

الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الحويجة
قسم تقنيات إدارة المصارف

مادة
مبادئ إدارة الأعمال
(المرحلة الأولى)

مدرس المادة
د.محمد حسين الغربي

2024/2023

طبيعة إدارة الأعمال:- طبيعة الإدارة- تعريف الإدارة والمدير – مداخل دراسة الإدارة – التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

تمهيد :

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة ، وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها . والإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية ، والإغريقية ، والصينية ، (انظر ملحق – 1 - تسلسل الفكر الإداري) ، وقد كان ذلك الاهتمام نابعاً من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساسي ، وموجه رئيسي في كافة شؤون الحياة .

وقد ظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في غرب أوروبا وأمريكا . ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره :

- 1- التطور التكنولوجي الحديث
- 2- الثورة الصناعية .
- 3- زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها .
- 4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مفهوم الإدارة :

معنى الإدارة Administration في اللغة هو: تقديم الخدمة للغير ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية minister tad المكونة من مقطعين ، أي تقديم العون للآخرين . كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة ، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام .

ومعنى الإدارة في الاصطلاح الفني هو :
(تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة) .
وتعرف أيضاً بأنها : (العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة) .
كذلك تعرف بانها : (الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها , ولاستمرار نجاحها وتطورها) .

ومن خلال هذه التعاريف نجد ما يلي :

- إن النشاط الإداري هو نشاط متميز ، يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى .
- إن النشاط الإداري ينصب إجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية لا الفردية .
- إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة علمية يستطيع بها ومن خلالها أن يحقق المسؤولون الأغراض المستهدفة المحددة .
- إن العناصر الرئيسة للعملية الإدارية علمياً تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

مداخل دراسة الإدارة :

- الإدارة هل هي فن أم علم؟ art or science :

- 1- الإدارة كعلم: Management as a science
هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

2 - والإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة. وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها علم الاقتصاد - علم النفس - علم الاجتماع - علم الرياضيات - علم القانون - علم السياسة -

- مجالات الإدارة **Fields Management**:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام **Public-Sector** ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة **public - administration** وتطبق في القطاع الاقتصادي **economic - sector** وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال **Business - administration**، وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق. وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه. فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ... الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي جدول (1) :

جدول (1) الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	
تحقيق ربح	تقديم خدمة عامة	الهدف
اصغر	كبيرة عادة	الحجم
القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	دوائر حكومية	مجال التطبيق
مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة	إطار العمل
أفراد , شركات	وزارة, مؤسسة , هيئة ,	شكل التنظيم
المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	الجهة الرقابية
تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة	مقياس النجاح

ملامح التغيير في بيئة الإدارة (تحديات الإدارة في المستقبل) :

ستواجه الإدارة والمديرين تحديات كثيرة في المستقبل، وتفرض هذه التحديات آثارها على وظائف الإدارة وقدرات ومهارات المديرين، ويمكن القول بأن هناك تغيرات كبيرة في الظروف والأوضاع والبيئة المحيطة بالإدارة متوقعة، وبعضها قد بدأت تهب رياح عاصفته بالفعل، مما سيؤدي إلى تغير في ملامح البيئة الإدارية وتغير في ممارساتها، وعلى من يريد الاستمرار والتعايش مع هذه التحديات والتغيرات القادمة أن يهيئ نفسه ومنظّمته لمثل هذه التحديات، وأن يتعرف على أهم التحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين، ويكون لديه المرونة الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة، لمواجهة هذه التحديات ويكون على مستوى المنافسة الشرسة القادمة والتي تزداد شرارتها يوماً بعد يوم.

وأبرز التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين هي:

1. التغيير في ملامح بيئة الإدارة.

2. العولمة.

3. التخصصية.
4. الجودة الشاملة.

فكما هو معروف أن الإدارة هي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، ولذلك فإن أي تغيير في البيئة الخارجية لابد أن يكون له تأثير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة. والمتتبع لبيئة الإدارة والأعمال يجدها لم تتغير لعشرات السنوات إلا تغييرات بسيطة واستمرت ملامح البيئة فترة طويلة من الزمان دون تغيير ملحوظ، إلا أننا في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نشهد تغييراً نوعياً ملحوظاً في ملامح بيئة الإدارة والأعمال مما يحدو بنا أن نتعرف على هذه التغييرات جيداً و إجراء التغيير المناسب في المنظمة للتكيف مع هذه التغييرات.

أهم التغييرات في بيئة الإدارة والأعمال:

- 1- انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات.
- 2- غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منها.
- 3- الانتقال من الاقتصاد المحلي أو القومي إلى الاقتصاد العالمي.
- 4- ربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة.
- 5- سيطرة النظام الرأسمالي وانحسار المد الاشتراكي أمامه.
- 6- نهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم.
- 7- تغير في موازين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم.
- 8- تحرير التجارة العالمية.
- 9- كثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

مهام المدير :- أنماط السلوك الإداري – المهارات الإدارية – مصادر المهارات الإدارية – ادوار المدير

أنماط السلوك الإداري:

المقصود بأنماط السلوك الإداري هو الأساليب المستخدمة لسلوك المدراء في تعاملهم مع مرؤسيهم، ومن هذه الأنماط :

- 1- الأنماط القائمة على الدافعية : من وجهة نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات ايجابية وقيادات سلبية ,
- فالقائد الايجابي يركز على أسلوب استخدام وسائل الثواب والمكافآت المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على أداء العمل وتحسين نوعيته وزيادة كميته .

أما القائد السلبي فإنه يركز في أسلوبه على استخدام وسائل العقاب بأنواعها (كالتخويف والتهديد والإكراه والعقاب) لدفع العاملين لانجاز العمل . وقد يحصل القائد السلبي على إنتاجية عالية في الأمد القريب ولكن سرعان ما تنخفض كفاءتهم الإنتاجية بسبب ارتفاع معدل دوران العمل والغياب والشكوى وانخفاض روحهم المعنوية عكس القائد الايجابي الذي قد لا يحصل على إنتاجية عالية في الأمد القريب ولكنها تتحسن وتتطور على الأمد البعيد وذلك لقناعة ورضا العاملين واستقرارهم في العمل وزيادة شعورهم بالمسؤولية وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية .

2- الأنماط القائمة على السلطة : كالقائد الأوتوقراطي والديمقراطي وغيرها من الأنماط التي سيتم مناقشتها ضمن موضوع القيادة والتحفيز لاحقا.

3- نمط القيادة (القائد المهتم بالعاملين والقائد المهتم بالعمل) : من الأنماط القيادية المعروفة في التطبيقات الإدارية تركيز واهتمام بعض المدراء بالعاملين أكثر من اهتمامهم بالعمل أو العكس إذ يهتم آخرون بالعمل أكثر من العاملين , فالفئة الأولى من المدراء تثق بالعاملين وتحترمهم وتفصح لهم مجال الترقية والتقدم وتعمل على تعميق العلاقات الإنسانية وتحاول بناء العمل الجماعي , وعادة يحصل مثل هؤلاء المدراء على إنتاجية عالية وخصوصا في المدى البعيد . أما الفئة الثانية من المدراء فإنها تبذل جهودا كبيرة من اجل وضع طرق مناسبة للعمل وتعمل على استغلال كل أوقاتهم وطاقتهم ومهاراتهم في العمل , وتستخدم مختلف الوسائل والسبل من اجل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتضحي , في بعض الأحيان , بالعلاقات الإنسانية من اجل استمرار العمل بكفاءة عالية .

المهارات الإدارية: يتطلب من أي مدير أن يتمتع بمجموعة من المهارات كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل , وربط أجزاء هذه الرؤية ببعضها البعض والقدرة على التعامل مع الآخرين واكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب .

مصادر المهارات الإدارية:

أ- المهارات الفنية: ويقصد بها الكفاية في استخدام المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في مجال العمل وسهولة استخدام الوسائل والأساليب الفنية في إنجاز المهام.. فبالإضافة إلى المهارات الإدارية العامة كالقدرة على تخطيط العمل.. تنظيمه وتقييم الأداء.. واتخاذ القرارات، يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة في عمله، وكي يستطيع التعامل مع الفنيين والتخصصيين الذين يشرف عليهم.. ولهذه المهارة أهمية كبيرة، خاصة في عصر التخصص والتطور السريع في مجالات الحياة المختلفة.. ومن الأمثلة على هذه المهارات: معرفة مدير الإدارة الهندسية بالجوانب الفنية الهندسية.. ومعرفة مدير الشؤون المالية بالجوانب الفنية في المحاسبة وفي إعداد الميزانية وذلك بالإضافة إلى المهارات الإدارية العامة كالقدرة على التخطيط السليم لإدارته وتقييم أداء العاملين فيها واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

ب- المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات.. وهي تتطلب الفهم المتبادل بين

القائد والأفراد الذين يشرف عليهم.. وذلك من خلال :

1 - فهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها.

2 - الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

3 - إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم.

4 - الاتصال الفعال بهم.

5 - تقديم الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل.

ج- المهارات الفكرية: وهي تتمثل في القدرة على النظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتفاعل مع المجتمع المحيط

به وعلى تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياستها ورسم خططها والتوفيق بينها وبين الاتجاهات والضغوط البيئية التي تؤثر عليها.

أهمية المهارات الإدارية :

والجدير بالذكر أن أهمية هذه المهارات نسبية تختلف باختلاف مستوى القائد التنظيمي وعوامل الموقف الأخرى.. فالمهارة الفكرية أساسية بالنسبة للقادة في المستويات الإدارية العليا.. وتقل أهميتها كلما نزلنا في الهرم التنظيمي.. وعلى العكس من ذلك فالمهارة الفنية أساسية للقادة في المستويات الإشرافية الدنيا.. ولكنها أقل من حيث الأهمية في المستويات العليا.. ذلك لأن القادة الإداريين في المستويات العليا يكونون عادة مسؤولين عن رسم السياسة العامة للمؤسسة ووضع خططها وتحديد أهدافها.. أما المشرفون في المستويات الدنيا فيكونون مسؤولين عن تنفيذ الخطط ومراقبة الإنتاج والجوانب الفنية بالدرجة الأولى.. أما المهارة الإنسانية فمهمة في جميع المستويات نظراً لأهمية العنصر الإنساني في الإدارة بشكل عام.

الدور ومهام المدير : يتحمل المدراء الوظيفيين مسؤولية وظائف وإعمال محددة مثل الأفراد , المشتريات ,

الإنتاج , المبيعات , الحسابات , المخازن , الخدمات , الصيانة , وتكون كل إدارة من هذه الإدارات ضمن نطاق سلطة مدير معين وينحصر نطاق إشرافه على نشاطها.
وتتلخص مهام المدير بشكل رئيسي ضمن مسؤوليته في إدارة النشاط بما يلي :

- 1- وضع الخطط والسياسات .
- 2- تنظيم الأفراد العاملين في إطار تنظيمي .
- 3- تحديد العلاقات بين العاملين .
- 4- توجيه وتحفيز العاملين .
- 5- وضع المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس أداء العمل .

**تطور الفكر الإداري :- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) : مدرسة الإدارة العلمية-
مدرسة التقسيمات الإدارية – المدرسة البيروقراطية –
السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة
التقليدية**

تطور الفكر الإداري:

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين.

اولاً- مبادئ الإدارة في الحضارات القديمة :

السومريون :

ان من اقدم الوثائق المكتوبة في العالم ما عثر عليه الباحثون في تراث الحضارة السومرية التي يرجع تاريخها الى خمسة الاف سنة مضت , وفي بعض هذه الوثائق ما يدل على ان السومريين قد مارسوا لونا" من الرقابة الادارية , فقد كان كهنة معابدهم نظام ضريبي محكم جمعوا به واداروا دقة كميات ضخمة من السلع الدنيوية , تضم اموال الدولة والعقارات وقطعان الاغنام والماشية , ولما كان اولئك الكهنة غير مخلدين فقد كانوا يكلفون بتقديم تقرير او كشف حساب باماناتهم لكبير الكهنة – وبذا مارس القوم رقابة ادارية , لكنه نظرا" لضخامة الثروة المقدسة وتنوعها جابه الكهنة مهمة معقدة لا نظير لمشاكلها في تاريخ البشر ذلك ان حسابات اماناتهم لا يمكن ان تعيها الذاكرة من رسوم حصلت وصفقات ابرمت وما الى ذلك , فلم يكن بوسعهم ان يعتمدوا على الاساليب البدائية الشائعة في المعاملات الفردية الخاصة مثل خدش العصا اشارة الى ان صاحب العصا قد سدد الجزية المقررة عليه .

وهكذا وجد الكهنة السومريون انفسهم يديرون امر ثروة دنيوية زائلة يملكها تنظيم ديني باق على الزمن , فيديرون العمل الروحي الخالد باستخدام اساليب الانسان الزائل , وتزيد صفة زوال الانسان الامر تعقيدا" , فلو مات كاهن مثلاً" بعد ان يكون قد اقرض ادهم قرضاً" من اموال الدولة فكيف يتسنى لخليفة الكاهن المتوفي ان يسترد الدين دون نظام مستقر للرقابة الادارية ؟ ولعلاج مثل هذا الموقف ابتدع الكهنة السومريون نظاماً" لكتابة او تسجيل البيانات المتعلقة بكافة

المعاملات التي يمارسها مختلف الكهنة المسؤولين عن الثروات الضخمة التي تمتلكها المؤسسة الدينية , ونظراً" لادراك اولئك القوم هذه الحاجة الى الرقابة الادارية فانه لا غرابة في ان تكون اولى الوثائق المكتوبة في العالم عبارة عن كشوف حسابات الجرد التي اعداها السومريون من خمسة الاف سنة , ومن الراجح ان تكون الاحتياجات الادارية التي استشعرتها هذه الحضارة الاولى هي التي اوحى بابتكار الكتابة السومرية , وكان الحافز اقتصادياً" بطبيعة الحال ورغم ان الكهنة هم الذين ابتدعوا الكتابة فان استخداماتها الاولى كانت تستهدف الرقابة الادارية لا الطقوس الدينية .

بابل :

اضطرت المدن على طول الوادي في عهد حمورابي ملك بابل الى ان تتحد حتى يستتب الامن وتطورت القوانين لتشمل الممتلكات الشخصية والعقارات والتجارة والمعاملات وشنون الاسرة والعمالة.والحق ان كافة القوانين التي خلفتها لنا الحضارة البابلية تتسم بطابع المعاملات المتعلقة بأمر مثل البيع والشراء والقروض والعقود والشركات والاتفاقيات والتعهدات.

وكأي حضارة عريقة خلفت بابل وراءها طابعها المميز فان المعاملات التجارية كانت توثق توثيقاً محكماً على اقراص او الواح كوسيلة للرقابة.وهذه الاقراص تزودنا ايضا لحسن الحظ بباكورة من بواكير الاعتراف بمبدأ عدم امكان تفويض المسئولية. ويتضح هذا من كتاب للملك يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة .وينص الكتاب على انه اذا لم يتم العمل المطلوب على صورة سليمة فان العقاب سينزل بالمشرف على العمال لا بالعمال وتعتبر((الاشنونة))بما تتضمنه من مواد الرقابة على الاسعار وعقوبات الجرائم اقدم قانون عرفته بابل والمعتقد انه يسبق قانون حمورابي بما ينوف على150 سنة.

حمورابي:

لعل ابرز ما اسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الاداري كان قانون حمورابي الذي يقع حكمه بين عام 2000 و 1700 قبل الميلاد . ويعتبر هذا القانون من اقدم القوانين المعروفة في العالم ويزودنا بمرجع امين في مجال الفكر الاداري منذ فجر التاريخ ، وهذه بعض المقتطفات التي لها دلالتها:

عن الحد الأدنى للاجور:

- اذا استأجر الانسان عاملا من عمال الحقول وجب عليه ان يدفع له ثمانية مكايل من القمح كل عام .

عن الرقابة: اذا دفع احد الناس لشخص اخر تأمينا في صورة ذهب او فضة او أي شئ اخر فأن عليه ان يريه لشاهد ويدون العقود اللازمة. اذا اعطى تاجر عميلا له غلالا او اصوفا او زيتا او اية سلعة تجارية ، فأن على العميل ان يدون قيمة السلعة كتابة ويرد المال الى التاجر. وللعميل ان يتسلم من التاجر ايصالا مختوما بالمال الذي يسلمه للتاجر. فأذا اهمل العميل ولم يتسلم من التاجر ايصالا بالمبلغ الذي دفعه له فأن المال الذي لم يتسلم عنه ايصالا لا يحتسب له.

عن المسؤولية:

- ان البناء الذي يبني بيتا يتهدم على ساكنه ويقتله جزاؤه الموت .
- اذا سمح تاجر خمور لرجال مشاغبين بالاجتماع في داره ولم يطردهم كان جزاؤه القتل .
- اذا عهد رجل بابنه الى مربية لرعايته ومات الطفل بعد ان تكون المربية قد عهدت به الى مربية اخرى دون موافقة من ابويه كان جزاء المربية البتر.

- اذا اجري طبيب عملية على جرح بمبضع من النحاس ومات المريض , او على عين احدهم وفقدوا بسبب العملية تقطع يداه.

نبوخذ نصر :

بعد فترة من الاضمحلال تزيد على الف عام في اعقاب عهد حمورابي ,اصبح نبوخذ نصر ملكا على البلاد في عام 604 ق.م . وشهدت بابل في عهده حقبة اخرى من الازدهار .
ففي تلك الايام نجد امثلة للرقابة على الانتاج والمكافآت التشجيعية , فقد استخدمت الالوان في مصانع النسيج مثلا كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل اسبوع , كان تعلم بكرات الاسبوع الاول باللون الاحمر وبكرات الاسبوع الثاني باللون الازرق وهكذا , وبدا تنهيا للادارة وسيلة سهلة للرقابة على سير العمل , فتعرف المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها , وقد استخدمت نفس الحيلة في مطاحن الغلال في عهد نبوخذ نصر فعند حصاد القمح يعبا في جرار ضخمة من الطين ويثبت في فوهتها قصبه ملونة يغير لونها عاما" بعد عام , وبدا يتضح على الفور للمعين المجردة سنة حصاد القمح المخزون في كل جرة .
و كانت الاجور تصرف للنساء العاملات في الغزل والنسيج في صورة طعام , وتتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امراة على قدر انتاجها .

الاغريق :

كانت الحرف في بلاد الاغريق شأنها شأن الحضارات وراثية كما كان التخصص هو لغة العصر , وبلغ من الاغراق في التخصص ان كان البناء لايشحذ(يسن)ادوات البناء بنفسه, بل لقد نص افلاطون في احكامه على انة لاينبغي لاحد ان يشتغل بالخشب والحديد كليهما في ان واحد حتى لايعجز عن التفوق .
والحق ان افلاطون قد زود العلوم الاقتصادية في كتاب (الجمهورية) بأول نظرياتها في التخصص او توزيع العمل عندما قال :
ايهما افضل , ان يمتن كل فرد بضع مهن او ان يقصر جهده على مهنته , فان الانسان اذا اشتغل بعمل واحد بما يتمشى

مع طاقته في الوقت المناسب كان عمله أكثر وأفضل وأيسر، ويجب ألا يدهشنا أن نجد أن الأدوات التي تصنع في المدن الكبرى أفضل من تلك التي تصنع في المدن الصغرى، ففي المدينة الصغيرة يصنع العامل بنفسه سريره وبابه ومحراثه ومنضدته وكثيراً ما يبنى داره أيضاً...، ومن المستحيل على العامل الذي يصنع هذه الأشياء المتعددة أن يبلغ نفس الدرجة من الاتقان في صنعها جميعاً، أما في المدن الكبيرة... ففي وسع المرء أن يعيش من كده مهنة واحدة... وفي بعض الأحيان لا يمارس إلا جانباً واحداً متخصصاً من مهنة متعددة الجوانب، فقد يحترف أحدهم صناعة أحذية الرجال ويحترف آخر أحذية السيدات، وربما عاش ثالث على حياكة جلد الحذاء واشتغل رابع بقطع النعال... إن الإنسان الذي يقتصر عمله على مهنة محددة كهذه لا بد أن يتفوق فيه.

