

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيبي - البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال

لطلبة السنة الأولى (ل.م.د) تخصص: جذع مشترك

من إعداد:

د. بوكلتوم نعيمة

د. عمراوي سمية

المحاضرة الأولى:

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

ثالثاً: تعاريف المدير

رابعاً: المهارات المطلوبة في المدير لممارسة العملية الإدارية

المحاضرة الثانية:

مدارس الإدارة

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

1 - حركة الإدارة العلمية.

- فريدريك تايلور Frederick Taylor

2 - المدرسة العملية الإدارية

✓ الأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية حسب فايول.

✓ الوظائف الأساسية للإدارة حسب فايول.

✓ المبادئ الأربعة عشر للإدارة حسب فايول.

3 - الإدارة البيروقراطية.

4 - تقييم المدرسة الكلاسيكية

المحاضرة الثالثة

- المدرسة السلوكية

1 رواد المدرسة السلوكية

✓ التون مايو Elton Mayo

✓ دوغلاس ماغريغور Douglas Magrogor

✓ نظرية سلم الحاجات

2 تقييم رواد المدرسة السلوكية.

المحاضرة الرابعة:

- المدارس الحديثة في الإدارة

✓ الإدارة بالأهداف

✓ المدرسة اليابانية

المحاضرة الخامسة:

أولاً: وظيفة التخطيط

✓ تعريف التخطيط وأنواعه

✓ أهمية التخطيط

ثانياً: وظيفة التنظيم

✓ تعاريف التنظيم

✓ التنظيم عملية أو هيكل

1-التنظيم كعملية (مفهوم التنظيم كعملية، عناصر عملية التنظيم)

2-التنظيم كهيكل (مفهوم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية)

المحاضرة السادسة:

ثالثاً: وظيفة التوجيه (تعاريف ووظيفة التوجيه، اعتبارات التوجيه الفعال)

✓وظيفة القيادة

✓وظيفة الاتصال

✓وظيفة التحفيز

رابعاً: وظيفة الرقابة

✓ تعاريف وأنواع الرقابة

✓ خصائص نظام الرقابة الفعال

أولاً: تعاريف الإدارة أو التسيير:

- يرى **تايلور Taylor** أن الإدارة هي: "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف."
 - أما **فايول (H. Fayol)** فيقول بالإدارة: "إنّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تتسق وتراقب."
 - عرفت **ماري باركر فوليت** الإدارة بأنها: "فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين."
 - تعرف الإدارة بأنها: "الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف."
 - وتعرف كذلك بأنها: "وظيفة تقوم برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية، وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ."
 - وتعرف أيضاً بأنها: "هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأفضل الطرق وأقل التكاليف."
 - وتعرف الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال، ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع."
 - تعتبر الإدارة: "عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات ، بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات، تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً."
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن:
- الإدارة هي نشاط ذهني، إنساني يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين؛
 - إن الركيزة الأساسية للإدارة هو العنصر البشري، لأن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العنصر البشري؛
 - تتكون الإدارة من مجموعة من الوظائف المتكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وكذلك رقابة. حيث تبدأ هذه الوظائف بتحديد هدف مشترك وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة؛

- إن الوظائف الإدارية لها خاصية العمومية، بمعنى أنها تمارس في كافة أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها وفي جميع المستويات التنظيمية؛
- ترتبط الإدارة بالعمل الجماعي الذي يؤدي على أساس تجميع جهود الأفراد والجماعات.
- تعمل الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

حيث تعني الكفاءة: القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي من ثم تقوم على مفهوم المدخلات /المخرجات Input-Output، فالمدير الكفاء هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تحقيق مخرجات أو نتائج تفوق المدخلات المستخدمة (عمالة، مواد، آلات، وقت) في الحصول على هذه المخرجات.

أما الفاعلية فتعني: تنطوي على اختيار الأهداف الصحيحة، أي أن المدير الذي يختار هدفا غير مناسب (مثال ذلك إنتاج سيارات كبيرة الحجم بصفة رئيسية، بالرغم من أن الطلب في السوق يتجه بصفة رئيسية إلى السيارات صغيرة الحجم) يعتبر مديراً غير فعال حتى ولو تمكن من إنتاج السيارة كبيرة الحجم بكفاءة عالية.

أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

1 العولمة Globalization

يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة. إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضاً هي تطور حجم المنشآت متعددة الجنسيات، و بهذا فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصة وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد و دولياً، وبهذا أصبحت المؤسسات تواجه منافسة حادة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وبهذا يمكننا القول أن تأثير العولمة على المؤسسات يدفع المديرين لتدعيم مركز مؤسساتهم التنافسي ويحفزهم لانتهاز الفرص الاستراتيجية المتاحة.

2 التكتلات الاقتصادية Economic Agglomerations

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوربية ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

3 الجودة والإنتاجية Quality & Productivity

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، إذ أن الإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الإنتاجية، والتي لا بد على للمديرين اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق بللكمية والنوعية المناسبة.

4 أخلاقيات العمل Job Ethics

لقد تزايدت أهمية إدارة المؤسسات في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمؤسسات وتسرع في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير السلع والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المؤسسات في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

5 التنوع Diversity

من التحديات المعاصرة أيضاً أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً ودولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكاناتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

6 عصر المعلومات:

إن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الوصول إلى مجال أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذي قبل، حول البيئة المحيطة بالمؤسسة والزبائن والمنافسين...، وهذه البيانات والمعلومات ذات أهمية بالغة، ولا بد أن تتسم بالدقة والكفاءة والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها، وأيضاً فإن سرعة نقل المعلومات قد زادت بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

وبهذا فإن المديرين الذين يرغبون في الاستمرار عليهم البحث عن المعلومات باستمرار وتوفيرها بالدقة اللازمة.

إضافة إلى النقاط السابق ذكرها فإن:

- المؤسسة مكان للعمل والعيش معاً، وبالتالي يجب أن يسودها جو من الألفة والمودة والمحبة؛

- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغيير، ومن لا يتكيف مع هذا التغيير سيؤول للزوال؛
- الزبون ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع؛
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسبات المنظمة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر بمسألة الربح والخسارة؛
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع المديرين فيها، وبالتالي فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة؛
- التجديد والابتكار وبالتالي التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع وخاصة المديرين؛
- المنظمة وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد، يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون ومتكامل يعمل في نسق واحد؛
- كل من يعمل في المنظمة من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين ... إلخ هم شركاء وليسوا إجراء يسهمون في صنع القرار؛
- المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، وبالتالي فهو مدير لوظيفته يتحمل مسؤوليتها كاملة؛
- إدارة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة، لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات والجماعة في ممارسة المهام وحل المشاكل؛
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء الزبائن وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا لدى المديرين ولدى كل من يعمل فيها، فواجب كل مدير وكل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النفع لها؛
- الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها؛
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة المديرين وكل العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار؛

- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم وخاصة المدير المعاصر، موارد تمتلك مهارات متنوعة، فالمدير والفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكانا في المنظمات الحديثة بسهولة.

ثانيا: ماهية المدير

تعريف المدير

- يعرف المدير بأنه: فرد مسؤول لديه سلطة رسمية استمدها من الصلاحيات الممنوحة له من منصبه، يقوم بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".

- يعرف أيضا بأنه: "هو فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف".

وبهذا يمكننا القول أن المدير هو المخطط، المنظم، الموجه، المراقب لجهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المهارات المطلوبة في المدير لممارسة العملية الإدارية

قسم روبرت كاتز المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاثة أنواع هي:

1 المهارات الفنية Technical Skills:

تتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في المجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي، أو التسويقي، أو المالي، أو شئون العاملين... وما شابه ذلك، فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تتطلبه عليه من مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي.

2- المهارات الإنسانية Human Skills:

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوكهم، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراد أو جماعات. فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة من زملاء ورؤساء، وحتى يمكن قيادة وتوجيه من يعملون معه من مرؤوسين.

3- المهارات الفكرية Conceptual Skills

هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط والاستراتيجية، القدرة على التفكير الإبداعي، القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أي قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه، حيث تتزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزيد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة.

مدارس الإدارة:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ابتدأ ظهور المدرسة الكلاسيكية مع نهاية القرن التاسع عشر، وذلك بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما أحدثته هذه الثورة من بروز مجموعات لأصحاب الأعمال والصناعات وزيادة الإنتاج، وما نتج عنه من مشكلات بين أصحاب العمل وبين العمال.

وترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، ولا شك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة والفكر الكلاسيكي لها، كما أن هذا التباين قد انعكس أيضاً على الاتجاهات الفكرية لرواد هذه المدرسة حيث اتخذ اتجاهات فكرية متعددة كانت بدايتها مع:

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية

تقوم الإدارة العلمية على اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الحدس والتخمين، وترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل، وسنعرض فيما يلي أعمال ودراسات ونتائج بعض رواد هذه المدرسة:

1) فريدريك تايلور Frederick Taylor :

يعد فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملاً في شركة ميدفيل Midvale للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيساً للمهندسين، ومن ثم أصبح رئيساً لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية.

وقد أجرى تايلور دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الزمن والحركة للعمليات الإنتاجية للتوصل للوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعملية.

وسنعرض فيما يلي أهم الأفكار والمبادئ التي جاء بها:

- **دراسة الحركة والزمن** : وضع تايلور شعارا لدراسة الحركة والزمن وهو : هناك طريقة مثلى واحدة لأداء العمل، لهذا عمد إلى دراسة طرق أداء العمال لأعمالهم ميدانيا من خلال الملاحظة المباشرة، للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء التي يتوجب على العامل الالتزام بها في أداء عمله حيث تم حذف الحركات الزائدة التي يؤديها العمال في أدائهم، وهذا قلل من الزمن اللازم لإنجاز العمال للأعمال وقلل من الجهد الجسدي الذي يبذلونه في هذا الأداء، مما قلل من درجة تعبهم وإرهاقهم في العمل. وقد عمد إلى وضع كافة مستلزمات العمل بجانب العامل ليقبل من حركة انتقاله لأنها تستغرق وقتا لا لزوم له مما يساعد من رفع إنتاجيتهم.

- **تقسيم العمل والتخصص** : كان تايلور شديد القناعة بمسألة المغالاة في تقسيم (تجزئة) العمل إلى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء (خطوة) لعمال واحد يكررها على الدوام، على اعتبار أن التكرار على مدى طويل من الزمن سيرفع من مهارته وبالتالي إنتاجيته، وفي الوقت ذاته يقلل من أخطائه المكلفة، ويسرع من أدائه.

- **الاختيار السليم للعمال وتدريبهم** : ركز تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يمتلكون المهارة والقدرة اللازمة لأداء طرق العمل الجديدة التي تم تصميمها من قبله، وبعد التعيين أكد تايلور على ضرورة تدريب العمال الجدد والقدامى على حد سواء، من أجل تمكينهم من أداء الأعمال التي تم وضعها، والعمال الذين لا يتمكنون من تطبيقها بعد التدريب يتم نقلهم إلى أعمال أخرى أو تسريحهم من العمل.

- **التعاون** : أشار تايلور أنه لضمان نجاح طرق أداء العمل الجديدة وقواعدها، لابد أن يكون هناك تعاون بين المشرفين والعمال والإدارة بشكل عام، للتأكد من التطبيق الصحيح لها.

- **الأجور التشجيعية** : صمم تايلور نظاما جديدا لدفع أجور العمال يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالمطلوب من العمال بموجب هذا النظام تحقيق حد معين من الإنتاج، وإذا تخطى العامل هذا الحد يكافئ بشكل طردي مع زيادة كمية إنتاجه.

- **فصل الإدارة عن التنفيذ** : وضع تايلور بأن مسؤولية تخطيط وتنظيم العمل تقع على الإدارة والمشرفين، فالعمال عليهم تنفيذ ما تراه الإدارة مناسبا فقط، دون اعتراض منهم أو بيان رأيهم، لأنهم يمثلون أداة لتنفيذ العمل فقط، وحافزهم هو المال.

وقد أشار تايلور إلى أن تطبيق هذه المبادئ سينعكس على كل من العمال والملاك حيث سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة أجورهم، وكذلك زيادة أرباح الملاك.

ونشير هنا إلى أنه بعد انتشار أفكار تايلور في الوسط الصناعي الأمريكي انتقلت لتطبق في كل من فرنسا وبريطانيا وألمانيا وروسيا واليابان، وفي عام 1908 أقرت جامعة هارفارد الأمريكية تدريس مفاهيم ومبادئ تايلور لطلابها.

