين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفرداها عن باقي المنافسين، إذن يمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي:

أ- **القدرات التنافسية:** فالقدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسياتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن

يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.

**ب - الميزة التنافسية:** وتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

### **1-5- الإدارة بالأهداف : Management Of Objectives**

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالمين **بيتر دركر وجورج أوديرون**، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة التي يقوم الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستناداً لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة، وأخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها انطلاقاً من أهداف القسم. وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة / الجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة .

### **1-6 - إدارة الجودة الشاملة : T.Q.M.**

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها ( سلع وخدمات ) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه . ونشير هنا إلى الفرق بين الأيزو وهذا المفهوم في كون أن الأيزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة

هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الايزو وهذا كما يلي:

**9000** : هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الايزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

**9001**: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير الإنتاج، الفحص والاختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم الى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.

**9002**: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب.

**9003**: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة.

**9004**: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.

**2000**: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل).

### 1-7- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار النمط والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية، حيث تقتضي عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد الرؤية وغايات المنظمة وأهدافها التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الاستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها ثم تقييم الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات، فالإدارة الاستراتيجية تعني بالقرارات الأساسية والهامة بالنسبة للمنظمة والتي تمس موقعها وعلاقتها مع عناصر بيئتها ، ولتحقيق هذه الرؤية لابد من توفر ما يلي :

أ- **المدير الاستراتيجي**: المدير الاستراتيجي هو كل شخص يسهر على الإدارة الاستراتيجية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ويكون مسؤول على نتائج المنظمة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا.

ب- **التفكير الاستراتيجي**: يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية- من خلال مجموعة من الاستشاريين- وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من

عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الابتكاري

**ج- لوحة القيادة:** تمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة المدير على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الاستراتيجية ، ومن ثم توفر أداة تمكن المدير من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها من طرف مجموعة من المسيرين والتي تعبر عن نجاعة التسيير، إذ أنها تمكن من اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها من ثم تصحيحها في الوقت المناسب

## 1-8- الهندرة: Reengineering

هي استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً للتغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. وتعتبر الهندرة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها.

## 1-9- إدارة المعرفة : Knowledge Management

يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة ، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

ومع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن

تقليديها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح، وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها وهي بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها، ويتقاطع هذا المفهوم مع مفهوم آخر هو إدارة رأس المال الفكري وظهور هذا المفهوم مقترن مع زيادة أهمية المعرفة في انجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنتظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية مورداً هاماً لأنشطتها، فراس المال الفكري يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري. أما إدارة رأس المال الفكري فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها.

### 10-1 - منظمات التعلم : Learning Organizational

يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. ويعتبر مفهوم منظمات التعلم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوافرة بها، فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع ويندرج ضمن هذا السياق :

أ - التعلم التنظيمي: إن الاستمرار في ممارسة النشاط والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، تجعل الشخص مهما كان نوعه طبيعياً أو معنوياً يتعلم من الأحداث التي يمر بها، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخلياً كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تأثراً وتأثيراً مروراً بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخزين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أن انه تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضاً يمكنها تحسين وتطوير سلوكها بين عناصر بيئتها تبعاً لخبرة خبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها لمعارف وخبرات جديدة.

ب - **منحنى التعلم**: يعبر التعلم عن التغيير الايجابي والدائم والمستمر نسبيا في سلوك الفرد بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه كما ونوعا، وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي يحصل عليها سواء عن طريق الممارسة أو عن طريق التدريب والتعليم والمطالعة وغيرها من وسائل التعلم، فالفرد أثناء حياته يكتسب معارف وخبرات بشكل تراكمي تمكنه من تطوير وتحسين تصرفاته وسلوكياته داخل المنظمة، وبناء على هذا يعبر منحنى التعلم عن ذلك التطور والتحسين في سلوك الفرد الناتج عن حصوله على معارف وخبرات جديدة، فهو يمثل شكل التغيير في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لديه.