وكان من أول ما ورد في التاريخ عن مبدأ ((كلية)) الإدارة أي سريان مبدئها على كل مجال ذلك الحوار الذي يجريه سقراط كما سجله (أو كما تخليه) أكسينوفون أحد تلامذته ويدل دلالة واضحة على أنه حتى في القرن الخامس قبل الميلاد أدرك الناس أو بدأوا يدركون أن المدير الناجح في مصنع صابون يمكن أن يكون مديراً ناجحاً لمصنع سيارات أو وزيراً ناجحاً لوزارة الدفاع، (انظر الملحق - 2 -).

ثانياً - مراحل الفكر الإداري : مر الفكر الإداري بعدة مراحل وهي :

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية / القديمة).

2- المدرسة السلوكية.

3- مدرسة الاتجاهات المعاصرة (المناهج الحديثة)

- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية / القديمة).

روادها: ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنري فايول.

وهو المنهج الذي ظهر في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد ظهر هذا المنهج في أوروبا وأمريكا. ويتكون هذا المنهج من عدة نظريات إدارية منها: نظرية الإدارة العلمية لرائد المنهج الكلاسيكي الأمريكي فردريك تايلور، ونظرية المبادئ الإدارية لواقعها الفرنسي هنري فايول، ونظرية البيروقراطية للألماني ماكس فيبر. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج الإدارية صرامة وتجاهلاً للموارد البشرية في التعامل معها باعتبارها نفساً إنسانية.

1 - الإدارة العلمية: ومن روادها (فردريك تايلور Fredrick Taylor)

وهو من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية، عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندساً عام 1878 م، وإثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بأجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد نشر تجاربه على شكل نظريته في كتابه المعروف " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 م وأضعا " نظرية الإدارة العلمية .

وقد ركزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين (العامل) والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (في حالة وجود مشكلة في العمل).

مبادئ حركة الإدارة العلمية:

1- استخدام الأسلوب العلمي في كل عنصر من عناصر عمل العامل بدلاً من الأسلوب العشوائي القديم .

2-اختيار العامل اختيارا " علميا" – وليس عشوائيا"- وتدريبه وتعليمه وتطويره .

3-التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال .

4 – تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والاداره معا".

مزايا حركة الإدارة العلمية :

- 1- التحسين الشامل في إدارة المصانع .
- 2- نتيجة التحسينات الحاصلة في إدارة المصانع انتقلت هذه التحسينات لتشمل المبيعات والادارة العامة والجوانب الاخرى في العمل .
- 3- حققت استخدام افضل للمعدات والعمالة وطورت اساليب التخطيط والرقابة.
- 4- هيات للعمال مكانا" انسب لقدراته , وفرصا" افضل لتقدمه , واجورا" اعلى , وظروف عمل احسن , والاخذ بانظمة الحوافز .
- 5- مهدت حركة الادارة العلمية السبيل لمنتجات اجدر بالثقة , وقوة عاملة افضل , وريح اعظم للمنظمة .

الانتقادات الموجهة لحركة الادارة العلمية :

- 1- اغفالها للنواحي الانسانية .
- 2- نظرة هذه المدرسة الى العامل على اساس انه الة بشرية يتم التحكم بها من خلال استخدام حوافز مادية مما يؤدي الى ارهاقه في سبيل الحصول على اجر عالي .

2- مدرسة التقسيمات الادارية :

تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق اهداف المنظمة , ومن روادها الفرنسي (هنري فايول 1841-1925 م) وهو احد علماء الادارة الكلاسيكية عمل في احدى شركات مناجم الفحم (كومامبو) عام 1860 , وما جاء عام 1888 حتى كان قد ترقى الى منصب المدير العام لهذه الشركة وعندما تولى زمام الشركة كانت على شفا الافلاس وعندما تقاعد في عام 1918 كان مركزها المالي حصينا" , ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته الى النجاح في مجال الادارة الصناعية , وعمل على تطوير منهجية النظرية الادارية ووثق ذلك في كتابه المشهور الادارة العامة والصناعية عام 1916 م .
وقد رسخ (فايول) مفهوم ان الادارة نشاط مشترك في كل عمل بشري , سواء في البيت او في الاعمال الحرة او في المنظمات الحكومية , وان كل هذه الانشطة تتطلب درجة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة .

اهم النشاطات التي قام بها (هنري فايول) لعلم الادارة هي :

- اولا"- تصنيف النشاطات الادارية الى ستة مجموعات هي :
 - أ- نشاطات فنية : كنشاط الانتاج .
 - ب- نشاطات تجارية : كالبيع والشراء .
 - ت- نشاطات مالية : كالحصول على الاموال والاستخدام الامثل لها .
 - ث- نشاطات محاسبية واحصائية : كتسجيل العمليات المحاسبية وجمع المعلومات وتبويبها .
 - ج- نشاطات الضمان والوقاية : كحماية الممتلكات والاشخاص .

ح- نشاطات ادارية : وتتضمن التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة .

وقد ركز فايول في دراساته على المجموعة السادسة من النشاطات (الادارية) باعتبار ان المجاميع الخمسة الاولى معروفة بشكل جيد , الا ان النشاطات الادارية غير معروفة ولكونها ذات فائدة كبيرة .

ثانيا"- تحديد مهارات وصفات ادارية خاصة بالمدراء هي (جسدية , عقلية , خلقية , ثقافية , فنية) .

ثالثا"- تصنيف وظائف الادارة الى خمسة وظائف هي : تخطيط , تنظيم , قيادة , تنسيق , رقابة .
رابعا"- تطوير مبادئ الادارة : حيث اقترح اربعة عشر مبدأ" للادارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الادارة الحديثة .

المبادئ العامة للإدارة عند هنري فايول :

تستند نظرية (فايول) على ان الادارة كي تكون فعالة ينبغي ان تراعي وتقوم على اساس المبادئ الاربعة عشر الاتية :

1. تقسيم العمل : التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبدول .
2. السلطة والمسؤولية : ترابط السلطة بالمسؤولية وعلاقة احدهما بالآخرى .
3. النظام : تشمل احترام النظم والطاعة والسلوك والعلاقات بين صاحب العمل والموظفين.
4. وحدة اصدار الاوامر : يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط , بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الاوامر .
5. وحدة التوجيه : ان يكون لكل مجموعة من الانشطة مدير واحد وخطة عمل واحدة .
6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة : إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة .
7. مكافآت الموظفين : قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل .
8. المركزية : ان تتركز السلطة لحد معين .
9. تدرج السلطة : تتسلسل السلطة وفق تدرج سلمي , من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله .
10. الترتيب : مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه .
11. العدالة والمساواة : المراعاة والإنصاف يجب أن تمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة .
12. استقرار الموظفين : يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل (المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المستقرة) .
13. المبادرة : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات .
14. التعاون : على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف .

3- النموذج البيروقراطي (البيروقراطية Bureaucracy) :

هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (القضاء على العلاقات الشخصية) ، والتقسيم

الواضح للعمل (كي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته)، والتدرج الهرمي الثابت (الترقيات منطقية وواضحة) .

لقد ظهر النظام البيروقراطي الإداري و العسكري و الديني و الصناعي في أوائل القرن العشرين بظهور نظرية البيروقراطية للعالم (ماكس فيبر) و ذلك للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة و اعتمدت هذه النظرية على مجموعة القواعد و النظم التي تحدد موقع الفرد و سلطته على الآخرين . وهذه القواعد لها صفة الاستمرارية و لا علاقة لها بالأشخاص و ميولهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خلال الموقع في مكاتب مخصصة لهم , و من هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة (بيروقراطية) أي الجالسون على المكاتب .

أركان النموذج البيروقراطي:

- 1- الميكانيكية في الأداء
- 2- التدرج الهرمي
- 3 - تقسيم العمل
- 4- الالتزام بالقواعد واللوائح
- 5- الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة
- 6 - المثالية والرشد.

أهم خصائص النظام البيروقراطي :

- 1- السلطة المتدرجة في المستويات الإدارية من العليا إلى الدنيا (الهرم الإداري).
- 2- الصلة بين أفراد التنظيم تكون رسمية و غير شخصية حيث يعتمد على القوانين و اللوائح في الهيكل التنظيمي أي الطاعة هي طاعة مناصب و ليست طاعة أشخاص.
- 3- تؤكد البيروقراطية على ضرورة تحديد وتوضيح النشاطات والمهام المتعلقة بكل وظيفة , وان يتم توعية الأفراد العاملين بأهمية الامام بالمسؤوليات المطلوبة منهم وذلك لتسهيل عمليات الرقابة الادارية وايضا " لمحاسبة كل فرد ارتكب مخالفات وظيفية , وهنا يدرك الموظف ان المسؤولية والصلاحيحة المعطاة له يقابلها مساءلة ومحاسبة .

عيوب النظرية البيروقراطية:

جاء نقد هذه النظرية لأنها لا تبيح الحرية للفرد في العمل و أنها تقيد الحركة و الابتكار و تركز على السلطة الرسمية في المنظمة الإدارية و جعلها هي السلوك الأساس الذي يحرك الفرد .

المدرسة الإنسانية :- تجارب هوثورن - دراسة التون مايو - دراسة فوليت - دراسة شيبستر برنارد - نظرية (X , Y) لدوكلاس ماكريكور

المدرسة الكلاسيكية الحديثة (المنهج السلوكي):

المنهج السلوكي هو المنهج النقيض للكلاسيكي وأفكاره، حيث جاء كردة فعل على افتراضات المنهج الكلاسيكي الذي ركز بدوره على الحافز الاقتصادي. فالمناهج السلوكية التي ظهرت نتيجة لتجارب هوثورن في مصانع وسترن إلكترونيك الأمريكية اهتمت بالعنصر البشري و بخلق علاقات إنسانية بوصفها الأهم والأكثر تأثيراً على العمل.

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:

(أ) حركة العلاقات الإنسانية human relationship Movement :

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات. فنتيجة للانتقادات الحادة للإدارة العلمية تمت الدراسات في الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل و مشاعر الأفراد و الحوافز الاجتماعية و علاقتها بزيادة الإنتاج و بذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية – و تطالب هذه المدرسة بعدم استخدام العنف الإداري و الشدة و استخدام الأسلوب الإنساني والتططف بدلاً من التسلط و القهر – و الاهتمام بالجانب الاجتماعي و من رواد هذه المدرسة الإنسانية (التون مايو و العالمة ماري باركر فوليت .

ويعتبر (التون مايو Elton - Mayo) – استاذ جامعة هارفرد - من الرواد الأوائل لهذه المدرسة , ولد في استراليا وتدرّب مشغلاً " بعلم النفس في جو من المؤثرات الاجتماعية , وبين عامي 1927 و 1947 أجرى مايو تجاربه في قسم البحث العلمي الصناعي بجامعة هارفرد , وبدا برنامج التجارب بنتيجة كان قد انتهى بها بحث اجري بشركة ويسترين اليكتروك في هوثورن , وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوثورن .

تجارب هوثورن Hawthorne : وهي التجارب التي أجريت في مصانع شركة وسترن إلكتروك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، في أمريكا، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كظروف وبيئة العمل وفترات الراحة ونظام دفع الاجور وكمية الاضاءة على إنتاجية الأفراد , ويخلص مايو الى ان تدابير العمل بالاضافة الى توفير احتياجات الانتاج الموضوعية لا بد ان تلبي في نفس الوقت حاجة العامل الشخصية من حيث الارضاء الاجتماعي في مقر عمله , وبهذا التأكيد الجديد على العلاقات الإنسانية اتخذ المصنع بعداً " اجتماعياً" بالاضافة الى الجانب الاقتصادي , وقد ضمن مايو هذا المفهوم كتابه (المشاكل الإنسانية في حضارة صناعية) الصادر عام 1933 .

وقد توصل (مايو) بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:

- المنظمة نظام اجتماعي بالاضافة الى كونها نظام فني , وان هذا النظام الاجتماعي يحدد معايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير التنظيم الرسمي للمنظمة .
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا .
- أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين .
- أعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي في تأثيره على السلوك الفردي في المنظمة .
- أهمية المعنويات على الإنتاج .

ماري باركر فوليت Mary Parker Follet :

ولدت فوليت (1868- 1933) في مدينة بوسطن , وتلقت تعليمها بتركيز على الفلسفة والقانون والعلوم السياسية , وقد انشأت فوليت فلسفة ادارية تقوم على اساس ان اي مجتمع انتاجي – صامد لا بد ان يتأسس على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقة الفرد والجماعة , و ركزت فوليت على الجماعة اكثر من تركيزها على الفرد , واهتمت في كتاباتها بالمشاركة والتعاون والتنسيق والاتصال والمشاركة في السلطة , والمفهوم الاخير – المشاركة بالسلطة – يعتبر خروجاً واضحاً عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية , وفيما يتعلق بالجماعة فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف ان مشاركة المرؤوسين يمكن ان تسهم في نجاح المنظمة , كما انها ركزت على اهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية و اساسية للادارة الفعالة الكفوءة , واقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق السليم .

شيستر برنارد : Chester Brnard

تأثر (برنارد) بأعمال مايو و فوليت وكان رجلاً متعدد المواهب , فقد كان رئيساً لجمعية (باتش) في نيوجرسي , ومحاضراً " موهوباً " , وعازفاً " وملحناً " وشاعراً " , وقد شغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة تلفونات نيوجرسي , ودخل جامعة هارفرد عام 1906 , وعمل مترجماً " ومهندساً " في مؤسسة التلغراف والتلغراف الأمريكية عام 1909 , وفي عام 1927 عين رئيساً لتلفونات (جيرسي بل) , ومنذ أوائل الثلاثينيات إلى ما قبل وفاته عام 1961 بوقت وجيز كرس (برنارد) حياته لتحليل طبيعة الإدارة المعاصرة , ولعل أشهر ما يعرف به اليوم كتابه الصادر عام 1938 بعنوان (وظائف المدير) , لقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني , وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة على السواء , وإن المنظمة تتكون من أنشطة وأفراد وإن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يحقق نتائج مثلى ويجب إبقاؤهما في حالة توازن , لذا يتطلب من المدراء التنسيق ما بين متطلبات العمل الواجب إنجازها وحاجات الأفراد الذين سيقومون بالعمل , ومن الأفكار الهامة التي أسهم بها برنارد هي مبدأ قبول السلطة , فبدلاً من الإقرار بأن السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل , فإن للفرد ارادة حرة في اختيار (قبول أو رفض) أوامر الإدارة , كما أدخل دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة , ويعتبر كتابه (وظائف المدير) من الكتب القيمة في الفكر التنظيمي .

الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الانسانية :

ظهر لهذه المدرسة انتقادات كثيرة كونها اهتمت بالجانب الاجتماعي والإنساني و المعاملة الحسنة فقط و أهملت التنظيم الرسمي للمنظمة الإدارية و انها بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية .

(ب) - نظرية (X , Y) لماكريكور :

اقترح ماكريكور وجود فلسفتين (وجهتي نظر مختلفتين) بشأن الفرد , الأولى نظرية x وهي سلبية , والثانية نظرية y وهي ايجابية , واستنتج ماكريكور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها . وتتضمن نظرية x أربعة افتراضات هي :

- 1- العامل لا يحب العمل . ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل .
- 2- بما إن العامل يكره العمل , يجب إرغامه , أو السيطرة عليه , أو تهديده بالعقاب , من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة .
- 3- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك .
- 4- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار ولا يظهرون إلا طموحاً ضئيلاً .

وقد اقترح ماكريكور أربعة افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية y .

- 1- العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة .
- 2- يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف .
- 3- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية , وحتى السعي لها .
- 4- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة – مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة – وتلك القرارات ليست بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية .

وقد فضل ماكريكور افتراضات نظرية y واقترح أن يتبنى المديرين افتراضات هذه النظرية , ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينيات من القرن الماضي , للمشاركة في اتخاذ القرارات , وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين , وتطوير علاقات جيدة مع الجماعة إلى تبني افتراضات هذه النظرية .

التطبيق العملي لنظرية (x,y) :

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ نظرية (x,y) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y).
- فعلى سبيل المثال:

يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبى (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم النظرية (x).

أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات.

مدرسة الاتجاهات المعاصرة :- نظرية المنظومات المفتوحة – مفهوم المنظومة
- مكونات المنظمة كمنظومة – المنظومات الفرعية
- الإدارة الكمية – الإدارة اليابانية لوليام أوجي
- الإدارة الموقفية

مدرسة الاتجاهات المعاصرة :

أ- نظرية المنظومات المفتوحة : تفترض هذه النظرية أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والاشمل التي تمثل بينها , وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل , ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها , وبناء " على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي للحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء .
ويؤكد هذا النموذج على المرونة في التأقلم مع المتغيرات الخارجية من خلال التجاوب مع المعلومات المرتدة من القوى الخارجية بطريقة جيدة ومبتكرة , كما يشجع هذا النموذج على المبادرة بهدف تحسين طرق الإنتاج . ومعنى هذا أن نموذج النظم المفتوحة يستهدف رضا الأفراد .

مفهوم المنظومة : تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة , سواء التقليدية أو السلوكية , لان كل منها ركز على احد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) , باعتبار أن التنظيم نظام مقفل , في حين ينظر إلى التنظيم في نظرية النظم إلى انه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم . إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطلق النظم , بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة , فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها , وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظريتين الكلاسيكية والسلوكية .

مكونات المنظمة كمنظومة :

- 1- المدخلات : لابد لأي منظمة أن تحصل على المواد والمستلزمات المطلوبة للإنتاج أو الخدمات من البيئة الخارجية للمنظمة .
- 2- العمليات التحويلية : ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات) .
- 3- المخرجات : عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة والبيئة كنتاج للنشاط التحويلي الذي تقوم به .

4- الإدارة : هي إحدى الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المنظمة وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة , ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعي إلى أنظمة فرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

5- الأثر المرتد (التغذية العكسية) : المعلومات اللازمة للإدارة للتأكد أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت , مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت , ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التي تصل الإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة وتعالجها الإدارة بعد تصحيح الأخطاء) ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات مطابقة للخطة أو تزيد عنها .

6- البيئة : إن المشروع نظام حدوده مفتوحة على البيئة الخارجية , يتلقى مدخلاته منها ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى البيئة .

المنظومات الفرعية: يتكون النظام بموجب هذه النظرية من مجموعة أجزاء لها علاقة وثيقة ببعضها البعض , هذه الأجزاء هي :

- 1- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (رئيسا أو مرؤوسا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة ,
- 2- الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي .
- 3- الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي , وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم .
- 4- الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل , فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والسيكولوجي للبشر .