وبهذا يمكن القول أن تايلور قد أسهم في نشر فكرة أن الإدارة يمكن أن تكون علما مستقلا، وهذا يعتبر ثورة فكرية ونقلة نوعية في الفكر الإداري، ومن ثم أصبحت الإدارة العليا في ظل أفكاره تمثل الوسيلة الرئيسية لتعظيم الكفاءة من خلال دراسة وتحليل وظائف الأفراد، إقامة المعايير المثلى للأداء تتميط العمل، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام.

ثانيا: مدرسة العملية الإدارية

لقد تم تطوير هذه النظرية من خلال جهود بعض العلماء، أهمهم هنري فايول Henry Fayol الفرنسي الأصل الذي حصل على بكالوريوس الهندسة عام 1860، وتولى إدارة إحدى شركات التعدين، ويرجع نجاحه إلى الوسائل التي استخدمها في الإدارة وليس لموهبته أو ميزة شخصيته. يتضمن كتابه الإدارة العامة والصناعة الذي أصدره عام 1916 تراثه الفكري، وتنسب إليه مدرسة العملية الإدارية، ويعتبر أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة، وأسس ذلك على مايلي:

✓ تطرق فايول للأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية ، مركزا على أهمية ودور النشاط الإداري،

حيث قسمها إلى ست مجموعات هي:

- الأنشطة الفنية: تتمثل في الإنتاج، التصنيع والتغيير.
- الأنشطة التجارية: تتمثل في شراء، بيع، تبادل.
- الأنشطة المالية: تتمثل في البحث عن الأموال اللازمة للمؤسسة، والاستخدام الأمثل لها.
- الأنشطة الخاصة بالأمن وحماية كافة الأصول والأشخاص بالمؤسسة.
- الأنشطة المحاسبية : تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، الحسابات والتكاليف والإحصائيات.
- الأنشطة الإدارية: تتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- ✓ وقد حدد فايول خمس وظائف أساسية يقوم بها المدير في كافة المستويات الإدارية وهي:
 - التخطيط: لاستكمال خطة العمل المستقبلي.
 - التنظيم: لتجهيز وتعبئة الموارد لتنفيذ الخطة.
 - إصدار الأوامر (التوجيه) : لقيادة واختيار وتقييم العاملين ، لتحقيق العمل الأفضل في اتجاه الخطة.

- **التنسيق:** لتوجيه الجهود المختلفة وضمان تبادل المعلومات لحل المشكلات، وقد تداخلت وظيفة التنسيق فيما بعد مع الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- **الرقابة:** للتأكد من أن الأداء المتحقق يتطابق مع الخطة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.
- ✓ **أيضا فإن فايول اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة حيث اقترح أربعة عشر مبدأً للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها، وهذه المبادئ هي:**

- 1 - **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه، لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.
- 2 - **السلطة والمسئولية:** وتعني السلطة حق إصدار الأوامر، وقد فرق فايول بين نوعين من السلطة هما: **السلطة الرسمية:** المستمدة من المركز والوظيفة، و **السلطة الشخصية:** وهي مزيج من شخصية وقدرة المسؤول وذكائه وخبرته وتجاربه السابقة، بينما المسئولية تعكس الواجبات والالتزامات، ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تزداد المسئوليات المترتبة عنها.
- 3 - **وحدة الأمر:** إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- 4 - **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المؤسسة يجب أن تتسق وترتكز بنفس الاتجاه.
- 5 - **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المؤسسة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة لكن الأولوية تعطى لمصالح المؤسسة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- 6 - **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- 7 - **النظام:** ويقصد به الطاعة واحترام الاتفاقات بين العاملين واتباع التعليمات والقواعد في العمل.
- 8 - **المركزية:** تشير المركزية إلى درجة تركيز أو توزيع السلطة.
- 9 **تدرج السلطة:** يشير إلى تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة، التي تقل كلما اتجهنا إلى المدراء في المستويات الأدنى.
- 10 - **الترتيب:** وضع كل شئ أو كل فرد في المكان المناسب.
- 11 - **المساواة:** ويمثل مزيجاً من العطف والعدل عند التعامل مع الأفراد.