## 1-11- إدارة الوقت:

يتمثل وقت المؤسسة في ذلك المجال الزمني الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها العامة. فوقت العمل للمنظمة محدود وثمانين يجب تحديده بدقة واستثماره عن طريق توزيع الأنشطة والمهام في جدول زمني، حيث يمكن حساب الوقت المنتج كما يلي: الوقت المنتج = وقت النشاط - الوقت غير منتج. حيث يمثل الوقت غير منتج أوقات توقف العمال عن العمل سواء كان إضرابات أو أوقات راحة أو تعطل الآلات وغيرها، فلو أخذنا على سبيل المثال تحديد الوقت اللازم لإنتاج كمية معينة من الإنتاج نجده يساوي إلى: عدد الوحدات في زمن إنتاج وحدة واحدة. وهكذا يتم مقارنة الوقت المنتج مع الوقت اللازم للإنتاج حيث يجب التوفيق بينهما وإلا كان خسارة بالنسبة للمؤسسة، كما يجب التنبيه إلى انه يوجد نوعين من الوقت، وقت يمكن تنظيمه ووقت لا يمكن تنظيمه.

أما إدارة الوقت فتهم أساسا بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله استغلالا امثلا من البحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المسطرة في اقصر وقت ممكن، وعموما نستطيع القول أن إدارة الوقت تؤدي من خلال تخطيط الأنشطة وتوزيعها وفق برنامج زمني امثل وتنظيم المؤسسة بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز هذه الأنشطة في أقل وقت ممكن، وتوجيه ودفع الموظفين إلى إنجازها في وقتها المناسب وفرض الرقابة على سير هذه الأنشطة، ويكون هذا وفق أساليب وتقنيات يجب إتباعها. فهي تعني عملية الاستفادة من الوقت المتاح والكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها. إذن إدارة الوقت هي عملية ملء الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف، والوقت المتاح للمنظمة في حدود الإمكانيات المادية المتاحة.

## 1-12- إقتصاديات الوقت:

نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يركز على إقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فإقتصاديات الوقت تركز على الأبعاد التالية:

- رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:
- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج
- تخفيض زمن الدورة للعميل
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات
- الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.
- الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على تقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف غير مهمة والتقليل من الفاقد.
- الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل....إلخ

## 2- مميزات الإدارة الحديثة :

نظرا للتغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والمجال العملي لإدارة الأعمال، أحدثت سمات وخصائص لإدارة الأعمال جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليه في العصور الماضية، ويمكن إبراز أهم تلك الخصائص فيما يلي:

**1-2- المرونة:** إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.

**2-2- زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف:** حيث أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري فنجاعة ومدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها.

**2-3- زيادة دور وأهمية المورد البشري:** أصبح العمل الإداري ينصب ويركز اهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لإنجاز العمل الإداري وكما يعتبر الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

**2-4- التوجه الاستراتيجي:** زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الاستراتيجية التي أصبحت تمحل اهتمام من طرف الإداريين.

**2-5- الاعتماد على المشاركة ( روح الفريق):** أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكاتف الجود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير واتخاذ القرارات وجميع الأمور الاستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود.

**2-6- الاعتماد على الرقابة الذاتية:** نظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.

**2-7- التحول إلى إدارة منقادة بالعميل:** أصبح تركيز جهود المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجيات العميل، كونه يمثل أساس النجاح والبقاء في السوق، لهذا أصبحت العمل الإداري موجه ومنقاد حسب توجهات وميولات العميل.

## **خاتمة :**

إن الإدارة العصرية أصبحت تعرف حركة فكرية سريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حادا يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة. وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

في إتمام العمل الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كان في السابق من الناحية العملية تغيراً جذرياً، وبناءً على ما سبق يمكن تعريف غدارة الأعمال حسب مفهومها الحديث والعصري كما يلي:

"هي عملية تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المؤسسة على تخفيض الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإدارة الأعمال العصرية هي العلم الذي يدرس كيفية توفير واستخدام موارد المنظمات بشكل يحقق أهدافها وغاياتها، بالاعتماد على المعارف والخبرات وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## قائمة المراجع :

- 1- ابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية إسكندرية ، 2005 .
- 2- أبو بكر مصطفى بعيره، الرقابة الادارية في المنظمات: مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية 1998، العدد 273.
- 3- أبو شيخة أحمد نذير، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1989
- 5- أحمد ماهر، نظرية التنظيم: الماضي، الحاضر والمستقبل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 6- الجبلاني حسن، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 7- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربي ، القاهرة .
- 8- المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001
- 9- المغربي كامل، زويلف مهدي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر في النشر والتوزيع، 1994.
- 10- ايهاب صبح، الادارة: الأسس والوظائف، دار الأصالة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009
- 11- إيهاب صبيح محمد زريق ، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 12- براون ، أ(1968) علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة السيد محمد خيرى ، سمير نعيم ، محمود الزيايدي ، دار المعارف القاهرة - مصر .
- 13- بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009
- 14- بن نوار ، صالح (2016) ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للترجمة والبحث ، ط 2 ، جامعة قسنطينة .