(ب) – النظرية الكمية :

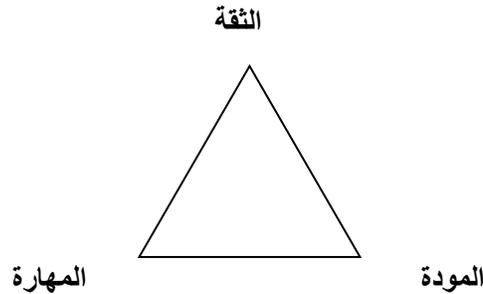
تدور أفكار رواد هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والاساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الادارية , فعند ذلك تدرس المشكلة والبدائل بشكل رياضي للتوصل الى البديل الامثل .ومن الاساليب الكمية الاكثر استخداما " في العمل الاداري :

- 1- البرمجة الخطية : وهو الاسلوب الذي يستخدم للتعرف على افضل علاقة بين المتغيرات التي تؤثر في الوصول الى هدف معين , ويطلق عليها خطية لان العلاقة بين المتغيرات وبين الهدف تصاغ بمعادلة يمثل حلها خطأ " مستقيما" .
- 2- خطوط الانتظار : يستخدم هذا الاسلوب في المنظمات التي يستند فيها العمل على الانتظار للحصول على الخدمة سواء كان الانتظار من قبل الافراد (كانتظار المتعاملين مع مصرف في ايداع او سحب مبالغ) ام من قبل المواد (كانتظار البواخر والسفن امام ارصفتها الموانئ ليتم تفريغها) .
- 3- المبارزة الادارية : تستخدم في حالة مواجهة المدير اكثر من استراتيجية واحدة تؤدي الى تحقيق الهدف , والمطلوب منه تحديد الاستراتيجية المثلى باستخدام الاسلوب الرياضي لنظرية المبارزة الادارية للوصول الى النتيجة .

- 4- شجرة القرارات : عندما تواجه المدير شبكة من القرارات تمثل بدائل لتفرعات القرارات بحيث ان اتخاذ أي قرار يخلق في الخطوة التي تليه الحاجة لاختيار بديل من بين عدد من البدائل الاخرى وهكذا .
- 5- الاحتمالات : هو اسلوب رياضي يستخدم للتنبؤ بالمستقبل , ويطبق في العمل الاداري لمعرفة بعض المتغيرات واثرها في عملية اتخاذ القرار , فيميل الاداري الى اتخاذ القرار عندما تكون نسبة الاحتمال عالية وتدعم القرار .
- 6- المحاكاة : وهي وسيلة رياضية يتم بموجبها اتخاذ القرارات من خلال التعرف على الحقائق المتعلقة بالبدائل بالاعتماد على سلسلة من الاحداث وقياسها واستنباط الافضل , كاتخاذ قرار باستخدام عامل او اكثر , او عدم استخدامه , نتيجة دراسة حجم العمل والطاقة المطلوبة في ضوء ما تحقق في الاشهر الخمسة السابقة وفي ضوء توقعه لما سيكون عليه الحال للاشهر الخمسة القادمة مثلاً" .

(ج) - الإدارة اليابانية (نظرية Z) :

هي النظرية التي طرحها العالم الياباني (وليم أوشي) ، وقد استوحى أوشي هذا المبدأ من المجتمع الياباني وثقافته، حيث اعتمد على التركيز على ضمان الوظيفة للفرد ما يوفر له الأمن الوظيفي ويعطيه حافزاً معنوياً لإتقان العمل. كما ركز على وجود مدير واحد يتولى إعطاء الأوامر، كما تميز هذا المبدأ بما يسمى بحلقات الجودة والتي يتم فيها مشاركة جميع الموظفين في حل المشكلات و تقديم المقترحات التي تساعد المؤسسة. وقد أثبتت المدرسة اليابانية في الإدارة أنها أكثر نجاحاً من النظريات الإدارية التي تم إتباعها في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تمتعت الشركات اليابانية المُطبقة لهذا المبدأ بإنتاجية أكبر من الشركات والمؤسسات في أمريكا. وتجسد هذه النظرية حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكريه تمثلت برووس المثلث وهي الثقة- المودة – المهارة (شكل رقم 1) .



شكل (1) (مرتكزات النظرية اليابانية)

و يتجلى التطور في النظرية اليابانية بتأكيددها على معالم البعد المعنوي أكثر من الإبعاد المادية نتيجة للإبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني وما يؤكدته التماسك العائلي وأثره على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير .

الأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية:

- 1 (اتخاذ القرار بصورة جماعية : خلافاً لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه .
- 2 (التوظيف مدى الحياة : أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة. فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاما , كما وإنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة. وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذا الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.
- 3 (التعليم والتدريب المستمران : يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة , فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج .
- 4 (الإدارة الأبوية : إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة , على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بانجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية ، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، و مشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة. مقابل ذلك يبرز عامل التضحية عند الموظفين بشكل كبير , فعلى سبيل المثال وافق الموظفون والمدراء في شركة (مازدا) عام 1970 وشركة برانيف عام 1980 عند تعرضهما للخسارة على تحمّل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مازدا) عن 50% من رواتبهم ومكافئاتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90% من رواتبهم لسد العجز في الشركة.

السمات العامة للنظرية اليابانية:

- 1- الصفات العشائرية:
تعتبر المنظمة التي يعمل بها الفرد الياباني هي المرجعية الاجتماعية له وهي الكيان الذي يشعر بانتتمائه الدائم له .
 - 2- الالفه والمودة :
الإدارة معنية بتأمين حياة كريمة لعمالها مما يخلق علاقات المودة والمحبة بين الإدارة والعمال.
 - 3- المصلحة المشتركة :
لا شك أن الزيادة في الإنتاج تعود على الجميع بمرود ايجابي على الرغم من إصرار الأفراد على أولوية المصلحة العامة.
 - 4-العدالة في التعامل :
تطبيق قواعد على جميع العاملين دون محاباة مما يخلق شعور ضرورة المحافظة على ممتلكات المنظمة والشعور بالمسؤولية.
- ولغرض مقارنة سمات النظرية اليابانية مع غيرها من التجارب , يبين الجدول (2) مقارنة بين خصائص الاسلوبين الياباني والامريكي في الادارة مصنفة استناداً الى الوظائف الادارية المختلفة .

جدول (2) مقارنة بين خصائص الاسلوب الياباني والاسلوب الامريكي في الادارة

الوظائف الادارية	الادارة اليابانية	الادارة الامريكية
وظيفة التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> - طويل الامل - اتخاذ القرارات بالاجماع - مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار - اتخاذ القرار من القاعدة الى القمة - بطئ في اتخاذ القرارات - وسرعة في التنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> - قصير الامل - القرار فردي غالبا - مشاركة قليلة - من القمة الى القاعدة - سرعة في اتخاذ القرارات - ويطئ في التنفيذ
وظيفة التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> - المسؤولية والمحاسبة جماعية - مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة - اقرب الى التنظيم غير الرسمي - فلسفة واسعة ومشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> - المسؤولية والمحاسبة فردية - مسؤولية اتخاذ القرار محددة - التنظيم رسمي بيروقراطي غالبا - لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة
وظيفة التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> - من خريجي المدارس والجامعات - الانتقال بين الشركات ضعيف - الولاء للشركة - تقييم الاداء بصورة غير منتظمة - تقييم الاداء لفترات طويلة - اسس متعددة للترقية - ايمان بالتدريب والتطوير - واعتبارها استثمار طويل الاجل - التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات 	<ul style="list-style-type: none"> - من الخريجين وموظفي الشركات الاخرى - الانتقال بين الشركات نشط - الولاء للمهنة - بصورة منتظمة - لفترة قصيرة - الترقية على اساس الاداء - لا حماس بالتدريب والتطوير - لان الفرد يمكن ان يترك الشركة - الامن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي
وظيفة القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - القائد وسيط اجتماعي وأحد أفراد المجموعة - استخدام الاسلوب الابوي - القيم المشتركة تساعد على التعاون - تفادي المواجهه عند الصراع - الاتصال من القمة الى القاعدة 	<ul style="list-style-type: none"> - القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة - اسلوب التوجيه الحازم - القيم مختلفة تعيق التعاون - اسلوب المواجهه عند الصراع - الاتصال من القاعدة الى القمة
وظيفة الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة بواسطة الزملاء - التركيز على اداء المجموعة - حفظ ماء الوجه - استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تديد وحل مشاكل الانتاج والجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة بواسطة الرئيس - التركيز على اداء الفرد - اللوم بشدة - استخدام محدود لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الانتاج والجودة

د)- الادارة الموقفية :

وهي من اكثر المبادئ الادارية مرونة حيث انه ليس هناك طرق او مبادئ ادارية ثابتة تطبق في كل الحالات او المواقف التي تواجهها الادارة , ويقوم المدير باختيار المدرسة (النظرية) الخاصة بالتناسب مع الموقف الذي يمر به ومع الأفراد على حسب شخصياتهم , وهذا يعني ان :

1- تحديات المشاكل الادارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعا".

2- ضرورة استخدام اساليب وحلول ادارية تبعا" للموقف .

اهم المتغيرات الموقفية :

1- البيئة الخارجية .

2- التكنولوجيا المستخدمة (اسلوب العمل).

3- العاملين.

وتتغير الاهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات بتغير طبيعة المشكلة .

الإدارة وبينتها :- مكونات البيئة العمومية – مكونات البيئة الخاصة

بيئة الإدارة : وهي جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة على المنظمة , وتصنف الى :

1- البيئة الداخلية: هي جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة داخل حدود المنظمة .

و للبيئة الداخلية اثر كبير على نجاح واستمرارية التنظيمات الادارية , وتأثير كبير على التخطيط , فالتخطيط واتخاذ القرارات عمليتان لا يكتب لهما النجاح دون مراعاة الظروف البيئية الداخلية , ومن اهم عوامل البيئة الداخلية :

1- عوامل متعلقة بالتمويل : حجم السيولة , حجم الارباح , الكفاءة التشغيلية , عوامل التسويق والتوزيع .

2- عوامل متعلقة بالانتاج / العمليات : توافر الطاقة اللازمة للتشغيل , كفاءة تسهيلات الانتاج , اسعار المواد الخام , كلفة العمليات الكلية للمنظمة .

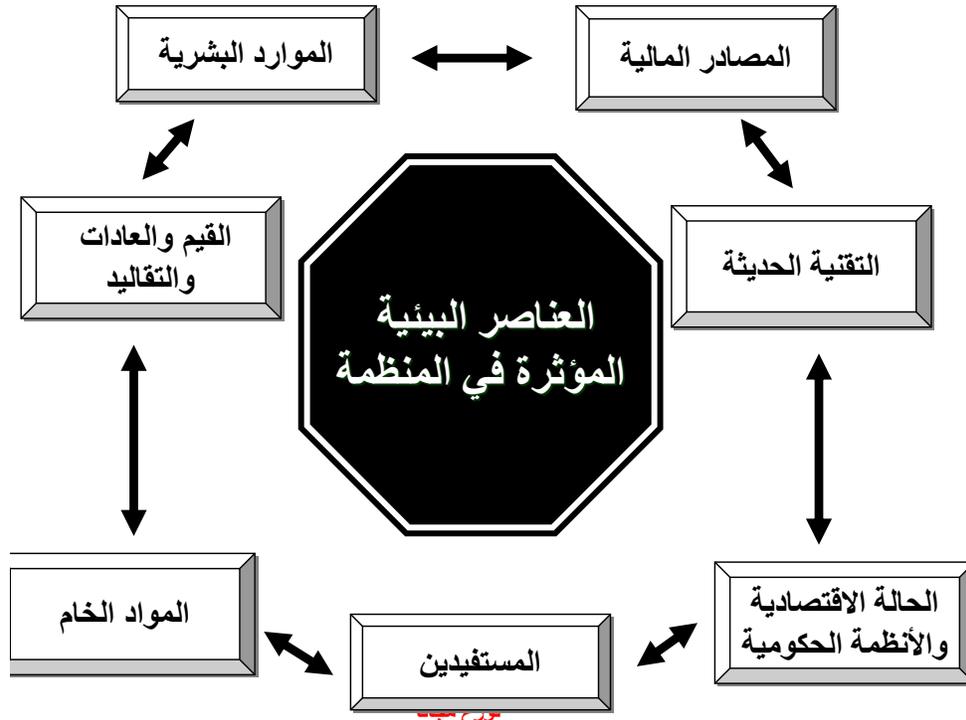
3- عوامل متعلقة بالأفراد : توافر مهارات عالية بين العاملين , توافر خبرات جيدة للإدارة العليا , توافر علاقات عمالية جيدة .

4- عوامل متعلقة بالمنظمة : المحافظة على سمعة المنظمة ومركزها في المجتمع , كفاءة الهيكل التنظيمي , حجم المنظمة .

2- البيئة الخارجية : هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة .

إن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة, فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة , فالبيئة وما بها من متغيرات يجب أن تكون موضع اهتمام الإدارة والتنظيم , وهناك عوامل كثيرة في البيئة الخارجية لها تأثيرات على التنظيمات الإدارية مثل:

- 1- الموارد البشرية : الخبرات والمهارات المتوفرة في سوق العمل .
 - 2- المصادر المالية : مصادر تمويل المنظمة .
 - 3- العوامل التكنولوجية : ان التميز في الاداء , يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل باستخدام التقنيات الحديثة , فرغبات المستهلكين الجديدة والمنافسين وظهور تقنيات جديدة , كل ذلك يدعو الى تقديم انواع جديدة من السلع والخدمات , وهذا يعني استخدام تقنيات حديثة في التشغيل .
 - 4- العوامل الاقتصادية والأنظمة الحكومية : الوضع السياسي والاقتصادي للدولة .
 - 5- المستفيدين : الجهات أو الأفراد الذين يحصلون على إنتاج أو خدمات المنظمة .
 - 6- المواد الخام : مدى توفر الخامات المستخدمة وسهولة الحصول عليها نوعيا و اقتصاديا .
 - 7- العوامل الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد , وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس والتي يمكن ان تؤثر على اداء المنظمات الادارية .
- وتمثل هذه العناصر تحديات تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة , و إذا أرادت المنظمة أن تستمر فعليها التفاعل مع بيئتها بعناصرها المختلفة , كما هو موضح بالشكل التالي , شكل رقم (2) .



شكل (2)

(العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة)

تصنيف البيئة الخارجية :

تميز أدبيات الإدارة بشكل عام بين نوعين (مستويين) من البيئة الخارجية :

1- البيئة العامة : تمثل الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات على اختلاف أنواعها , وتتضمن مجموعة من العوامل التي تسعى المنظمات إلى التكيف معها , وسميت عامة لان عواملها تؤثر في كل المنظمات بدون استثناء .

وتعرف البيئة العامة : بأنها كل القوى التي تؤثر في قدرة جميع المنظمات في الحصول على مواردها .

عوامل البيئة العامة :

- 1-العوامل الاقتصادية
- 2-العوامل التكنولوجية
- 3-العوامل الاجتماعية
- 4-العوامل السياسية
- 5-العوامل الثقافية
- 6-العوامل القانونية

2- البيئة الخاصة: وتشمل المتغيرات والعوامل والقوى ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها, وسميت خاصة لان عواملها تؤثر في منظمات دون أخرى ,

عوامل البيئة الخاصة :

- 1- المستهلكين
- 2- المجهزين
- 3- المنافسين
- 4- التكنولوجيا ذات العلاقة
- 5- الجهات الحكومية

**وظيفة التخطيط :- طبيعة التخطيط – أنواع الخطط – مسؤولية التخطيط –
عقبات التخطيط – معالجة عقبات التخطيط**

الوظائف الادارية :

هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية , وتتصف الوظائف الادارية بصفة الشمول والعمومية , فهي تمارس في مختلف المستويات الادارية في المنظمة , وتنصف هذه الوظائف الى : وظيفة التخطيط , وظيفة التنظيم , وظيفة التحفيز , ووظيفة الرقابة .

وظيفة التخطيط:

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

ويعرف التخطيط بأنه : (عملية صنع القرارات بشأن المستقبل).
كذلك يعرف بانه - (نشاط ذهني ينظم القرارات ذات العلاقة بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظمة وذات العلاقة بالمستقبل).
- (التقرير سلفا بما يجب عمله وكيف ومتى ومن سيقوم به).
- (الاختيار من بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها).

من التعاريف السابقة فإن التخطيط يفهم بأنه العملية التي تحدد أوجه الاستفادة من الموارد المتاحة في المستقبل .

طبيعة التخطيط :

- 1- التخطيط أول عناصر العملية الإدارية.
- 2- التخطيط أحد وظائف الحكومة الهامة.
- 3- التخطيط يقع على عاتق كافة المديرين .
- 4- المدير يضع الخطوط العريضة للخطة والتفاصيل تقع على عاتق المرؤوسين .
- 5- مشاركة المرؤوسين في التخطيط مهمة لإمامهم بالمسائل الفنية .
- 6- بدون التخطيط لن يكون هناك تنظيم أو توجيه أو رقابة.

أهمية التخطيط :

- 1- التخطيط ذو أهمية في تحقيق الأهداف.
- 2- بدون التخطيط يصبح العمل ارتجاليا.
- 3- يساعد التخطيط على تقليل التكاليف.
- 4- يقلل التخطيط من النشاط العشوائي أثناء التنفيذ.
- 5- يوفر التخطيط طرقا جديدة وابتكارية لتنفيذ الأمور.

انواع التخطيط :

تستخدم المنظمات انواعا " مختلفة من التخطيط وفقا" لاجراضها المختلفة . ويمكن تصنيف التخطيط وفقا" لذلك على ضوء عدة معايير اهمها :

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره : ويشمل :

- 1- التخطيط الاستراتيجي : يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل , ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الاداري الاعلى وبمشاركة جميع المستويات الادارية الاخرى .
اهداف التخطيط الاستراتيجي :
- ايجاد خطة عامة طويلة المدى للمنظمة ككل .
- ايجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
- تطوير المنظمة من حيث تالف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .
- 2- التخطيط التكتيكي : يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الانشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية , وتنفذ من قبل الادارة الوسطى والعليا , وهذه الخطط تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة في المستويات الادنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولا" عن انجازه , والتخطيط التكتيكي ضروري جدا" لتحقيق التخطيط الاستراتيجي حيث يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ,, والمدى الزمني لهذه الخطط متوسط -اقصر- من الخطط الاستراتيجية , ومن امثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .
- 3- التخطيط التشغيلي : وتمارسه الادارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى , ويوضح التخطيط التشغيلي عادة الخطط التكتيكية , ومن امثلته تحديد احتياجات ادارة الانتاج من المواد وقطع الغيار .

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني : ويشمل :

- 1- التخطيط طويل المدى : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة , خمسة سنوات فأكثر .

- 2- التخطيط متوسط المدى : ويغطي فترة زمنية متوسطة , من سنة الى خمسة سنوات .
- 3- التخطيط قصير المدى : ويغطي فترة زمنية تقل عن السنة .

ج) التخطيط حسب الوظيفة : ويشمل :

- 1- تخطيط الانتاج : مثل تدفق المواد الخام ومراقبة جودة الانتاج والعاملين في ادارة الانتاج .
- 2- تخطيط التسويق : مثل تقييم المنتج , الترويج , التوزيع .
- 3-التخطيط المالي : ويركز على الجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الاموال وكيفية انفاقها .
- 4- تخطيط القوى العاملة : ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات من القوى العاملة , التدريب , التطوير .
- 5- تخطيط الشراء والتخزين : ويركز على تخطيط أنشطة الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين , وظروف التخزين , وغيرها .

التخطيط الجيد او الفعال :

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً الى حد كبير ومن اهمها :

- 1- ان يكون التخطيط مرناً" ويتقبل الاستجابة لاي متغيرات .
- 2- ان يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم اكثر من الحد المعقول .
- 3- ان يكون واضحاً وبعيداً" عن العموميات .
- 4- ان يشمل كل جوانب المنظمة (الانتاجية , المالية الخ)
- 5- ان يغطي فترة زمنية معقولة .