12 - استقرار العمالة: استقرار العمالة لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.

13 - المبادرة: وتعكس التفكير في الخطة وتأكيد نجاحها، وأن هذا يوفر الشجاعة والطاقة والابتكار لمصلحة المنظمة.

14 - التعاون: ويعكس مبدأ الاتحاد قوة، وتأتي من التوافق والتعاون بين الأفراد.

نود الإشارة إلى أن أفكار فايول مازالت مطبقة حتى الآن، والدليل على ذلك قيام الباحثين الأمريكيين Robert Tome ، Peters Waterman ، بدراسة ميدانية في الشركات الأمريكية فحددوا 62 شركة ناجحة وكان السبب في نجاحها أنها تمتلك مديرين أكفاء، يطبقون أفكار هنري فايول في الإدارة فربط نجاح هذه الشركات بنجاح إدارتها وقد لخص الباحثان الأسباب فيما يلي:

- تفويض الإدارة العليا لسلطة صنع القرارات للإدارة الوسطى والمباشرة، أي للمستويات الأدنى وعدم حصرها كلها في يدها، وهذا وفر لها الاستقلالية والحرية في ممارسة مهامها، مما شجع وأوجد روح المبادرة لديهما ولدى كل من يعمل في هذه الشركات؛

- التشديد على تطبيق وحدة الأمر ووحدة التوجيه، وعدم الإخلال بهما فقد عمدت هذه الشركات إلى وضع خطة عمل شاملة للعمل بها لتوحيد جهود كل من يعمل فيها وتوجهه والاستجابة لما يريده بشكل سريع؛

- التركيز على تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص دون المغالاة في تطبيقه؛

- كما ركزت الشركات على تطوير المهارات والقدرات لتحقيق مستوى عالي الأداء؛

- تحفيز العاملين على وضع المصلحة العامة موضع المصلحة الخاصة؛

- جعل خطوط السلطة الرسمية والاتصال قصيرة؛

- كما أولت اهتماماً كبيراً لمبدأ المساواة والعدالة والترتيب، وروح التعاون؛

- السماح بالمشاركة في صنع القرارات.

ثالثاً: الإدارة البيروقراطية

تعني كلمة البيروقراطية حكم المكاتب حيث أنها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين: Bureau وتعني المكتب، Cratos وتعني حكم. وتنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني (ماكس ويبر) Max Weber من سنة 1864 إلى 1920 والذي قدم نموذجاً مثالياً Ideal Model للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم ومن خلال دراسته التاريخية المقارنة والمكثفة،

استخلص (ويبر) أن البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وقد حدد (ويبر) أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي والتي تشتمل على مايلي:

1. التدرج الهرمي للسلطة في التنظيم البيروقراطي من أعلى إلى أسفل بما يؤدي إلى التحديد الواضح للسلطة لكل مركز وظيفي ويحقق رقابة المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الأقل؛
2. التحديد القاطع للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي؛
3. التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، واجتياز وتعيين الأفراد وفقاً للتخصص في العمل. كما أن التدريب يعتبر مطلباً ضرورياً لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد؛
4. اللوائح والإجراءات يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف، وليس من حق الموظف أن يخالف مثل هذه اللوائح والإجراءات وإلا تعرض للعقاب؛
5. المستندات والسجلات الرسمية، حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم البيروقراطي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في السجلات والمستندات؛
6. إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، حيث يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعية والمجردة من الذاتية. أما الطابع الشخصي وأنماط السلوك في التنظيم فهي محددة بشكل رسمي وطبقاً للوائح وقوانين محددة؛
7. عنصر الكفاءة والتي تمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي؛
8. الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي.

رابعاً: تقييم المدرسة الكلاسيكية

بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث وآراء رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من الانتقادات من رواد المدارس سواء في الأبعاد التي توصلت إليها، أو من حيث التطبيق العملي لبعض النتائج، هذا وتبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المجالات التالية:

- لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع دراستهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن والحركة بعد تطويرها؛
- إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية، قد سقط نهائياً مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية؛

- إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الإنتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد، حيث اعتمد هذا الأسلوب على إمكانية فرض التغيير على العاملين أو على سلوكهم لزيادة الإنتاجية، دون الأخذ بعين الاعتبار أن إحداث التغيير لا يمكن أن يتم إلا بتوافق الأطراف المعنية بالتغيير؛

- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات بل وقاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمؤسسة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة.