- 15- بوعرارة صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، سعيدة، الجزائر، 2013.
- 16- بيتر ، دروكر (1996) ، الإدارة مهام مسؤوليات وتطبيقات ، ترجمة محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر ، ط 1 ، القاهرة
- 17- توفيق جمال، ادارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 18- جمال الدين العويسات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار ، دار هوما ، الجزائر ، 2002 .
- 19- جمال الدين المرسي و آخرون،التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 20- حريم ،حسين (2003)،إدارة المنظمات منظور كلي ، دار مكتبة الحامد ، ط1 ، عمان - الأردن
- 21- حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد للنشر، سوريا، د. س.
- 22- خير الدين موسي أحمد، ادارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23- راوية ، حسن (1999)، إدارة الموارد البشرية ، مكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر.
- 24- ربحي مصطفى، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25- رحالي حجيلة، نظريات التنظيم، دار كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 26- زعباط ، عزالدين (2020) ، مطبوعة محاضرات في تسيير المؤسسة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .
- 27- زهير ، حمام محمد (2005) ،محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، الجزائر .
- 28- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29- سالم محمد علي، نظرية التنظيم، دار البداية، ط1، الأردن، 2009

- 30- سعيد محمد المصري ، التنظيم و الادارة مدخل معاصر للعمليات التخطيطية التنظيم القيادة و الرقابة ،  
الدار الجامعية،مصر، 1999.
- 31- شوقي ناجي،إدارة الأعمال منظور كلي ،دار حامد ،عمان،2000 .
- 32- صالح هشام صادق، التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1998.
- 33- صخري ،عمر(1993) اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية ، الجزائر.
- 34- صلاح الدين ،عبد الباقي (2002) ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ،  
دار الجامعة الجديدة ، مصر .
- 35- صلاح الشنواني، التنظيم الاداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، القاهرة، 1966.
- 36- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 37- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 .
- 38- عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991 .
- 39- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم والمفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة الاشعاع الاسكندرية،  
2001.
- 40- عبد الكريم غريب (2012) : تدبير الموارد البشرية، منشورات عالم التربية ،الدار البيضاء ،المغرب .
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمن، ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2009.
- 42- عدنان والي ماشي، بناء الهياكل التنظيمية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2012
- 43- علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ج  
م العربية ، سنة النشر مجهولة.
- 44- علي السلمي، الادارة العامة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1989.
- 45- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1997 .

- 46- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، د. س
- 47- عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1989 .
- 48- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006
- 49- عوض ،محمد أحمد (2004) ،الإدارة الاستراتيجية " الأصول والأسس العلمية" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- 50- غالب ،سعد ياسين (1998) ،الإدارة الاستراتيجية ،دار اليازوري ، عمان .
- 51- فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، اشراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000.
- فادية إبراهيم شهاب، التطور التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 52- فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 53- محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999-2000 .
- 54- محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001/2002.
- 55- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2008.
- 56- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية، ط5، الأردن، 2010
- 57- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المنهل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2004.
- 58- محمود عبدالفتاح رضوان (2013) مهارات إعداد الهياكل التنظيمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة
- 59- نادر أحمد أبو شيحة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

60- واعلين، محمد الطاهر (2002) ، الإدارة المدرسية ، الورسم للنشر والتوزيع ، ط2 ، الجزائر

61. - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2002

62- Bergeron et autres, les aspects humains de l'organisateur, gaetan Morin ,canada ,1980.

63- Bathryn batrol and david martin ,management ,2 nd ed, Mc Graw-Hill inc , new york,1994

64 - Jean claude scheide, les grands auteurs en organisation, 2 éme édition, dunord , paris.

65 - J.PHelfer et autres , Management stratégie et organisation , 3 éme édition , Vibert , paris , octobre , 2000.