مسؤولية التخطيط :

- 1- مستوى الادارة العليا - ولها حرية اكبر في التخطيط ولا تحد حريتها غير السياسة العامة التي يضعها مجلس الادارة وغير القوانين واللوائح التي تضعها الدولة .
- 2- الادارة العليا - تضع الخطط الاستراتيجية للمدى البعيد فيما يتعلق بالأهداف والسياسات التي تمكن المؤسسة من النمو واستمرارية البقاء .
- 3- مستوى الادارة الوسطى - ولها حرية التخطيط في مجال الاهداف والسياسات والاجراءات في المدى المتوسط (تخطيط استراتيجي في المدى المتوسط) .
- 4- مستوى الادارة الإشرافية - ولها حرية التخطيط بمستوى اقل من الإدارتين العليا والوسطى .

معوقات التخطيط :

- 1- عدم دقة البيانات والمعلومات .
- 2- عدم صحة التنبؤات والافتراضات .
- 3- تجاهل الخطة للجانب الانساني يؤدي الى مقاومة العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها مما يؤدي الى فشلها في تحقيق اهدافها .
- 4- القيود الحكومية .
- 5- المركز المالي للمنظمة قد لا يسمح بتوفير الاموال المطلوبة لتنفيذ الخطة مما يؤدي الى عدم الاستفادة منها .
- 6- عدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط بشكل سليم .

7- ضعف او فشل التنسيق بين اقسام المنظمة حتى لو كانت الاهداف واضحة , وقد يحدث ذلك بسبب فقدان الحماس لدى العاملين او بسبب اجاء تعديلات طارئة من قبل الادارة العليا مما يؤدي الى عدم تنفيذ الخطة وفق الجدول الزمني الذي سبق اقراره .

اتخاذ القرار :- مفهوم اتخاذ القرار – أنماط اتخاذ القرار – خطوات (مراحل) اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات الادارية :

ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير , ان مقدار النجاح الذي تحققة اية منظمة انما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية واساليب اتخاذها , وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها , وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

مفهوم القرار : القرار هو سلوك , واختيار واعى من بين عدة بدائل تم تحليلها , يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الاختيار .

اهمية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرارات هي محور العملية الادارية , وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها , فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة , وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة فانها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس تقسيم الادارات والاقسام , والافراد الذين تحتاجهم , ونطاق الاشراف المناسب , وخطوط السلطة والمسؤولية , والاتصال , وفي القيادة فان المدير يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مؤسسيه وتنسيق مجهوداتهم او استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد او حل مشكلاتهم , وفي الرقابة تتخذ الادارة قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال , والتعديلات على الخطة , وتصحيح الاخطاء ان وجدت , وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها .

مراحل اتخاذ القرارات :

- 1- **تشخيص المشكلة :** تحديد طبيعة المشكلة , ودرجة اهميتها , واسبابها , والوقت الملائم للتصدي لحلها .
- 2- **جمع البيانات والمعلومات :** ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة , وتحليلها والخروج بمؤشرات تساعد في الوصول الى القرار المناسب .
- 3- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :** ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل اهمها – سياسة المنظمة , امكانياتها المادية , الوقت المتاح امام متخذ القرار , اتجاهات المدير , قدرة المدير على التفكير المنطقي والمبدع .
- 4- **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وفقا لمعايير متعددة اهمها :
 - أ) اختيار البديل الذي يحقق الهدف او الاهداف المحددة .
 - ب) اتفاق البديل مع اولويات المنظمة وقيمها ونظمها .
 - ت) قبول افراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه .

- ث) درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل , والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .
ج) مدى ملائمة البديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل القيم والعادات والتقاليد .

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : ان متابعة تنفيذ القرار تتطلب من المدير القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة اسبابها واقتراح سبل علاجها , وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها و مقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله .

انواع القرارات الادارية : يمكن تصنيف القرارات الادارية الى :

- 1- قرارات تقليدية .
- 2- قرارات غير تقليدية .

1- القرارات التقليدية : وهي اما :

أ) قرارات تنفيذية : وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بحضور وانصراف العاملين وتوزيع العمل والغيابات والاجازات . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرة والتجربة التي يكتسبها المدير .

ب) قرارات تكتيكية : وهي قرارات اكثر فنية وتفصيلا وبالرغم من كونها متكررة ايضا الا انها في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية من ناحية التعقيد .

2- قرارات غير تقليدية : وتقسم الى :

أ) قرارات حيوية : وهي قرارات تتعلق بمشكلات حيوية يتطلب حلها التفاهم والمناقشة وتبادل الراي على نطاق واسع , وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير – متخذ القرار – بدعوة مساعديه ومستشاريه من الاداريين والفنيين والقانونيين الى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة , والمشاركة بالمناقشة وحرية ابداء ارائهم وملاحظاتهم وتوضيح نقاط القوة والضعف .

ب) قرارات استراتيجية : وهي قرارات تتصل بمشكلات استراتيجية وذات ابعاد متعددة , وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد , وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات .

**وظيفة التنظيم :- تصميم الوظيفة (المفهوم والأساليب) – أهمية وظيفة التنظيم
- القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم – الهيكل التنظيمي -
- أنماط التنظيم**

وظيفة التنظيم :

مفهوم التنظيم :
التنظيم وظيفة ادارية يتم بموجبها تنظيم علاقات الافراد العاملين , وتحديد وتنظيم علاقات العمل الناشئة بنتيجة قيام الافراد بأداء واجباتهم .
ويعرف التنظيم بأنه (إيجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه) .

أهمية وظيفة التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- 1- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي .
- 2- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- 3- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- 4- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

المستويات الإدارية :

تعد المستويات الإدارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي وهي تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي . فالأنشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي يطلق عليها أنشطة الإدارة العليا التي تمثل المستوى الأول للمنظمة والنشاطات الموجودة في الموقع التالي هي نشاطات الإدارات الوسطى وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تليها فهي أنشطة الإدارة المباشرة وتمثل المستوى الثالث .

القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم (اسباب ظهور المستويات الادارية):

- 1- اتساع حجم المنظمة : مما يؤدي إلى تشعب الأعمال والحاجة إلى مستويات متعاقبة .
- 2- المدى الإداري للمدير : قابلية المدير بالإشراف على عدد محدد .
- 3- تخويل الصلاحية : تخويل المدير جزء من صلاحياته لمساعدين يؤدي إلى ظهور مستوى إداري جديد .

الهيكل التنظيمي :

يتناول موضوع الهيكل التنظيمي للمنظمة إظهار الشكل الرسمي للعلاقات التنظيمية والمستويات الإدارية وتحديد خطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية .

أهمية الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي لاي منظمة وسيلة او اداة تهدف الى مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية , وذلك من خلال تحديد ادوار الافراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة وتفادي التداخل والازدواجية مما يساعد في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات بشكل فعال .

تصميم الهيكل التنظيمي :

يظهر الهيكل التنظيمي نتيجة لتنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية ومن ثم ربط هذه المجاميع مع بعضها وإظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (دائرة أو قسم أو شعبة ... الخ) ويكون لكل من هذه الوحدات مدير يخول الصلاحيات اللازمة للإشراف على انجاز الفعاليات . ويطلق على الخارطة التنظيمية التي تظهر هذه الترابطات (الهيكل التنظيمي) , ويبدأ الهيكل التنظيمي عادة بمديرها الأعلى ويأخذ بالتفرع والتوسع الأفقي كلما اتجهنا نحو الأسفل عبر الوحدات التنظيمية ويعود ذلك إلى أن المدير الأعلى للمنظمة يشرف على عدد محدد من المدراء الذين يشرف كل منهم بدوره على عدد من المدراء الذين يشرفون على عدد من الأفراد وهكذا . ولهذا نجد أن عدد الأفراد في أي مستوى إداري أقل من عددهم في المستوى الذي يليه .

اسس تجميع النشاطات :

يتم تقسيم أعمال المنظمة الى عدد من الانشطة والفعاليات ويتم تجميعها في وحدات منفصلة واناطتها بمدراء يخولون الصلاحيات اللازمة للقيام بتلك الانشطة والفعاليات , ومن الاسس المتبعة في تجميع النشاطات ما يأتي :

- 1- التقسيم حسب وظائف المنشأة : كالانتاج والتسويق والأفراد والمالية ... الخ .
- 2- التقسيم حسب السلعة أو الخدمة : كقسم انتاج التلفزيونات , وقسم انتاج المراوح , وقسم انتاج المكايي , وقسم انتاج المولدات , الخ .
- 3- التقسيم حسب مراحل العمل : كقسم الحلج , وقسم الغزل , وقسم النسيج , وقسم الصباغة .
- 4- التقسيم حسب الزبائن : كقسم البسة الاطفال , وقسم الالبسة الولادية , وقسم الالبسة الرجالية , وقسم الالبسة النسائية .
- 5- التقسيم حسب الموقع : كالمنفذ التوزيعي في الاعظمية , والمنفذ التوزيعي في الكرادة , والمنفذ التوزيعي في المنصور , الخ .
- 6- التقسيم حسب الوقت : كقسم الخدمات الصباحية , قسم الخدمات المسائية , قسم الخدمات الليلية .
- 7- التقسيم المركب : استخدام اساسين او اكثر في تجميع النشاطات .

أنواع الخرائط التنظيمية :

اولاً - من ناحية شموليتها :

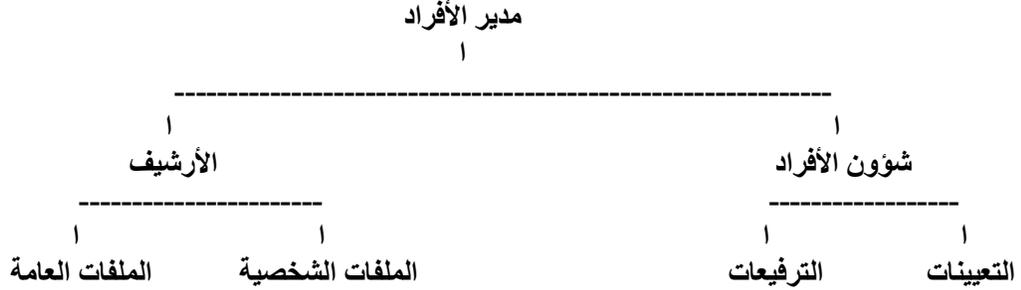
- 1- الخارطة التنظيمية الرئيسية : وهي الخارطة التي تظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة بجميع وحداته ومستوياته التنظيمية .

المدير العام



شكل - 3 - (خارطة رئيسية)

2- الخارطة التنظيمية المساعدة أو المكملة : وهي الخارطة التي تصور البنية التنظيمية لإحدى الوحدات أو التشكيلات ضمن المنظمة .

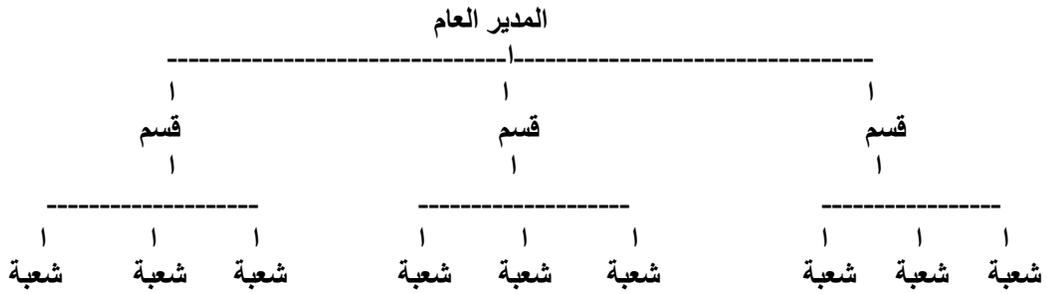


شكل - 4 - (خارطة مساعدة أو مكملة)

ثانياً: من ناحية الترتيب او الشكل :

- 1- الخارطة الرأسية (العمودية)
- 2- الخارطة الأفقية
- 3- الخارطة الدائرية

1- الخارطة الرأسية (العمودية) :ترتيب الأقسام الرئيسية للمنظمة أولاً ثم الأقسام التابعة لها نزولاً إلى آخر قسم . وهذا النوع من الخرائط هو الأكثر شيوعاً لسهولته .



شكل - 5 - (خارطة رأسية)

2- الخارطة الأفقية : وهي خارطة تنتظم فيها الوحدات والأقسام المختلفة من اليمين إلى اليسار حيث تكون الأقسام الرئيسية في اليمين وتتفرع يساراً لتتضم الأقسام التابعة لها , شكل رقم 6 - .



شكل - 6 - (خارطة أفقية)

3- الخارطة الدائرية : وهي الخارطة التي تترتب فيها الوحدات على شكل دائري حيث تتفرع الوحدات من مركزها الذي هو أعلى وحدة تنظيمية لتنتشر حول هذا المركز وكلما تبعدت في تفرعها عن المركز يقل مستواها التنظيمي .

أنماط التنظيم :

1- التنظيم الرسمي : وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الإدارة والذي يتضمن الإطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات . فهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الرسمية التي يضمها الهيكل وصلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين فيه . كذلك يشمل جميع الإجراءات والقواعد المتخذة بهدف انجاز الأعمال .

2- التنظيم غير الرسمي : والذي يمثل أي خروج عن حدود التنظيم الرسمي ويتمثل بصور العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين الأفراد العاملين أثناء العمل .

**الصلاحيات (السلطة) والمسؤولية :- طبيعة الصلاحية –
مصادرها – أنواعها – محددات قبولها – سلسلة الإمرة –
تحويل الصلاحية – المركزية واللامركزية**

الصلاحيات (السلطة) والمسؤولية :

مفهوم الصلاحية : (هي الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها) .

وتعرف أيضا بأنها : (الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات) .

وتسري الصلاحية عادة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي وتتناقص كلما اتجهنا نحو الأسفل .

مفهوم المسؤولية : هي (التزام الأفراد للقيام بالواجبات المحددة لهم باعتبارهم أعضاء في المنظمة بغض النظر عن رغباتهم الخاصة . وعلى ذلك فالالتزام هو أساس المسؤولية) .
وكذلك تعرف المسؤولية بانها : (التزام او تعهد المرؤوس بتنفيذ ما عهد اليه من واجب من قبل رئيسه) .

سمات مسؤولية الافراد :

- 1- تظهر المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس حيث يكون للرئيس الحق في تكليف المرؤوسين بإداء واجبات معينة , ويكون المرؤوس بذلك مسؤولاً عن اداء تلك الواجبات امام رئيسه .
- 2- تختلف المسؤوليات باختلاف نوع التكليف لاداء الواجبات , فهناك المسؤولية المستمرة التي تنشأ نتيجة لتكليف المرؤوس بإداء واجبات مستمرة , والمسؤولية المؤقتة التي تنتهي بانتهاء عمل محدد يكلف المرؤوس بإدائه , فمسؤولية مدير المبيعات او المالية او الانتاج مثلاً هي مسؤولية مستمرة , اما مسؤولية رئيس لجنة مؤقتة او المكلف باستشارة معينة مثلاً تنتهي بانتهاء العمل لذلك فهي مسؤولية مؤقتة .
- 3- المسؤولية لا تفوض كما هو الحال بالنسبة للصلاحيات .
- 4- يختلف حجم المسؤولية باختلاف حجم العمل الموكل للفرد او حجم الصلاحيات المخولة له , فكلما انيطت به اعمالاً اكبر حجماً , او كلما منح صلاحيات اوسع كلما ازدادت مسؤوليته , فمسؤولية مدير عام الانتاج اكبر من مسؤولية مدير قسم الانتاج لان حجم العمل وكذلك الصلاحيات الموكلة الى المدير العام اكبر من تلك التي اوكلت الى مدير القسم .

مصادر السلطة (الصلاحية) :

- 1- نظرية الصلاحية الرسمية .
 - 2- نظرية قبول الصلاحية .
 - 3- نظرية الصلاحية الشخصية
- 1- نظرية الصلاحية الرسمية : مصدر السلطة التي يتمتع بها المدراء مستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغلونه .
- 2- نظرية قبول الصلاحية : مصدر السلطة هو المرؤوسون لان مفهوم الصلاحية هنا هو انها العلاقة القائمة بين الأفراد والتي بموجبها يقبل ادهم (المرؤوس) التوجيه الصادر من الرئيس .
وقبول المرؤوسين توجيه الأوامر إليهم من قبل شخص آخر يعتبر بمثابة إعطاء صلاحية لهذا الشخص وبالتالي فان الصلاحية بموجب هذه النظرية لا تعتبر حقيقية ما لم يقبلها المرؤوسون
- وهذه النظرية وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشري (شيستر برنارد) و (ماري فوليت) وغيرهم ممن رأوا أن المصدر الحقيقي لصلاحية المدير هو قبول المرؤوسين لهذه الصلاحية .
- 3- نظرية الصلاحية الشخصية : مصدر الصلاحية هو الشخص نفسه , فالمرؤوسون يتأثرون عادة بكفاءة وخبرة مدرائهم ويطيعونهم وينفذون أوامره وتوجيهاتهم نتيجة لتأثرهم بها , فكلما تمتع المدير بمهارات وقابليات أكثر منح نفسه صلاحيات تجاه الآخرين واستطاع الحصول على تجاوب المرؤوسين معه .

المصدر الفعلي والعملية للصلاحيات :

إن المصدر الفعلي والعملية للصلاحيات المدير في الواقع هو جميع المصادر الثلاث أعلاه فالمدير لكي يضمن تنفيذ العمل لا بد أن تكون له صلاحية رسمية وأن يحصل على رضا وقبول المرؤوسين وعليه أيضا " أن يتصف بالصفات القيادية ليتمكن من تحقيق هذا التوازن ويجعل المرؤوسين يتجاوبون معه وينفذون أوامره بدون إجبار .

انواع الصلاحيات :

1- الصلاحية الرأسية (التنفيذية)

2- الصلاحية الاستشارية

3- الصلاحية الوظيفية

1- الصلاحية الرأسية :

- تبدأ هذه الصلاحية عادة من أعلى الهيكل التنظيمي .
- تنتقل هذه الصلاحية عن طريق التحويل إلى الأسفل عبر تسلسل هرمي خالقة العلاقة الرأسية بين الرئيس والمرؤوس .
- من يتمتع بهذه الصلاحية يصبح له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذ العمل .

2- الصلاحية الاستشارية :

- يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين .
- لا يحق للمدراء الاستشاريين إصدار الأوامر .
- تظهر الحاجة لهذا النوع من الصلاحيات إما لانشغال المدراء التنفيذيين بأمر متعددة وعدم توفر الوقت اللازم لهم للقيام بتلك الأمور مما تستدعي الحاجة للاستعانة بالاستشاريين , أو لعدم معرفتهم جوانب تخصصية معينة (كالجوانب القانونية والهندسية وغيرها) إذ يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين بهذه الجوانب .

3- الصلاحية الوظيفية :

- وهي الصلاحية التي تتعلق بالوظيفة التي يشرف عليها المدير مثل مدير المالية يخول الصلاحية ليقوم بموجبه بالإشراف على جميع الفعاليات المالية التي يمارسها القانمون بالأعمال المحاسبية أينما وجدوا في المنظمة .
- يعود السبب في ظهور هذا النوع من الصلاحيات إما إلى عدم توفر الخبرات اللازمة للقيام بأعمال معينة لدى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة . أو لرغبة المنظمة في توحيد سياسات معينة وتوحيد جهة الإشراف عليها والحفاظ على عدم ضياع جوهرها .