غير أنه وبالرغم من الانتقادات سابقة الذكر إلا أنه يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتبر بمثابة الأرضية التي قام عليها الفكر الإداري برمته.

ثاني: المدرسة السلوكية

بنت المدرسة السلوكية مفاهيمها على مدرسة العلاقات الانسانية، وظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما استفادت من التقدم الذي حدث في مجال العلوم السلوكية وأهمها: علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي... وبالرغم من اتساع وتنوع مساهمات هذا المدخل في تطوير الفكر الإداري إلا أننا سنتطرق إلى إسهامات بعض رواده:

1 التون مايو Elton Mayo

ولد التون مايو في أستراليا، إلا أنه التحق بجامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922، ثم التحق بعد ذلك بجامعة هارفرد في عام 1926 حتى عام 1947، هذا وقد قاد خلال هذه الفترة فريقا من الباحثين أجرى معهم تجاربه المشهورة به خاصة تجارب الهاوثورن. أطلق التون مايو على الدراسات التي قام بها بمدرسة العلاقات الإنسانية، نظرا لتركيزها على أهمية العامل الإنساني في المؤسسة، وقد توصلت إلى مجموعة من المساهمات تتمثل في:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

- تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية ، حيث أثبتت دراسات مايو أن لاتجاهات العمال نحو مشرفهم المباشر أثر كبير في انتاجيتهم، فالمشرف الذي يكون محبوبا من قبل مرؤوسيه كانت انتاجيتهم أعلى من العمال الآخرين الذين لديهم اتجاهات سلبية تجاه مشرفهم المباشر، وسميت هذه الناهية بتأثير الهوثورن Hawthorn Effect، وترجمت إلى العربية بسلوك القائد الإداري مع مرؤوسيه الذي يتصف بالديمقراطية.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

2 دوغلاس ماغريغور Douglas Magrogor

أجرى دوغلاس ماغريغور العديد من البحوث والدراسات حول الدافعية والسلوك في المؤسسات، وناشد المديرين بالتعامل بإيجابية مع الأفراد واحتياجاتهم خاصة الاجتماعية منها، من أهم إسهاماته التي ظهرت في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" تفرقته بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل، الأولى نظرية X، والثانية نظرية Y، حيث تتضمن النظريتين مايلي:

□ فروض نظرية X:

- ✓ معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن.
- ✓ الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.
- ✓ التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ معظم الناس كسولين بطبيعتهم.
- ✓ يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.
- ✓ الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها.
- ✓ الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.
- ✓ الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد.

والمدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائما ليكون دكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة، وصاحب نظرة تشاؤمية نحو العنصر البشري، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

ورغم هذه النظرة السلبية لـ ماغريغور عن الفرد، إلا أنه كان مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن تفسيرها من خلال النظرية X، وتساءل لماذا ترتفع الإنتاجية في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الإجبار والإلزام لضبط العمال، لذا قدم نظريته Y والتي هي نقيض مباشر لنظريته الأولى.

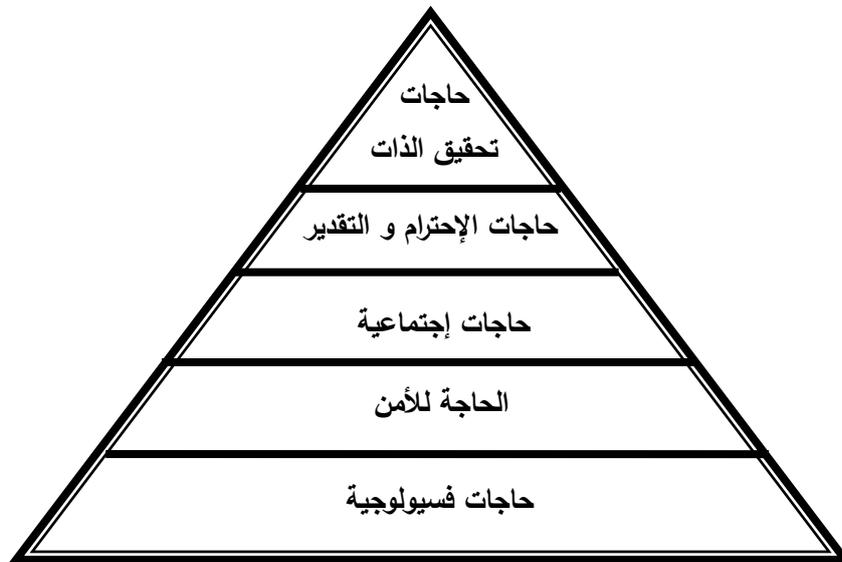
□ فروض نظرية Y:

- ✓ العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني والعقلي أثناء العمل.
 - ✓ الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضا لدى جميع الأفراد.
 - ✓ يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه.
 - ✓ يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحيانا.
 - ✓ الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح.
 - ✓ العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.
- أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإنه يميل غالبا إلى النظرة التفاؤلية لمروؤسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه ورقابة أنفسهم ذاتيا، ويوفر لهم مناخ مناسب للابتكار والإبداع ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة.

3 نظرية سلم الحاجات : تعد نظرية سلم الحاجات Hierarchy of Needs Theory والتي

قدمها ابراهام ماسلو Abraham Maslow من أقدم النظريات التي سعت إلى تفسير حاجات الفرد، حيث صنف ماسلو حاجات الفرد إلى خمس درجات يبينها الشكل التالي:

شكل "يوضح سلم الحاجات لأبراهام ماسلو"



المصدر : عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 236.

- الحاجات الفسيولوجية Psychological Needs:

تتضمن الحاجات الأساسية في حياة الإنسان كالطعام والشراب والسكن والتي يحتاج إليها حتى يستمر في الحياة.

- حاجات الأمن والسلامة Safety Needs

تتضمن حاجات الفرد المتعلقة بالمحافظة عليه من الأخطار التي حوله، ويشمل ذلك المحافظة على استقراره في العمل وتوفير الأمان الوظيفي له.

- الحاجات الاجتماعية Social Needs:

تشمل الرغبة في إيجاد علاقات ود صداقة مع الآخرين، بالإضافة إلى حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة معينة هو يود الانضمام إليها.

- حاجات التقدير Esteem Need:

حاجة الفرد إلى أن يشعر بأهميته وقيمه أمام الآخرين، كالسمعة الجيدة والمكانة الاجتماعية وتقدير الانجازات التي يحققها.

- حاجات تحقيق الذات Self-actualization Needs :

تشمل تحقيق الفرد لما يرغب أن يكون عليه، وأن يكون الأفضل الذي يتصور حاله عليه. تعتقد النظرية أن الحاجات مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية عند الفرد، وبالتالي فالهجات المشبعة ليست محفزة للسلوك، أما الحاجات غير المشبعة فهي التي تحفز السلوك لدى الفرد.

تقييم المدرسة السلوكية:

تقييم المدرسة السلوكية

1 المساهمات والدلالات التطبيقية للمدخل السلوكي في الإدارة:

لا يستطيع أحد أن ينكر دور المدخل السلوكي في إثراء الفكر الإداري في مجالات هامة وحيوية من خلال الإسهامات الهامة لرواد هذا المدخل التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني وسلوك الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والعلاقات الشخصية، والدافعية في العمل، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية للمدخل السلوكي في الآتي:

□ إن المنظمة بناء اجتماعي؛

□ للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل ؛

- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛
- للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم؛
- تباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات
- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.

وإن كل هذه النتائج وغيرها ساعدت على توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع المرؤوسين.

2 - أوجه النقد والقصور الموجه للمدخل السلوكي:

بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل السلوكي لنظرية الإدارة فإنهم لم يقدم تفسيراً متكافئاً لأبعاد الإدارة، حيث كان التركيز بصفة أساسية على السلوك الإنساني فقط، وقد أهمل هذا المدخل بذلك العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة المحيطة بالفرد وما تشتمل عليه من عوامل مادية، فلا يستطيع أحد أن يقلل من تأثير المحددات السلوكية للفرد أو الجماعة على الأداء والإنتاجية، ولكن لا تعتبر هذه المحددات هي الوحيدة لإحداث مثل هذا التأثير.