محددات قبول الصلاحية:

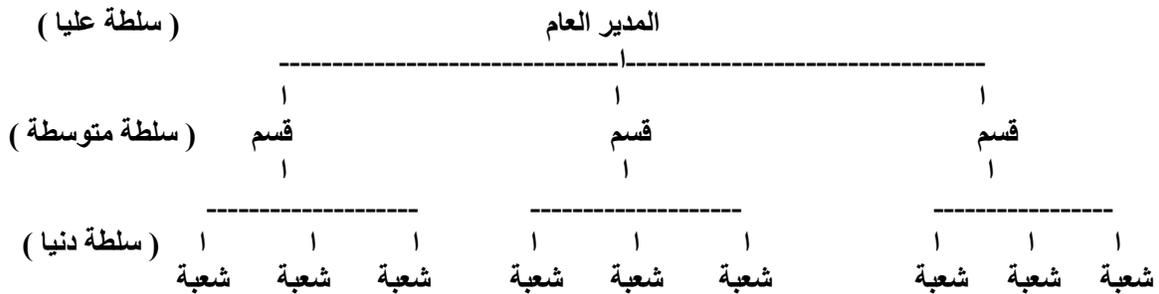
1- القبول المبني على الثقة : بمعنى أنه كلما زاد معدل الثقة ، كلما زاد معدل القبول للسلطة ، حيث يقبل الأفراد الاقتراحات من ذوي الثقة لديهم .

2 - القبول المبني على الانتماء : بمعنى أن الإداري الذي يستطيع أن ينمي الشعور بالانتماء بينه وبين الجماعة من المرؤوسين الذين يشرف عليهم ، فإن جميع القرارات التي يصدرها هذا الإداري تلقى قبولا أكبر من جانبهم .

3- القبول بالجزاءات : يلجأ بعض الإداريين إلى الجزاءات لتحقيق طاعة المرؤوسين . وقد تكون هذه الجزاءات سلبية أو إيجابية ، وتشير الأولى إلى توقيع العقوبات على من يخالف أوامر الرئيس من المرؤوسين ، أما الثانية فتعني تطبيق نظام المكافآت كنوع من التقدير لطاعة المرؤوس لأوامر رئيسه .

سلسلة الإمارة:

تتبع السلطات والصلاحيات عادة من الشخص الموجود في قمة التنظيم نزولاً إلى الاسفل ، فالمدير العام في المنظمة يتمتع بأعلى السلطات والصلاحيات ، في حين يتمتع مدراء الأقسام في المستوى الثاني من الهيكل التنظيمي بصلاحيات أقل من المدير العام ولكنها أكبر من تلك التي يتمتع بها مدراء الشعب في المستوى التنظيمي الثالث وهكذا . كما هو موضح بالشكل التالي (شكل 7) :



شكل - 7 - (سلسلة الامرة)

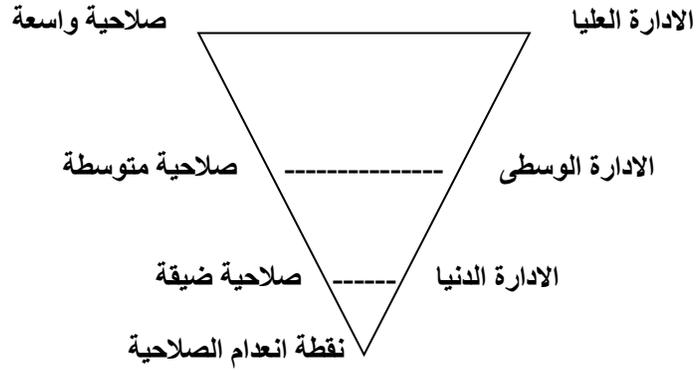
تحويل الصلاحية :

تحويل الصلاحية هو (منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات) . ويعتبر تحويل الصلاحية أمر ضروري لقيام التنظيم ونشوء الهيكل التنظيمي وبدونه يصبح الرئيس الأعلى للمنظمة صاحب الصلاحية الوحيد ويحتفظ بجميع الصلاحيات وبالتالي فإن المنظمة تصبح مكونة من قسم واحد هو رئيسه ويختفي بذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة .

قواعد تحويل الصلاحيات :

- 1- تخول الصلاحية من قبل من يتمتع بها .
- 2- لا تخول الصلاحية بكاملها .
- 3- تحويل الصلاحية لا يعني التخلص منها (أو التنازل عنها) .
- 4- استرداد الصلاحية .
- 5- تخول الصلاحية بالقدر اللازم لأداء العمل .
- 6- تناقص الصلاحية عبر الهيكل التنظيمي كلما اتجهنا نحو الاسفل – هيكل الصلاحية -

شكل (8) .



شكل (8) هيكل الصلاحية

المركزية واللامركزية الإدارية :

إن قيام المدير بتحويل جزء من صلاحياته لمؤسسه يجعل المرؤوسين مسئولين إمامه بقدر حجم الصلاحيات المخولة لهم . كما إن ذلك لا يعفي المدير من مسؤولية هذه الصلاحية المخولة لأنه هو أيضا" مسئول عن جميع الصلاحيات بما فيها تلك التي حولها إلى مؤسسه امام رئيسه الأعلى الذي تسلم منه الصلاحيات . وبذلك نجد أن الصلاحية كلما تخول إلى الآخرين تخلق مسؤولية جديدة إضافة إلى مسؤولية من حولها وهذا ما يطلق عليه (المسؤولية المزدوجة) . وتختلف درجة تحويل الصلاحية من مدير لآخر ومن منظمة لأخرى ويخلق هذا الاختلاف مفهومي (المركزية واللامركزية الإدارية) حيث يعبران عن مدى تركيز الصلاحية أو توزيعها على المدراء في المستويات الإدارية المختلفة .

تعريف المركزية الإدارية : هي تركيز الصلاحية وحصرها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث يتم في هذا المستوى اتخاذ القرارات .

تعريف اللامركزية الإدارية : هي توزيع الصلاحية على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق اتخاذ القرارات .

مؤشرات مركزية أو لامركزية المنظمة :

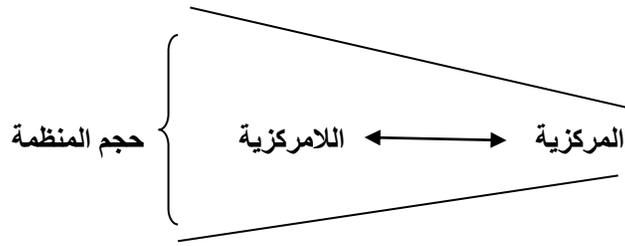
- 1- عندما تزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية السفلى فان المنظمة تتبع اللامركزية وعندما تقل هذه القرارات فان المنظمة تتبع اللامركزية .
- 2- عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا فان المنظمة تتبع اللامركزية وبالعكس .
- 3- عندما تزداد عدد النشاطات التي تتأثر بقرارات المستويات الإدارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت اللامركزية والعكس صحيح .
- 4- عندما تقل عملية المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت اللامركزية وكلما ازدادت هذه المراجعة اتجهت المنظمة نحو اللامركزية .

العوامل المؤثرة في إتباع المركزية أو اللامركزية الإدارية :

1- أهمية القرارات : القرارات المهمة ----- من صلاحيات الإدارة العليا

القرارات الأقل أهمية ----- تخول إلى المدراء

2- حجم المنظمة : كلما كبر حجم المنظمة تتجه نحو اللامركزية للحفاظ على الكفاءة الإدارية في العمل كما مبين في الشكل - 9 - (علاقة حجم المنظمة باللامركزية والمركزية) .



شكل (9) علاقة حجم المنظمة بالمركزية واللامركزية

3- كفاءة المرؤوسين : تميل المنظمة إلى إتباع اللامركزية الإدارية في حالة توفر المدراء الكفونين في المستويات الإدارية الدنيا لان تخويل المدراء الصلاحية يتطلب توافر القادرين منهم على اتخاذ القرارات اللازمة وتحمل مسؤوليتها .

4- المرحلة التي تمر بها المنظمة : تتبع المنظمات حديثة التكوين المركزية الإدارية في عملها . وتتجه نحو اللامركزية كلما استقرت وأرست أسسها .

5- مدى توفر الأساليب الرقابية : تتبع اللامركزية كلما زادت كفاءة الرقابة .

6- تكلفة القرار : من أسباب إتباع المركزية أحيانا" هو التقليل من كلفة القرار وتقليل النفقات الإدارية .

مزايا وعيوب المركزية واللامركزية الإدارية :

أ) مزايا المركزية الإدارية :

- 1- تناسب المنظمات الصغيرة ذات النشاط المحدود التي لا تستوجب التوسع وتخويل الصلاحيات .
- 2- الاستفادة من خبرات المدراء في مستويات الإدارة العليا عند انجاز العمل .
- 3- تنمية رجال الإدارة العليا إداريا" وتهينتهم لإدارة أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة .

- (ب) : عيوب المركزية الإدارية :
- 1-البطء في اتخاذ القرارات .
 - 2- لا تناسب المنظمات الكبيرة .
 - 3- لا تعمل على تنمية المدراء في مستوى الإدارة الوسطى والسفلى .

(ج) : مزايا اللامركزية الإدارية :

- 1- التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية كالتخطيط والرقابة.
- 2- تؤدي إلى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل وبالتالي تحقق السرعة في إنجاز العمل .
- 3 - تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من خلال منحهم فرصة التصرف وتحمل المسؤولية والمبادرة الأمر الذي يجعل منهم مدراء كفولين قادرين على تولي المراكز الوظيفية الإدارية العليا .
- 4- إتباع اللامركزية يمكن المدراء في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل فهم أكثر اطلاعا عليها من رجال الإدارة العليا نتيجة لمواكبتهم لها .

(د) : عيوب اللامركزية الإدارية :

- 1- لا تناسب المنظمات الصغيرة .
- 2- الخوف من اتخاذ قرارات تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا .
- 3- التفاوت في المستويات الإدارية المختلفة للمدراء في المنظمة من حيث كفاءتهم وخبرتهم ومدى تحملهم المسؤولية ينعكس على القرارات التي يتخذونها والتي تظهر أثارها على المنظمة من جهة وعلى المتعاملين معها من جهة أخرى .

العلاقات التنظيمية الداخلية:- العلاقات الأفقية – العلاقات الرأسية والاستشارية – اللجان والمجالس – الصراع بين التقسيمات

العلاقات التنظيمية :

يؤثر زيادة أو نقصان عدد المرؤوسين الخاضعين لأشراف المدير في عدد العلاقات التي تظهر سواء كانت بين المدير والمرؤوسين أو ما بين المرؤوسين أنفسهم وكلما زاد عدد المرؤوسين ازدادت العلاقات وتعقدت مما يؤثر في كفاءة العمل مالم تحدد وتنظم بالشكل الذي يضمن تحقيق التنسيق بينها , ويعد (كريكوناس) أول من حاول تحليل العلاقات بين المدير والمرؤوسين باستخدام المعادلات الرياضية في حساب عدد العلاقات الناشئة نتيجة لزيادة عدد المرؤوسين الخاضعين لأشراف مدير ما . وكان يهدف بدراساته الوصول إلى الحجم المناسب لنطاق الإشراف . وقد توصل إلى أن زيادة عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية يؤدي إلى زيادة عدد العلاقات بين الأفراد بمتوالية هندسية .

أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين :

- 1- العلاقات الفردية المباشرة : وهي العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة ويكون عددها مساوي لعدد المرؤوسين . أي لو فرضنا أن للرئيس ثلاثة مرؤوسين فإن هذه العلاقات التي تنشأ يكون عددها ثلاثة علاقات كما يلي :

- 1 - علاقة بين المدير والمرؤوس الأول
- 2- علاقة بين المدير والمرؤوس الثاني
- 3- علاقة بين المدير والمرؤوس الثالث

أي أن : عدد العلاقات = عدد المرؤوسين

2- العلاقات الجماعية المباشرة : وهي العلاقات التي تتم بين الرئيس وبين أكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد

مثال :

نفترض أن الرئيس (س) يشرف على المرؤوسين (أ - ب - ج) فإن العلاقات الجماعية المباشرة التي تتم نتيجة لاجتماع الرئيس بهم هي (9) علاقات وكما يلي :

س مع أ وبحضور ب
س مع أ وبحضور ج
س مع ب وبحضور أ
س مع ب وبحضور ج
س مع ج وبحضور أ
س مع ج وبحضور ب
س مع أ وبحضور ب - ج
س مع ب وبحضور أ - ب
س مع ج وبحضور أ - ب

وقد وضع لهذه العلاقات معادلة حسابية بافتراض أن عدد المرؤوسين (ن) :

$$\text{عدد العلاقات الجماعية المباشرة} = \text{ن} \left(1 - \frac{\text{ن}}{2} \right)$$

$$9 = (1 - 4) 3 =$$

السلطة الاستشارية :

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين. وهناك ثلاثة نماذج شائعة الاستخدام في الممارسات الإدارية المعاصرة هي :

- 1- يمكن أن يتمتع الاستشاري بسلطة تزويد المدير التنفيذي بخدمة ما ، وفي هذه الحالة يتمتع الاستشاري بسلطة خدمية .
- 2- يمكن أن يتمتع الاستشاري بسلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي بخصوص مشاكل معينة ، وفي هذه الحالة يمارس الاستشاري سلطة المشورة أو التوجيه .
- 3- يمكن أن يتمتع الاستشاري بقدر هائل من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة ، وفي هذه الحالة يمارس الاستشاري السلطة الوظيفية .

اللجان Committees :

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين , وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

القيادة والتحفيز:- طبيعة التحفيز – نظريات التحفيز (نظرية الحاجات لماسلو – نظرية العاملين أو العنصرين لهرزبرك – نظرية التوقع)-الرضا الوظيفي

القيادة و التحفيز :

التحفيز :

وهي عملية يتم بها معرفة احتياجات الأفراد العاملين ودوافعهم ورغباتهم , واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية وقيادتهم بالمبادرة والقدوة الحسنة , وتوفير المناخ الإنساني في العمل والتأكيد على العمل الجماعي , والاتصال بهم وإعطاء الإرشادات والتوجيهات والتعليمات , والاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم .

الطبيعة البشرية والشخصية :

الشخصية : هناك تعاريف عديدة لمفهوم الشخصية حيث تعرف بانها: (ذلك التنظيم المتكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موازنة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله).

كما تعرف بانها: (حاصل جمع الصفات المادية والجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد).
العوامل المؤثرة في شخصية الفرد :

- 1- العامل الوراثي
- 2- العامل الجغرافي – البيئة
- 3- العامل الاجتماعي – تكوين الأسرة وترتيب الولد في الأسرة
- 4- مراحل نمو الشخصية – الطفولة – المراهقة – النضوج – أي خلل يؤدي إلى ظهور الشخصية المريضة مثل الشخصية الانطوائية أو الهستيرية أو العاجزة أو الإجرامية وغيرها .

انواع الحوافز:

- 1- الأجر.
- 2- المكافآت .
- 3- المشاركة في الأرباح .
- 4- الرعاية الاجتماعية والصحية .
- 5- الترقية .
- 6- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين .
- 7- استخدام أسلوب التوجيه بدلا" من أسلوب الأمر .

الحاجات والدوافع :

الحاجات : وهي مصدر القوة الدافعة والمحركة للإنسان , والحاجة تولد نوع من التوتر يدفع الفرد الى أحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر , وتهدف التصرفات السلوكية هذه الى اشباع الحاجات الإنسانية , والحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد اشباع حاجة او حاجات جزئيا" او كليا" تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الفرد , وتنقضي حياة الفرد كلها في محاولات لاشباع حاجاته المختلفة .

الدوافع :

عبارة عن أشياء كامنة في النفس البشرية او قوة داخلية محرّكة تتبع في داخل الفرد وتؤدي الى تصرف او سلوك يتجه نحو تحقيق هدف او اهداف تمثل حاجات يطمح الانسان لاشباعها , فالانسان عندما يشعر بالبرد مثلا" تتبع في داخله قوة او دافع يدفعه للوصول الى الدفئ , هذا الدافع يحرك الفرد ويجعله يسلك او يتصرف للحصول على الدفئ اما بالبحث عن ملابس اضافية او يقوم بحركات رياضية او غيرها , وعندما يحقق هذه الحاجة نجد ان حاجات جديدة تظهر مثل شعوره بالنعاس او الجوع , فكلما تشبع حاجة تظهر حاجات جديدة وهكذا .

ولقد حظي موضوع الدافعية ولا يزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين السلوكيين وبخاصة علماء النفس والسعي الى معرفة الاسباب التي تدفع الفرد الى التصرف والسلوك على نحو معين , ان دراسة الدافعية تعني اساسا" الاجابة عن الاسئلة الاتية : لماذا يتصرف الناس على نحو معين ؟ ولماذا يقدم الانسان على سلوك معين ؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل بينما اخرون يبذلون الدنى مجهود ممكن ؟ ولماذا نجد موظفا" راضيا" عن عمله ويستمتع بعمله واخر مستاء ويكره عمله ؟ .

وبشكل عام يمكن تعريف الدوافع بانها (حاجات او قوى داخلية في الفرد تشكل اساسا" للسلوك) .
كما ينظر الى الدافعية على انها (عملية تبدأ بوجود نقص او حاجة فسيولوجية او نفسية تنشيط وتستحث) .

نظريات الدافعية :

اولا" - نظرية تدرج الحاجات (ماسلو) :

المقصود بتدرج الحاجات هو أسبقية الحاجة على غيرها من الحاجات في وقت معين ومكان محدد .

وقد بين عالم النفس (ابراهيم ماسلو) في نظريته المشهورة (سلم الحاجات) ان حاجات الفرد بالإمكان ترتيبها على شكل سلم فعندما تشبع الحاجات الأولية يبحث الفرد عن إشباع الحاجات التي تليها في التدرج وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية مثلا" فإنها تبقى مهمة جدا" بالنسبة له مما يؤدي إلى تأجيل إشباع الحاجات التي تلي الحاجات الأولية الأساسية .

أنماط الحاجات الإنسانية:

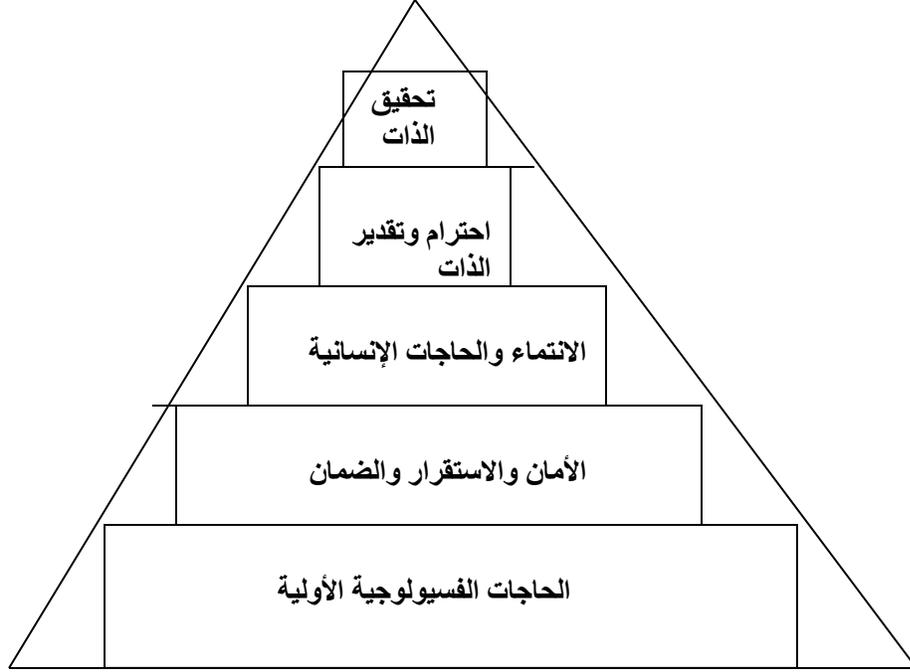
1- الحاجات الفسيولوجية الأولية : وهي ضروريات الحياة للبقاء وحفظ النوع ولها الأولوية في الإشباع مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم والدفء وما شابه ذلك ,

2- الحاجات الاجتماعية والنفسية (الثانوية) : وتمثل حاجات العقل والروح وتنمو وفقا" للنضج العقلي للإنسان مثل الحاجة للانتماء (الاندماج مع الناس) والتقدير وتحقيق الذات والمنافسة والتعامل الإنساني والاحترام وحب السيطرة على الآخرين وغيرها .

جدول (3) مقارنة بين الحاجات الأولية والحاجات الثانوية

ت	الحاجات الأولية	الحاجات الثانوية
1	حاجات مباشرة وواضحة	حاجات أكثر غموضا"
2	تختلف وتتغير بشكل محدود من فرد لآخر	تختلف وتتغير من فرد لآخر بشكل أوسع
3	تعتبر الشغل الشاغل الرئيسي في البلدان النامية	تزداد في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا" وثقافيا" واجتماعيا"
4	تولد الحاجات الأولية مع الفرد	تكتسب من البيئة المحيطة بالفرد

وقد صنف ماسلو احتياجات الفرد إلى خمسة مستويات على شكل سلم كما موضح في الشكل رقم (10) :



شكل (10) سلم (هرم) ماسلو للحاجات
التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو):

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثمارتهم للعمل.

- فعلى سبيل المثال:

إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثمارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً"- نظرية العاملين أو (العنصرين) لهيرزبرك :

قام (فريدريك هيرزبرك) بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيه السوالين التاليين للأشخاص :

- 1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك .
 - 2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك .
- وطلب من كل فرد وصف الظروف (العوامل) التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة , وقد صنّف العوامل إلى مجموعتين :

1- عوامل صيانة (وقاية) : يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف , ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل , وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة (وقاية) لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات , وقد حدد عشرة عوامل وقاية :
(سياسات الشركة وإدارتها – العلاقات مع المرؤوسين – ظروف العمل – العلاقات مع الزملاء – الحياة الشخصية – العلاقات التبادلية مع المشرف – الاستقرار في العمل – الإشراف الفني – الراتب – المركز والمكانة) .

2- عوامل دافعية : هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل , وأطلق عليها العوامل الدافعية , إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا , ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل , واهم هذه العوامل : (الانجاز في العمل – التقدم والترقي في العمل – إمكانية النمو والتطور الشخصي – الاعتراف بالانجاز – طبيعة العمل نفسه ومستواه) .
وقد استنتج هيرزبرك أن الجوانب (العوامل) المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل , والجوانب غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف , وسمى العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالدوافع, والعوامل غير المرضية عوامل وقاية (صيانة) .
لقد أسهمت هذه النظرية في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل والسياسات....
والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل .

التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرك:

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستشارتهم وحفزهم لعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة.
كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهم والتعامل معهم من خلالها.

ثالثاً- نظرية التوقع ل فروم :

تسند هذه النظرية إلى فكتور فروم , الذي ينظر للدافعية على إنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد . فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف , وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع (احتمال) أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب , وإذا ما تبين أن سلوكاً معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره , فإنه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف , ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسية توضيح معاني أهم المتغيرات التي ترتكز عليها :

- 1- تكافؤ (قوة ميل أو أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة – جاذبية النتيجة – عائد ما مرغوب من قبل الفرد) :
يكون التكافؤ سالباً في حالة أن يفضل الفرد عدم تحقق نتيجة أو عائد معين .
ويكون التكافؤ (صفراً) إذا كان الفرد حيادياً تجاه عائد أو نتيجة ما وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهيمه تحقيقه
- 2- الوسيلة : ويشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بان تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والانجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني . فمثلاً يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً ويتوقع بان الأداء والانجاز المتميز (نتيجة مستوى أول) ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني) أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والانجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد أو المنفعة .
- 3- التوقع : وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة , ويشير إلى مدى توقع الفرد بان يؤدي جهده إلى الانجاز والأداء (نتيجة مستوى أول) .

فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة (الأداء والانجاز) , بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية) . وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه قناعة بان ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وانجاز عال .

واستنادا لهذه النظرية فان : الدافعية = التوقع X الوسيلة X الجاذبية

إن توقعات الفرد هي عملية عقلية وإدراكية وتفكيرية , والتوقع / الاحتمال يتراوح من (صفر - 1) فالفرد الذي يقرر بأنه لو بذل جهدا كبيرا سيؤدي إلى أداء متميز , يكن لديه توقع أو احتمال شبه مؤكد (قريب من 1) , اما الشخص الذي يقرر بأنه مهما بذل من جهد فهناك احتمال ضئيل بان يؤدي إلى انجاز متميز , فسيكون التوقع / الاحتمال قريبا من صفر . اما فيما يتعلق بعلاقة الأداء / الانجاز بعائد / نتيجة ما , فان الفرد يحاول أن يربط بين هذا الانجاز / الأداء وبين العوائد والمكافآت المرغوبة , أو يتوقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد الأداء المتميز (وسيلة) في تحقيق نتيجة مرغوبة , وهذا الاحتمال يمكن أن يتراوح من (- 1 إلى + 1) فالفرد الذي لا يعتقد بوجود علاقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد مثل (ترقية / مكافأة تشجيعية) فستكون الوسيلة أو الاحتمال صفر , أما اذا كان لدى الفرد اعتقاد بان الأداء المتميز له علاقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية , فستكون الوسيلة أو الاحتمال + 1 .

وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان :

- التوقع عاليا - (لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي بإمكان تحقيق انجاز عال من خلال جهده - علاقة بين الجهد والأداء / الانجاز) .

- الوسيلة عالية - يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (علاقة بين الأداء والنتيجة) .
- الجاذبية عالية - تحتل النتيجة أو العائد (المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد , (علاقة بين النتيجة وإشباع حاجات الفرد)

وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج :

التوقع X الوسيلة X الجاذبية

فان عناصر المعادلة الثلاثة يجب أن تكون عالية .

- أما من الناحية التطبيقية فان نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين , فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار .
- ما هي العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية , وما هي الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها
 - تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطلاعهم عليها .
 - وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق .
 - ربط النتائج والعوائد المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية , على المدير أن يوضح للفرد متى سيتمنح المكافأة لقاء الانجاز - السعي لربط العائد والأداء .

الرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه (حالة عاطفية انفعالية ايجابية ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العملية) . ويعتبر الرضا الوظيفي من اهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل , والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المدراء بالاراء والافكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل او المنظمة او الرواتب او الاشراف او التدريب وغيرها .

عناصر الرضا الوظيفي :

1- الرضا عن الوظيفة : وتتضمن :

- إتاحة الفرصة لإبراز قدرات ومهارات الفرد .
- إتاحة الفرصة للمبادأة والابتكار .
- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة .

2- الرضا عن الاجر : ويتضمن :

- تناسب الاجر مع العمل .
- تناسب الاجر مع كلفة المعيشة .
- الحصول على الحوافز والمكافآت .

3- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي : ويتضمن :

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي .
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف .
- توافر التاهيل المناسب .

4- الرضا عن اسلوب القيادة والاشراف : ويتضمن :

- اظهار روح الصداقة في العمل .
- مساندة الرئيس لمروسيه عند طلب المعونة .
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا " عن السلطة الرسمية .
- العدالة في معاملة المرؤوسين .

5- الرضا عن مجموعة العمل : ويتضمن :

- الانسجام الشخصي بين اعضاء المجموعة .
- تقارب المستوى الثقافي والعلمي والفكري للمجموعة .
- النزعة الاجتماعية لدى اعضاء المجموعة .
- المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة .

6- الرضا عن النواحي الاجتماعية : ويتضمن :

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها .
- توفير الرعاية الصحية .
- توفير وسائل النقل المناسبة .

الوظيفة القيادية للمدير:- نظريات القيادة – سمات القيادة –أنماط القيادة – الإدارة المشاركة – الإدارة بالأهداف

القيادة:

مفهوم القيادة:

القيادة هي (القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة) .

كذلك تعرف بانها : (عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق اهداف المنظمة) .

اما القائد فهو (الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وفعالهم في المنظمة لتحقيق هدف معين) .

وهذا يعني ان القيادة تتطلب :

- (أ) وجود شخص قائد .
- (ب) وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم .
- (ج) تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير .
- (د) وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف .

مصادر قوة / تاثير القائد :

- 1- قوة المكافاة : وتستند الى ادراك المرؤوس بان الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي الى حصوله على عوائد ايجابية معنوية ومادية .
- 2- قوة الاكراه / العقاب : حيث يدرك المرؤوس بان عدم التزامه باوامر وتوجيهات الرئيس يمكن ان تؤدي الى فرض عقوبة عليه .
- 3- القوة المشروعة : وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب , الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة .
- 4- قوة الخبرة : وهي تستند الى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة التي يمتلكها القائد , وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له , ويزيد كذلك من احترام نظرائه له .
- 5- قوة الاقتداء / الاعجاب : اي ان المرؤوس يمكن التأثير به بسبب اعجابه بالرئيس .

الفرق بين القائد والمدير :

هناك اختلاف واضح بين مفهوم المدير التقليدي ومفهوم القائد , وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الادارة على ان الاداري يجب ان يكون قائداً" ,

فالمدير يستمد سلطته الادارية من التنظيم الرسمي ويفرضها على المرؤوسين وقد يقبلون على تنفيذها خوفاً من الجزاء , وينصب اهتمامه على زيادة الانتاج وتحسينه وتطويره , ويحصر اهتمامه بالعاملين باعتبارهم ادوات يمكن التحكم فيها بما يحقق اقصى عائد ممكن , ان الاهتمام بالعمل واهمال العلاقات الانسانية والحاجات المعنوية للأفراد والمغالة في استخدام العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين قد يؤدي الى اتساع وتعميق الفجوة النفسية بين المدير وبين مرؤوسيه واضعاف الصلة بينهما مما يساهم في انخفاض روح المبادرة وحرية التصرف وكذلك انخفاض الكفاءة الانتاجية للعاملين .

اما القائد فيهتم بالجوانب الانسانية لمروؤسيه بالاضافة الى اهتمامه بتنظيم العمل وتحقيق الاهداف , فهو ينظر الى الافراد نظرة انسانية وليست نظرة اقتصادية ومادية فحسب , ويعمل على اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم , وهو بذلك يحصل على طاعتهم .

نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة ومن أهم نظريات القيادة :

(أ) نظرية سمات القائد The trait Theory

تفترض هذه النظرية ان الانسان يولد قائداً" (القائد يولد ولا يصنع) وتركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والشخصية والفكرية ومن بين هذه السمات (القوة البدنية , طول القامة , الذكاء , حب السيطرة , الثقة بالنفس , الحيوية , النضج العاطفي , الدافعية العالية للانجاز , البصيرة النافذة , المبادرة , انكار الذات , الحسم , وغيرها)،

(ب) نظرية سلوك القائد Behavioral Theory

وتركز على السلوك القيادي للقائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (Workers) بافتراض ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل ,

(ج) النظرية الموقفية في القيادة Situational Theory

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكاً واحداً في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة مثلا) .

أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة أنماط قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القائد المنسحب / التسببي : وهو الذي يترك الامور دونما تدخل فيها , ولا يهتم سواء بالانتاج او بالانسان , فهو بمثابة المنسحب من العملية القيادية .

(ب) القائد المهتم بالانتاج : وهو الذي يعطي كل اهتمامه للانتاج والعمل – العمل اولاً" واخيراً" – ويعطي ادنى اهتمام للعلاقات الانسانية .

(ج) القائد الاجتماعي : وهو الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية , ولا يعطي اهتماماً يذكر للانتاج والعمل .

(د) القائد الوسط : وهو الذي يوجه اهتماما "متوسطا" لكل من الانتاج والناس , ولكن هذا القائد يواجه حرجا " وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين , واذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى باحد البعدين لصالح الاخر.

(هـ) القائد المثالي : وهو الذي يهتم بالانجاز , والتفاعل والترابط بين الافراد مما يؤدي الى الثقة والاحترام .

بعض التوصيات المفيدة لكل مدير أو قائد:

1. تقدير العلاقات الإنسانية في العمل يرفع من الروح المعنوية وينعكس إيجاباً على الاداء الوظيفي.
2. الاحترام والتقدير الإيجابي يدفع العاملين معك لزيادة الإنتاج.
3. التفهم التام لآراء الآخرين ومعرفة طباعهم هو الطريق لنجاح العمل.
4. القيادة والإدارة ليستا فرض أوامر بل تفهم للمشاكل والعمل على حلها.
5. الإلمام بتفاصيل وأهداف كل مهمة لتتمكن من التوجيه والمتابعة.
6. عدم التهرب من المسؤولية وعدم تحميل أخطائك على الآخرين.
7. ألقدره على النقد البناء الذي يتطلب العقلانية وعدم إطلاق العنان للعواطف لتطغى على منطق العقل.
8. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات واختيار من يناسب الوظائف المتوافرة بعيداً عن العلاقات الخاصة.
9. وضع إجراءات عمل مستديمة وواضحة ومتابعة تطبيقها.
10. الدقة في تحديد الزمن اللازم لإنجاز العمل وإعطاء الوقت الكافي لذلك.

الإدارة بالأهداف:

هو المبدأ الذي يركز على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة الديمقراطية وحس العلاقات بين المديرين والمنفذين. ويبدأ بتحديد الأهداف والوسائل التي تساعد في تحقيقها. وضرورة توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار الإداري , ذلك القرار المبني على النهج العلمي والاختيار الأفضل والمشاركة الجماعية , إضافة إلى تركيزها على الجوانب النفسية للأفراد العاملين والاهتمام بتنمية المهارات السلوكية وتقييمها , فالإدارة بالأهداف منهجا إداريا غير تسلطي , يدعو للمشاركة والحوار البناء .

الافتصال :- طبفةة الافافال - طرق (قنوات/ وسائل) الافافال - عقتبات الافافال - افطوفر الافافال الفعال

الافافال:

فراف الافافال بشكل عام بأنه (عملفة نقل المعلوماف من شفا ص / أشفا ص إلى أفر / آفر) , وقد افكون هذف المعلوماف اراف او افكار او مقفرفاف او افوفهاف او اوامر او فرها , والهدف الرنفسف للافافال هو إفااف الففاعل والاففسق بفن أعضاء المنظمة .
وعملفة الافافال طرف ذو افاهفن (Two way process) أف أن كل فرد فف عملفة الافافال هو مرسل ومسقبل للمعلوماف الفف افافمنها هذف العملفة.

وافافون عملفة الافافال من مموعة من العناصر هف:

- (أ) المرسل Sender
- (ب) وسفلة الافافال Method of communication
- (ج) مسافال الرسالة Receiver
- (د) الضوفا الففوش Noisy
- (هـ) الففؤفة العكسفة Feed – Back

وففما فلف افوضف مفاصر لكل عنصر من هذف العناصر.

(أ) المرسل: هو الشفا الذي فقوم بارسال الرسالة إلى شفا آفر لهدف مرفن وافبأ عملفة الافافال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الفرمفز encoding أف افوفل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور ، أرقام ، فمافاف).

(ب) وسفلة (طرففة/ قناة) الافافال:
هف الطرففة الفف تسلكها الرسالة افف افل إلى الطرف الآفر وقد افكون الوسفلة: اففماع ، مذكرة داخلفة ، افارفر ، مكالمة اففونفة ، اففزون.

(ج) مسافال الرسالة:
وهو الطرف (رنفس/ مرفوس) الذي ففلف رسالة المرسل والفف فدرکها من خلال فواسه وفقوم المسافال فف هذف المرفلة بفك رموز الرسالة Decoding أف افوفل الرموز إلى افكار واففة (من خلال مفارنفا بالمفزون الذفنف من المعلوماف) ، ومن ثم الاففابفة الفف افافل فف فهم أو عدم فهم الرسالة وأفرأ ففول أو رفض الرسالة.

(د) الضوفا:
أف شف فمكن أن ففوق الافافال سواف ففصلف على المرسل أو على عملفة الإرسال أو على المسافال ومن أمفلة الضوفا: الأصواف ، المسافة البعفة ، سوء الفهم ، اففلاف الففافاف.

(هـ) الففؤفة العكسفة:
وففصاف بها فمفف أنواع رفود الأففال الفف فقوم بها المسافال ، والفف افمكن المرسل من الففصرف على أساسها.

طرق (قنوات/ وسائل) الاتصال :
هي الوسيلة التي تقوم بنقل الرسالة , أو المعلومات من المرسل إلى المستقبل , وأهمها :

- 1- المقابلات الشخصية.
- 2- الاجتماعات العامة .
- 3- المؤتمرات .
- 4- التقارير والمذكرات والرسائل والخطابات .
- 5- النشرات والمجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها المنظمة) .
- 6- الملصقات والصور والأفلام .
- 7- المكالمات الهاتفية والبريد الالكتروني والانترنت .

عقبات الاتصال الإداري:

- 1- الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها , وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق , وقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم , أو تصفية وتنقية المعلومات . وتواجه المنظمات في العصر الحاضر سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات, بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة .
- 2- المعوقات الشخصية :
- ميل المستقبل نحو تقييم (الحكم على) رسالة المرسل قبل الاستماع إليها كاملة .
- عدم إصغاء المستقبل بتفهم , فالمستقبل يميل غالبا إلى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الإطار المرجعي الخاص به . وأما الإصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية . ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبرة عنها من وجهة نظر الشخص الآخر , ومشاعره وإطاره المرجعي , وهذا الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة إدراك الرسالة .
- 3- اختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.
- 4- يتم نقل المعاني بواسطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها , وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة , فإذا ما حدث تناقص بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثلا فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال .
- 5- معوقات مادية : وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل , الضوضاء , والتشويش في أجهزة الاتصال , وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل , وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها .
- 6- معوقات تنظيمية : وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي ومناخها التنظيمي وثقافتها , فالمناخ المؤازر والمساند يساعد على نجاح عملية الاتصال في حين أن المناخ المنظمي القهري أو القسري يؤثر سلبا على الاتصال .

تطوير الاتصال الإداري (تحسين فاعلية الاتصال) :

- 1- الوضوح : على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح , وان يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة .
- 2- الشمول : إن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف على ضوءها .
- 3- الإيجاز : تجنب التكرار والإطالة غير المبررة .
- 4- استخدام الحقائق المحسوسة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة .
- 5- الصدق , فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة .
- 6- الحرص على جذب انتباه المستقبل .

- 7- على المرسل أن ينظر إلى أي إحصاءات أو تلميحات أو إشارات من المستمع للحصول على تغذية راجعة حتلو اضطر إلى توجيه الأسئلة إليه .
- 8- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل .
- 9- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة .
- 10- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسله إلى المستقبل .
- 11- التعاطف : على الفرد أن يحاول أن يضع نفسه في مكان وموقف الطرف الأخر ويدرك وجهة نظره ومشاعره .
- 12- مناقشة المشكلات فوراً .
- 13- اختيار واسطة الاتصال المناسبة .

وظيفة الرقابة:- مفهوم الرقابة – طبيعة عملية الرقابة – أدوات وأساليب الرقابة (الرقابة المالية – الرقابة الداخلية والخارجية – أساليب أخرى) – النتائج غير المقصودة للرقابة- تحسين فاعلية الرقابة

وظيفة الرقابة:

- مفهوم الرقابة : تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

أهمية الرقابة : الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب أهمها :

- (أ) منع حدوث الأخطاء.
- (ب) التأكد من حسن سير العمل.
- (ج) لتشجيع النجاح الإداري

مبادئ الرقابة :

- 1- مبدأ حتمية الرقابة : أي ان الرقابة ضرورية لجميع مراحل انجاز الاعمال .
- 2- مبدأ المعايير الرقابية : لا يتحقق النجاح لأي نظام رقابي دون ان تضع الإدارة معايير رقابية تستخدم كمقاييس لقياس مدى نجاح الإدارة في ادائها للتعرف من خلالها على الانحرافات تمهيدا " لتصحيحها .
- 3- مبدأ الاستثناء : تزداد فاعلية الرقابة كلما وجه المدراء اهتمامهم الى الانحرافات الحاصلة قياسا " بالنتائج المتوقعة واعتمادا " على التقدير المخطط , وكذلك إذا تخلصوا من تلك الاعمال التي يمكن جعلها اعتيادية (روتينية) بالسياسات والاجراءات الموضوعية , حتى يستطيعوا توجيه جهودهم الى الحالات الاستثنائية .
- 4- مبدأ المرونة : أي جعل النظام والاساليب في المنظمة قادرة على مواجهة المتغيرات والتطورات دون احداث تعديلات اساسية يترتب عليها اعادة النظر بما سبق تصميمه بشكل كلي .
- 5- مبدأ تكامل التقارير : لكي تؤدي التقارير المرفوعة من الجهاز الرقابي الى الإدارة فائدة ومغزى , يجب ان تكون جميع الارقام والاحصاءات والتعليقات المثبتة فيها وحدة واحدة متكاملة حتى يمكن لقارئ التقرير ان يستوعب الصورة الصحيحة والكاملة للامور الجارية .
- 6- مبدأ الارتباط : بسبب الترابط والعلاقة المتداخلة ما بين جميع الوظائف الادارية فان أي ضعف او خلل في إحدى هذه الوظائف فان اثر ذلك سينعكس بالضرورة على وظيفة الرقابة , وللتأكد ليس هناك رقابة بدون تخطيط .
- 7- مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات : يتعرض هذا المبدأ لحالة الشعور والاحساس المسبق بحصول الانحرافات وما يترتب عليه من اعتماد الجهد المطلوب وبالسرعة والدقة المناسبة في معالجة هذه الانحرافات عند اكتشافها .

- تصنيف (أنواع) الرقابة : يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول (4) .

الأنواع	الأساس
1- الرقابة المسبقة (الوقائية/الإيجابية) 2- الرقابة الجارية (الملازمة / أثناء التنفيذ) 3- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) 4- نظام الرقابة المتعددة	الزمن
1- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة) (مثل جهاز التدقيق والرقابة الداخلية . 2- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية) مثل : أ- الرقابة المالية : تمارسه أجهزة مختصة بشكل مركزي (مثل ديوان الرقابة المالية) . ب- الرقابة القضائية : وتمارسها السلطات القضائية على الاعمال الادارية . ت- الرقابة الادارية : وهذا النوع من الرقابة تمارسه الادارة على ذاتها , ويكون هناك في العادة جهاز اداري مركزي على مستوى الدولة تجري عن طريقه مراقبة مدى تنفيذ والتزام الجهاز الاداري ككل بتنفيذ القوانين واقتراح سبل تحسينها .	مصدر الجهة التي الرقابة (تقوم بها)
1- الرقابة المفاجئة. 2- الرقابة الدورية 3- الرقابة المستمرة	التنظيم الرقابي
1- الرقابة التنظيمية : هي تلك الرقابة التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من اجل ضمان تحقيق اهدافها المرسومة . 2- الرقابة الاجتماعية : هي تلك الرقابة التي تعنى بالاعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تقع بضمنه المنظمة الادارية , وهذه الرقابة تكشف عن السلوك العام للأفراد وفق معايير معينة يحكمها الدين والتاريخ والتراث والثقافة السائدة في المجتمع . 3- الرقابة الذاتية : وهي تلك الرقابة التي تتبع من ذات الفرد .	الرقابة من حيث جهة الاهتمام

جدول (4) انواع الرقابة

الرقابة الداخلية والخارجية : تصنف الرقابة من ناحية المصدر إلى :

الرقابة الداخلية :

وهي التي تقوم بها إدارة المنظمة وتتبع إلى قسم خاص في المنظمة مثل قسم التدقيق والرقابة الداخلية , ويمنح هذا القسم عادة استقلالية عن الإدارات والأقسام الأخرى لضمان عدم التأثير في أعماله , وتتلخص أهم واجباته بما يلي :

1- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المنظمة .

- 2- فحص مدى تطابق نشاطات المنظمة مع السياسات والإجراءات الموضوعية .
- 3- المحافظة على أصول المنظمة ومنع التلاعب بها .
- 4- تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري بما فيه الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد .

الرقابة الخارجية :

وهي التي تقوم بها جهات خارج المنظمة لضمان سير العمل بشكل جيد مثلا الاعتماد على مدقق خارجي للتدقيق على العمليات المحاسبية أو الرقابة المالية , وقد تكون رقابة قضائية أو إدارية .

الرقابة المالية : تستخدم الرقابة للتحقق من أن ما يحدث فعلا يطابق الخطة الموضوعية , وللتعرف على الانحرافات التي قد تظهر خلال التنفيذ , ومعرفة أسبابها , وتحديد المسؤولين عنها , بهدف تلافيها في الوقت المناسب , والعمل قدر الإمكان على عدم تكرارها أو الحد منها مستقبلا ,

وتعنى الرقابة المالية بمراجعة العمليات المالية التي تمت في الماضي والحاضر أو لا بأول , كما تعنى بمراجعة المصروفات والإيرادات خلال استثمارها واستردادها باستمرار للتحقق من أن تدفق الأموال النقدية يتم طبقا للخطة ممثلة في الموازنات النقدية , وان الانحرافات قد عولجت أسبابها في الوقت المناسب حتى تسير المنشأة بنجاح من الناحية المالية دون صعوبات , وان يحسن استثمار الأموال للوصول إلى أكبر كفاية ,, ويتضح مما تقدم أنفا وجود علاقة وترابط قويين بين التخطيط المالي والرقابة المالية , إذ لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابة فعال وكفوء , كما أن الرقابة المالية تكون غير مجدية إذا لم تستند إلى خطط موضوعية سلفا لمقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط , وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها وتلافيها مستقبلا .

أدوات و أساليب الرقابة :

1- **الأساليب التقليدية للرقابة :** ويشمل عدة أنواع من الأساليب مثل , التقارير , الملاحظة الشخصية , نقطة التعادل , الموازنات وتشمل (موازنة المصروفات والإيرادات , الموازنة النقدية , المركز المالي التقديري) .

2- **الأساليب المتخصصة للرقابة :** ويشمل : خرائط مراقبة الجودة (خرائط المدى و خرائط الوسط) , خريطة جانت , أسلوب بيرت لتقييم المشروعات وتحديد المسار الحرج , أساليب مراقبة المخزون .

تحسين فاعلية الرقابة : أن أي نظام رقابي لا يعد جيدا أو فعالا إلا إذا احتوى على مجموعة خصائص منها :

- 1- الملائمة مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها .
- 2- أن يكون نظام الرقابة اقتصادي (التوازن ما بين التكاليف والمردود) .
- 3- المرونة (إمكانية مواجهة التغيرات أو الظروف غير المتوقعة) .
- 4- السهولة والبساطة والوضوح .
- 5- الاستمرارية (العمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين فهو عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمة .
- 6- الموضوعية وإمكانية التطبيق .
- 7- استباق الأحداث والتنبؤ بها (القدرة على التنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية للاستعداد لمواجهتها ومحاولة منع حدوث الانحرافات) .
- 8- سرعة إظهار الانحرافات وإمكانية النظام على تصحيح الانحرافات .

- 9- انسجام النظام الرقابي مع الهيكل التنظيمي .
10- كفاءة النظام الرقابي في إعطاء معلومات مفيدة ومفهومة .

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة :- المفهوم – مدى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة – المسؤولية الاجتماعية للإدارة العليا ومجلس الإدارة

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة -- حقوق العملاء :

تقع على عاتق أي منظمة مسؤولية تجاه المجتمع تسمى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل بما يلي :

1. حق الأمان The Right To Safety :

يعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته.
فالمنتج سابقاً كان يضع في اعتباره السلامة والأمان في المنتج المقدم على وفق ما يملي عليه القانون.
أما اليوم فإنه يتحمل المسؤولية الواضحة في اعتماد التصميم للمنتجات لكي يتلاءم وبسلام مع مختلف حالات الاستخدام من قبل المستهلك.
ومعنى ذلك أن المنتج أصبح اليوم لا ينظر أو يعمل تحت ظل المساءلة القانونية فحسب بل إن أداءه يرتبط وينبع من تحمله للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك. إن حق الأمان يوفر للمستهلك الحماية من المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) الضارة والهدامة لصحته وحياته وفكره.

2. حق الحصول على المعلومات The Right To Be Informed :

يتم ذلك بتوفير الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات المضللة على الأغلفة والعبوات. يوفر هذا الحق للمستهلك الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع في المعلومات المطلوبة في قرار الاختيار عند الشراء، ويجب أن تتصف المعلومات بالكفاية (Adequacy) والدقة والمصادقية (Veracity) حيث تساعد المعلومات الدقيقة الواضحة والصادقة المستهلك في إجراء المقارنة والتقويم بين المنتجات المختلفة والمتنوعة وهذا يختلف من مستهلك لآخر، وعلى المنظمة إيجاد نظام معلومات كفو وفعال، حيث يتم تزويد المستهلك بالمعلومات التي تساعد على قيامه بالاختيار السليم، وحمايته من الإعلانات والمعلومات المضللة على بطاقات السلع ويعبر عنه أحياناً (بحق المعرفة).

3. حق الاختيار The Right To Chose :

يضمن حق الاختيار توفير الفرصة للمستهلك لاختيار أنواع مختلفة للمنتجات وبأسعار تنافسية. أما في الصناعة التي تعمل في ظروف غير تنافسية ومعتمدة بإجراءات وتنظيمات حكومية فإنه يجب توفير سلع وخدمات ذات نوعية تحقق الإشباع للمستهلك وبأسعار معتدلة. يضاف إلى ذلك أنه إذا انعدم حق الاختيار للمستهلك، فإن السوق تسودها حالة الاحتكار من قبل الباعة والنتيجة الطبيعية لذلك هو أنه متى ما شعر الباعة بأن قيوداً مفروضة على دخول المنافسين الجدد إلى السوق الذي يعملون فيه، فإن ذلك يعني إمكان فرضهم للشروط التي يريدونها على المستهلك وبما يحقق أهدافهم، ومن الجدير بالذكر أن السلع والخدمات التي تقدم للمستهلك يجب أن تكون بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

4. حق سماع رأي المستهلك The Right To Be Heard :

لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره) وأن يكون هدفه بيع السلعة وإتمام الصفقة، بل يستوجب فسح المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وإسماع المعنيين بالأمر، وبشكل خاص فيما إذا كانت معرضة لاحتمالات التلف أو الأضرار بصحته.
إن حق سماع الرأي يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات

الدولة وكذلك في منظمات الأعمال. إن حق سماع الرأي يضمن للمنظمة التأكد والتثبيت من المزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلكون وبما ينسجم مع سياسات الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها وخدماتها المقدمة إليهم.

5. حق التمتع ببيئة نظيفة

: The Right To Be Enjoy a Clean and Healthy Environment

أدى الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة والعوامل التي تلوثها ومصادر النقص المتزايدة في الطاقة والمواد الخام وغيرها بالمنتجين والمسوقين وصانعي القرار لإدراك الآثار السلبية لبعض السلع كالمنظفات الكيماوية، والعبوات والمخلفات على بيئة الإنسان الداخلية والخارجية على حد سواء. لذا فقد أصبحت المطالب بحماية البيئة واحدة من بين المجالات التي حددتها لجنة التطور الاقتصادي (C.E.D) لكي تكون أساساً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وبهذا الصدد فإن البيئة (Environmentalism) هي حركة منظمة لوكالات ومنظمات مدنية، وحكومية مهتمة لأجل حماية وتحسين بيئة حياة الأفراد. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الحق يعني العيش والعمل في البيئة السليمة غير الملوثة والخالية من المخاطر للأجيال الحالية والقادمة.

6. حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية) : The Right of Health Care

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر المساوي الناجمة عن تشغيل القاصرين من الأحداث في ميادين العمل المختلفة، والتي عدت من المشكلات الرئيسية التي يواجهها العالم بشكل عام، ودول العالم الثالث بشكل خاص، فالمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال مطالبة بالعمل على توفير فرص العمل المناسبة، وبالتالي منح الأفراد فرص التمتع بالحياة، وجعلهم يتفاعلون مع الآخرين بشكل أكثر إيجابية، إن هذا الحق يتطلب حصول المستهلك على السلع والخدمات الضرورية، كالغذاء والكساء والمأوى والتعليم والرعاية الصحية.

7. حق التعويض : The Right of Compensation

بموجبه يكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة لمطالبه المشروعة كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية ويتطلب ذلك (توفير الخدمات السليمة لما بعد البيع والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار).

8. حق التثقيف : The Right of Education

أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات.

- إقامة برامج تثقيفية ودورات تدريبية واستثمار وسائل الإعلام لضمان هذا الحق للمستهلكين.
- مراعاة الظروف المادية لأصحاب الدخل المحدود من خلال تطوير برامج تدريبية وتوعية خاصة بهم.
- تعميم ثقافة توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام الوسائل كافة وفي كافة المراحل التعليمية.

إدارة أنشطة المنظمة :- إدارة العمليات – إدارة التسويق – إدارة الموارد البشرية – الإدارة المالية -

إدارة أنشطة المنظمة :

تعرف وظائف المنظمة بانها وظائف متخصصة تمارس في المنظمة كالشراء والخزن والانتاج والتسويق والمالية والأفراد والعلاقات العامة .

أولاً" : إدارة العمليات الانتاجية :

يعد الانتاج عملية ووظيفة اقتصادية من وظائف المنظمة , ويعرف الانتاج بانه : (الحصول على عوامل الانتاج واستخدامها من اجل صناعة سلعة جديدة او تقديم خدمة معينة) .

تخطيط الانتاج : وهي الوظيفة المسؤولة عن اعداد خطة العمل داخل المصنع , وهي التي تحدد اهداف الانتاج والاعمال المطلوب تنفيذها والامكانيات الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الاعمال مع اعداد جدول زمني للتنفيذ .

انشاء المصنع : اول خطوة في تأسيس المصنع هي فكرة او مقترح انشاء المصنع , الا ان الفكرة وحدها ليست كافية في عملية الانشاء وانما تتطلب دراسة نواحي عديدة لكي تشكل اساسا " صحيحا " لتأسيس المصنع ونجاحه في المستقبل .

الترتيب الداخلي للمصنع : الهدف من ترتيب المصنع هو ايجاد نظام انتاجي متكامل يلبي متطلبات حجم وجودة السلع المطلوب انتاجها وضمن حدود اقتصاديات المصنع وبما يساهم في تحقيق ادنى كلفة للانتاج .

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع : يعتبر الاعداد للمشاريع الاقتصادية من اهم الخطوات لنجاح هذه المشاريع , حيث ان التخطيط السليم للمشاريع يضمن مدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع , بالإضافة الى العائد المادي الجيد المتوقع من هذه المشاريع , لذا وقبل البدء باي مشروع اقتصادي ينبغي عمل دراسة جدوى اقتصادية له .

ودراسة الجدوى هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة امكانية تنفيذه , وتقليل المخاطر المحتملة , والتأكد من ربحيته , كما يتطلب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته لمعرفة مدى نجاح المشروع المقترح .

لذا فان دراسة الجدوى تتطلب :

- 1- دراسة السوق.
- 2- الدراسة الفنية للمشروع .
- 3- الدراسة الاقتصادية للمشروع .

الرقابة على الانتاج : لتحقيق الاهداف الانتاجية بكفاءة وفاعلية ينبغي ان تتوفر رقابة فعالة على عمليات التنفيذ لغرض التأكد من انها تتم حسب الجداول الموضوعه وادخال التعديلات اللازمة على الخطة ان تطلب الامر ذلك , وتحديد الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها للعمل على معالجتها في الوقت المناسب وتلافيها مستقبلا" , وتتطلب الرقابة الفعالة على الانتاج سيلا" متدفقا" من المعلومات بشأن مجرى العمل والتقدم في العمليات الصناعية واسباب تأخرها عن الخطة الموضوعه حتى تتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة من ناحية وتجنب هذه المشاكل في الخطط المستقبلية من ناحية اخرى .

إدارة الجودة الشاملة: عرف (المعهد الوطني الامريكى للمعايير) الجودة على انها :
(مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في ارضاء الحاجات المحدودة) .

ولقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (النوعية) على مدى العصور ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولاً الى مفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة . فبعد ان كان التركيز في المراحل الاولى على جودة المنتج النهائي وذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج او خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعه , حتى انتقل التركيز الى جودة العملية من خلال ضبط ومراقبة هذه العملية (أي كانت انتاجية او خدمية) للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة . وان أي اختلاف او فرق ما بين النتائج وبين ما هو مطلوب يؤدي الى دراسة العملية (او النظام) واجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها .

ويمكن وصف ادارة الجودة الشاملة على انها فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق التحسين المستمر في جودة اداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المنظمة .

كما وتقدم ادارة الجودة الشاملة الوسائل التي بواسطتها تستطيع المنظمة من تحقيق مساهمة العاملين ورضى المستهلكين وكذلك القدرة التنافسية التي تعتبر واحدة من الامور ذات الاهمية القصوى لاية منظمة , مما يتطلب الفهم التام للانحرافات في اداء الفعاليات المختلفة بالمنظمة بالاضافة الى اهمية التقييس والتحقق من مطابقة المواصفات المحددة للمنتج والخدمات والتشخيص المبكر للانحرافات , ومن الاولويات الضرورية الاخرى هو الدور الذي يمكن ان يلعبه كل من المستهلك من جهة والعاملين من جهة اخرى وعلى مختلف المستويات في المنظمة في تحقيق التحسينات المستمرة على مؤشرات الجودة .

ثانياً: إدارة التسويق :

مفهوم التسويق : التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم."

و يعرف التسويق أيضا على انه (عملية اقتصادية, اجتماعية و ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات و خدمات مقبولة و بأسعار مقبولة) .

أهداف التسويق: يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق, وللمؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف إستراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة, وهذه الأهداف هي: (الربح, النمو, البقاء) .

I-هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية تعظيم أرباحها, غير أن حرية المؤسسة في واقع الامر محددة في هذا المجال, إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار, و التشريعات وغيرها.

2- هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة,

3- هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام و وحدات المؤسسة, و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه, و لابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تفتتح بها,

فعاليات التسويق : لكي تستطيع إدارة التسويق أداء نشاطاتها بكفاءة و فاعلية , فلا بد لها أن تقوم بمجموعة من الوظائف أهمها :

- 1- البيع
- 2- الإعلان
- 3- ترويج المبيعات
- 4- النقل
- 5- الخزن
- 6- تخطيط البضاعة
- 7- تمويل التسويق
- 8- أبحاث التسويق

المنشآت التسويقية : عبارة عن مجموعة من الوسطاء تقوم بتداول السلع والخدمات بين مراكز الإنتاج (المنتجين) والمستهلكين , وتنقسم المنشآت التسويقية إلى قسمين هما :

- 1- منشآت تجارة الجملة: يتضمن نشاط تجارة الجملة العمليات التي يقوم بأدائها جميع الوسطاء والمنتجين على اختلاف أنواعهم , في سبيل الحصول على السلع من مصادر إنتاجها , ومن ثم القيام بتوزيعها على متاجر التجزئة أو على المستهلكين الصناعيين , وعليه تعد تجارة الجملة الحلقة المهمة من سلسلة حلقات التسويق المتكامل .
- 2- منشآت تجارة التجزئة : وتشمل العمليات المتعلقة بالبيع للمستهلك النهائي . سواء قام البائع أصلا بصنع السلعة المباعة أو بشرائها معدة للبيع .

ثالثاً : إدارة الموارد البشرية :

كان دور ادارة الموارد البشرية مقتصرًا على حفظ السجلات حتى عام 1960 , وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين , وبعد عام 1964 تطور دور هذه الادارة , واصبح يتضمن متغيرات اخرى مثل حقوق الافراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم , ووضع نظام اجور عادلة , والتركيز على الجوانب الانسانية .

ومن مهام ادارة الموارد البشرية :

- 1- تخطيط الموارد البشرية : وهو التحديد الكمي والنوعي للعاملين المطلوب توفيرهم خلال فترة محددة , وتقوم ادارة الافراد بهذه الوظيفة لغرض التهيؤ لتوفير العاملين بالاعداد والنوعيات المطلوبة للقيام بالعمليات الانتاجية والخدمية كما هو مخطط لها .
- 2- تحليل و توصيف الوظائف : وتعني تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها , والشروط التي يجب ان تتوفر في من يشغلها واية امور اخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة .
- 3- اختيار وتعيين العاملين : وتعني تحديد المؤهلات التي تتناسب واهداف المنظمة من الافراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المنظمة , وتقع مسؤولية وضع سياسة الاختيار ضمن صلاحية ادارة الافراد التي تقوم بوضع سياسة تتناسب واهداف المنظمة .

4-تقويم اداء الافراد : تتولى ادارة الافراد مهمة وضع معايير ومقاييس لتقويم اداء العاملين , وتكون نتائج التقويم اساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الرواتب والاجور ومنح العلاوات والترفيغ ومنح الحوافز وفرض العقوبات .

رابعاً: الادارة المالية : هي إحدى وظائف المنظمة الأساسية , وهي وظيفة ضرورية , فتوفير الأموال ضروري ومهم منذ تأسيس المنظمة وحتى آخر لحظة في حياتها .

وظائف الادارة المالية :

- 1- التخطيط المالي : ويقصد به التنبؤ مقدما بنواحي النشاط المالي الضرورية بما يساعد على تفادي الضياع .
- 2- الرقابة المالية : التحقق من أن ما يحدث فعلا يطابق الخطة الموضوعة .
- 3- الحصول على الأموال .
- 4- استثمار الأموال .
- 5- مواجهة المشاكل المالية التي قد تعترض العمل .

ملحق (1) تسلسل الفكر الاداري *

السنة بالتقريب	الاسم او الجنس	اهم ما اسهم به في الادارة
5000 ق.م	السومريين	الكتابة , حفظ السجلات
4000 ق.م	المصريون	ادراك الحاجة الى التخطيط والتنظيم والرقابة
2700 ق.م	المصريون	ادراك الحاجة الى امانة الادارة ونزاهتها , فكرة علاج المنغصات بافراغها من صدر صاحب الشكوى .
2600 ق.م	المصريون	اللامركزية في التنظيم
2000 ق.م	المصريون	ادراك الحاجة الى امانة الادارة في الالتزامات
1800 ق.م	حمورابي	استخدام النصح والمشورة الادارية , استخدام الشهود في اغراض الرقابة , تقرير حد ادنى للاجر , ادراك ان المسؤولية لايمكن فصلها
1600 ق.م	المصريون	مركزية التنظيم .
1491 ق.م	العبرانيون	مفاهيم التنظيم , مبدأ التدرج الهرمي , مبدأ الاستثناء .
1100 ق.م	الصينيون	ادراك الحاجة الى التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة .
600 ق.م	نبوخذ نصر	الرقابة على الانتاج , والاجور التشجيعية .
500 ق.م	منشوس	ادراك الحاجة الى النظم والمعايير .
500 ق.م	الصينيون	الاعتراف بمبدأ التخصص .
500 ق.م	صن تزو	ادراك الحاجة الى التخطيط والتوجيه والتنظيم .
400 ق.م	سقراط	اعلن كلية الادارة (سريان مبادئها على كل مجال) .
400 ق.م	اكسينوفون	اعترف بالادارة كفن قائم بذاته .
400 ق.م	سيراس	ادراك الحاجة الى العلاقات الانسانية , استخدم دراسة الحركة , عرف اهمية ترتيب مكان العمل وتداول المهمات .
250 ق.م	الاغريق	تطبيق طريقة علمية , استخدام اساليب ونسق العمل .
250 ق.م	افلاطون	اعلان مبدأ التخصص .
325 ق.م	الاسكندر الاكبر	الاستعانة بالمستشارين .
321 ق.م	كوتيليا (الهند)	علم وفن سياسة الدولة .

استخدام مواصفات الوظائف .	كاتو	175 ق.م
استخدام توصيف الوظيفة .	فارو	50 ق.م
تفويض السلطة .	ديوكليتيان	284
تعداد خصال القائد.	الفارابي	900
تعداد اوصاف المدير.	الغزالي	1100
حساب الدوبيا .	ك. بسيولي (جنوا)	1340
ممارسة حساب التكاليف .	فرانسسكو دي ماركو	1395
استخدام دفتر اليومية ودفتر الحسابات الجارية (الاستاذ).	اخوان سورانزو	1410
جداول تنظيم العمل , ممارسة حسابات العمليات .	برباريجو	1418
حسابات التكاليف , المراجعة والموازنة من اجل الرقابة , ترقيم بنود الجرد , استخدام اسلوب خط التجميع , استخدام ادارة شئون الافراد ,	ترسانة البندقية (البنادقة)	1436
تنميط قطع الغيار وتوحيد مواصفاتها , رقابة المخازن ورقابة التكاليف .	السير توماس مور	1500
دعا الى التخصص , ندد بأوزار الادارة والقيادة الفاسدتين .		

السنة بالتقريب	الاسم او الجنس	اهم ما اسهم به في الادارة
1525	نيقولو ماكيافيللي	الاعتماد على مبدأ موافقة الجماهير , ادرك الحاجة الى تماسك التنظيم , اعلن صفات القيادة نظرية مصدر السلطة , اثر الميكنة.
1767	السير جيمس ستوروات	تطبيق نظرية التخصص على عمال الانتاج الصناعي , مفاهيم الرقابة , تقديرات التعويض.
1776	ادم سميث	نيه الأذهان الى فكرة قطع الغيار.
1785	توماس جيفرسون	اسلوب علمي , استخدام محاسبة التكاليف وضبط الجودة , طبق مفهوم قطع الغيار , ادرك نطاق الاشراف الاداري.
1799	ايلى هويتنى	اجراءات تشغيل موحده . تحديد المواصفات , طرق العمل , التخطيط , الاجور التشجيعية أوقات قياسيه , بيانات قياسيه , حفلات ومكافآت للعاملين تعلن في المناسبات , جمعية تأمين مشتركة للعاملين , استخدام المراجعة.
1800	جيمس واط ماثيو بولتو (سوهو، انجلترا)	
1810	روبرت اوين (نيو لانارك- اسكتلندا)	الاعتراف بالحاجة الى اساليب تنظيم الافراد وتطبيقها , التكفل بمسؤولية تدريب العمال , اقام صفوفًا من البيوت النظيفة للعمال.
1820	جيمس ميل	حلل الحركات البشرية واعاد تركيبها
1832	تشارلس بابدج	اكاد الاتجاه العلمي , اهتم بالتخصص وتقسيم العمال , ودراسة الحركة والزمن , وحساب التكاليف , واثر مختلف الالوان على كفاءة العمال.
1835	مارشال لوفلين واخرون	مناقشة الاهمية النسبية لمهام الادارة والاعتراف بها .
1850	ميل	نطاق الاشراف المباشر , وحدة التوجيه , مراقبة العمال والمهام , التخصص , تقسيم العمال , الاجور التشجيعية.
1855	هنرى بور	مبادئ الادارة , الاتصالات والمعلومات وتطبيق مفاهيمها على السكك الحديدية
1856	دانيال ماك كلوم	استخدام الخريطة التنظيمية لبيان كيان الادارة , تطبيق الادارة المنتظمة على السكك الحديدية

مختلف التطبيقات للإدارة العلمية.	موريس كوك	1919
بلور فلسفة الإدارة , مبادئ الإدارة .	اوليفر شيلدون	1923
استخدم الاستنتاج الإحصائي ونظرية الاحتمالات في فحص العينات وفي ضبط الجودة بوسائل احصائية.	ه.ف. دودج ه.ج. روميغ و.أ. شيوارت	1924
وسائل احصائية حديثة متعددة، منها اختبار المربعات واحصائيات بايس ونظرية العينات وتصميم التجارب العلمية.	رونالد فيشر	1925

ما اسهم به في الإدارة	الاسم او الجنس	السنة بالتقريب
مفهوم علمي اجتماعي في الجهد الجماعي	التون مايو	1927
الاسس الاحصائية لنظرية الصفوف	ت.س. فرای	1928
فلسفة ادارية تقوم على تحريك الطاقات والتحفيز اتجاه الجهد الجماعي في حل المشاكل الادارية.	مارى باركر فوليبیت	1930
مبادئ التنظيم و سريانها على كل مجال .	جيمس مونى	1931
نظرية التنظيم , الجوانب السوسولوجية للإدارة , الحاجة الى الاتصال.	تشستر بارنارد	1938
بحوث العمليات.	ب.م.س. بلاكيت واخرون	
جمع مبادئ الإدارة وتدريبها وربطها بعضها ببعض.	لينداك ايرويك	1943
التركيز على علم النفس وعلم النفس الاجتماعي والبحوث في العلاقات الانسانية في نظرية التنظيم , ادخال نظرية النظام المفتوح في التنظيم.	ماكس ويبر رنسيس ليكارت كريس ارجيريس	1947
تركيز على تحليل النظم وعلى نظرية المعلومات في الإدارة .	نوربرت وينر كلود شانون	1949
ادخلا من جديد السياسة الادارية في التفكير الاداري .	فرانك ابرامز بنيامين مسيليكمان	1951
اولوا اهتمامهم للمسلك الإنساني في صنع القرارات باعتباره عملية يمكن تمييزها وملاحظتها وقياسها , كذلك اولوا الادارة النفسية عنايتهم.	هربرت سيمون هارولد ليفيت روبرت سكليفر	1955

* (المصدر - كلود .س. جورج - ترجمة احمد حمودة - تاريخ الفكر الاداري - القاهرة - مكتبة الوعي العربي)

ملحق (2) حوار سقراط في الإدارة *

((شاهد سقراط صاحبة نيكوماتشيدس خارجا ذات يوم من مجلس انتخاب الولاية فسألة سقراط : ترى من وقع عليهم الاختيار ليكونوا قادة يانيكوماتشيدس ؟.

فأجاب الرجل : ((ليس اهل اثينا كما هم دائما يا سقراط ؟ انهم لم يختاروني , انا الذي وهن العظم منى في خدمتهم منذ انتخبت لأول مرة قائد مائة ورنيس فرقة وبعد ما اصابني من العدو من جراح عديدة (ثم يرفع عيائه ويكشف عن اثار الجروح) لكنهم انتخبوا انتشينس الذي لم يسبق له قط ان خدم في سلاح المشاة المسلح بالأسلحة الثقيلة او ان ادى عملا بارزا في سلاح الفرسان , والذي لا يعرف شيئا حقيقة سوى كيف يجمع المال .))
فقال سقراط : ((ليس هذا شيء طيب ان يعرف المرء كيف يحصل على المال ; الا يستطيع بذلك ان يحصل على ما يلزم القوات ؟)).

فأجاب نيكوماتشيدس قائلا : ((لكن التجار قادرين على جمع المال ومع ذلك فهم رغم هذه القدرة لن يستطيعوا ان يقودوا جيشا)).

فاستطرد سقراط قائلا : ((لكن انتشينس اعتاد على التفوق والتكاثر , وهذه صفة ضرورية في القائد , الا تعلم انه عندما كان قائد فرقة موسيقية احرز تفوقا في كل اناشيده ; .

فأسترسل نيكوماتشيدس قائلا ((لكن لعمرى ليس ثمة شبه بين قيادة فرق موسيقية وقيادة جيش !!)).
فاستطرد سقراط قائلا : ((لكن رغم ان انتشينس ليس ماهرا في الموسيقى او في تعلم الاناشيد فقد استطاع ان يعثر على ابرع اللاعبين))).

وقال نيكوماتشيدس دهشا متعجبا : ((في الجيش اذن سوف يجد من ينسق له قواته ويقاوم من اجله)).
فأجاب سقراط قائلا : ((حسنا اذن , انه اذا عثر وانتقى ابرع الرجال في الشئون العسكرية كما فعل في قيادة فرقته الموسيقية فمن الأرجح ان يحرز تفوقا في هذا المجال ايضا)).

فقال : ((اتقول اذن ياسقراط ان في مقدور نفس الرجل ان يحسن تدبير فريق موسيقى ويحسن تدبير جيش ;)).
فقال سقراط : ((اقول بأنه مهما كان الشيء الذي يرأسه الانسان فانه اذا عرف ما يحتاج اليه واستطاع ان يهيئه فانه يكون رئيسا صالحا سواء اكان عليه ان يدير شئون فرقة موسيقية او شئون اسرة او مدينة او جيش .))
فصاح نيكوماتشيدس قائلا : ((لم اكن لا توقع ان اسمع منك ابدا ان رب الاسرة الصالح او مدير امورها يكون ايضا قائدا صالحا)).

فاستطرد سقراط قائلا ((تعال اذن نتأمل ماهي واجبات كل منهما حتى نفهم ما اذا كانت متشابهة او مختلفة في اي ناحية))

فقال : ((بكل سرور))

فتساءل سقراط : ((ليس اذن من واجب كل منهما ان يحمل اولئك الذين هم تحت قيادته على طاعته والولاء له ؟)).

- دون شك.

- ليس من واجب كل منهما ايضا ان يعين الاشخاص المناسبين لأداء مختلف الواجبات ؟

- لاشك في هذا ايضا .

- وعلى كل منهما ايضا فيما اعتقد ان يعاقب المقصر ويكرم المجيد ؟.

- دون ريب .

- ثم الا يشرف كلا منهما ان يجعل من هم تحت امرته متعاطفين معه ؟

- هذا مؤكد ايضا .

- ثم الا ترى انه من صالح كل منهما ان يكسب لنفسه الحلفاء والاتباع ؟

- يقينا . لكن ما اساله هو هل تجدي البراعة في ادارة شئون اسرة اذا دعت الضرورة الى القتال ؟

- انها تجدي دون شك في تلك الحالة اعظم الجدوى . فان رب الاسرة الفطن يعلم انه ليس اسلم او اصوب من ان يأمن جانب خصمه عندما ينازله وانه ليس اسوأ من ان ينهزم امامه .ولذلك فلن يدخر وسعا في التزود بكل اسباب النصر والتحرز والتحوط من كل اسباب الهزيمة , فيهب الى القتال اذا رأى ان قوته تهيئ له الغلبة , ثم اهم من كل ذلك تراه حريصا على تجنب الاشتباك معه اذا رأى انه ليس مستعدا لملاقاته استعدادا كافيا .

واستطرد سقراط قائلا : ((من اجل ذلك لا تحتقرن يا صاحبي رجالا برعوا في ادارة دفة بيوتهم . لان تصريف الامور الخاصة لا يختلف عن تصريف الامور العامة الا من حيث ضخامة الحجم .اما فيما عدا ذلك فهي متشابهة . لكن الاجدر بالملاحظة ان كلا الوضعين لا يمكن تدبيره بدون رجال , وان الامور الخاصة لا يحتاج تدبيرها الى نوع من الرجال يختلف عن نوع الرجال الذين تدبر بهم الامور العامة , فان اولئك الذين يتصدون للامور العامة يستخدمون رجالا لا يختلفون

اطلاقاً في طبيعتهم عن مستخدميهم الذين يصرفون الأمور الخاصة , فأولئك الذين يعرفون كيف يستخدمونهم يصرفون أمورهم , خاصة كانت او عامة , بالتعقل والحكمة , اما الذين لا يعرفون فسوف يركبون متن الشطط في كلا الحالين)) .

هكذا يستعرض سقراط واجبات رجل الاعمال الناجح والقائد الناجح ليبين انها في حقيقة الامر واحدة . فمن واجب كل منهما ان يبث الطاعة والحماس في نفوس مرؤوسيه وان يضع الشخص المناسب في المكان المناسب , وفوق ذلك ينبغي على كل منهما ان يعاقب المقصر ويكافئ المجد , وكلاهما يحسن صنعا اذا كسب ود مرؤوسيه , ومن صالح كل منهما ان يجتذب الحلفاء والانصار والاعوان , وينبغي على كل منهما ان يحافظ على ما لديه ويكون في عمله مجداً مجتهداً .

ويوافق نيكوماتشيدس صاحبه على ان هذه الواجبات مشتركة بينهما , لكنه يرى ان القتال ليس كذلك ويبين سقراط ان كلا منهما لابد ان يواجه اعداء وانه من المهم لكل منهما ان تكون له الغلبة عليهم ولما كان النصر ينطوي على كسب , ولما كانت الهزيمة تنطوي على خسارة فان رجل الاعمال الناجح سوف يحرص على البحث عن كل اسباب النصر والتزود بها كما سوف يحرص على ان يتجنب ويتحرز مما يؤدي الى الهزيمة , ثم اخيراً يوصي سقراط صاحبة نيكوماتشيدس بالألا يستصغرن من شان رجال الاعمال , فان ادارة المنشآت الخاصة والمنشآت العامة تقتضي استخدام نفس المبادئ ويستخدمها في اي عمل مهما كانت طبيعة نشاطه ويفشل اذا لم يدرك انطباق المبادئ مهما كان مجال العمل .

* (المصدر - كلود . س. جورج - ترجمة احمد حمودة - تاريخ الفكر الاداري - القاهرة - مكتبة الوعي العربي)

مصطلحات مادة مبادئ ادارة الاعمال

Administration	الادارة
Management as science	الادارة كعلم
Fields management	مجالات الادارة
Public sector	القطاع العام
Economic sector	القطاع الاقتصادي
Business administration	ادارة الاعمال
Bureaucracy	البيروقراطية - النموذج البيروقراطي
Behavioral approach	المنهج السلوكي
Effective leadership	القيادة الفعالة
Human relationship movement	حركة العلاقات الانسانية
Strategic planning	التخطيط الاستراتيجي
Tactical planning	التخطيط التكتيكي
Operational planning	التخطيط التشغيلي
Long range planning	التخطيط طويل الامد
Medium range planning	التخطيط متوسط الامد
Short term planning	التخطيط قصير الامد
Production planning	تخطيط الانتاج
Marketing planning	تخطيط التسويق
Financial planning	التخطيط المالي
Human resources planning	تخطيط القوى العاملة
Committees	لجان
The trait theory	نظرية السمات
Behavioral theory	نظرية السلوك
Situational theory	نظرية الموقف
Dictator leadership	القيادة الدكتاتورية
Democratic leadership	القيادة الديموقراطية
Sender	مرسل
Method of communication	وسيلة اتصال
Receiver	مستلم - مستقبل
Noise	ضوضاء - تشويش
Feed back	تغذية عكسية
Idea	فكرة
Encoding	ترميز
Decoding	فك الرموز
Controlling	رقابة
Safety	امان
Information	معلومات
Chose	اختيار
Environment	بيئة
Compensation	تعويض
Organization	منظمة
Unit	وحدة
Objectives	اهداف
Organizational level	المستوى التنظيمي
Balance of trade	الميزان التجاري