ومن ناحية أخرى، وبسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيراً ما يختلفون في تفسيرهم وتوصياتهم على النحو الذي جعل المدير في الحياة العملية يواجه حيرة وصعوبة في الاختيار بين آراء ونصائح هؤلاء، والتي قد تصل أحياناً إلى حد التضارب.

ثالثاً: المدارس والاتجاهات الحديثة

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وفيما يلي هذه المدارس:

1 -نظرية النظم

2 -النظرية الموقفية

3 +الإدارة بالأهداف

4 -المدرسة الكمية أو مدرسة علم الإدارة

5 - الإدارة العامة الحديث

6 تنمية المنظمة أو التطوير التنظيمي

7 الإدارة التشاركية

8 - مدرسة الإدارة اليابانية

وفيما يلي شرح بعض منها:

أولاً: الإدارة بالأهداف يعتبر بيتر دركر Peter Derker أول من نادى بالإدارة بالأهداف سنة 1954، حيث يرى أن المؤسسات يجب أن تفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية، والمسؤولية وفي نفس الوقت يعطي توجهها بوحدة الرؤيا الشاملة، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة، إن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو "الإدارة بالأهداف أو الرقابة الذاتية".

مراحل الإدارة بالأهداف:

يمكن عرض مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

1 - وضع الأهداف

2 - تنمية خطط العمل

3 متابعة عمليات التنفيذ

4 تقييم الأداء الكلي

1/ وضع الأهداف:

الهدف الجيد يجب أن يكون دقيقاً، وواضحاً وواقعياً ويشتمل منه عيار قياسه، وله إطار زمني محدد، ويحدد المسؤولية الخاصة به، وسواء كانت الأهداف كمية أو نوعية فيجب أن تكون العوائد المتحققة قابلة للقياس.

فالأهداف الكمية تحدد في إطار رقمي واضح مثل: يجب على رجل البيع أن يحصل على (16)

عميل جديد خلال شهر ديسمبر وتشمل الأهداف النوعية على وصف وبيان ما يجب تحقيقه، مثل: يجب على إدارة التسويق تخفيض شكاوي العملاء بتحسين خدمة العملاء خلال السنة القادمة.

2/ تنمية خطط العمل:

يجب تحديد خطط العمل الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهنا نجد أن من الضروري اشتراك الأفراد والإدارات والأقسام في مختلف المستويات في وضع تلك الخطط.

3/ متابعة عمليات التنفيذ:

إن مراجعة مدى التقدم في تنفيذ الخطط يمثل أهمية بالغة من المديرين والمرؤوسين في ممارسة تلك العمليات، فقد تتم عمليات المراجعة كل (3 أو 6 أو 9) شهور على سبيل المثال وتسمح هذه المراجعة بالوقوف على مدى تقدم العمل وسيره في الاتجاه الصحيح.

4/ تقييم الأداء الكلي:

تتمثل هذه الخطوة الأخيرة في أسلوب الإدارة بالأهداف في إجراء عمليات التقييم الكلي للأداء بعناية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف السنوية كل من الإدارات والأفراد. إن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف أصبح يمثل الركيزة في نظم تقييم الأداء وتصميم نظم الأجور والمكافآت.

فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف:

1. يقدم المديرين والمرؤوسين أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها وصياغتها؛
2. يمكن تنمية وتحسين الأداء بشكل متكامل على كافة المستويات بالمنظمة؛
3. تتحقق الدافعية والتحفيز الإيجابي للمرؤوسين؛
4. تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف الإدارات.

ثانياً: مدرسة الإدارة اليابانية هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (Hardward Business Review) ذكر في دراسته أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون (Omoniyat).

1 - اتخاذ القرار بصورة جماعية.

2 - التوظيف مدى الحياة.

3 - التعليم والتدريب المستمران.

4 - الإدارة الأبوية.

1 - اتخاذ القرار بصورة جماعية.

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، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدأون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع،

ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

2 التوظيف مدى الحياة.

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاما، كما وأنهم 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 سنة 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جلّ 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 مثلا انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأن ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

3 التعليم والتدريب المستمران.

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالا 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 وجودته.

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 بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديرا غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة

تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه.

ويشير (سابورو اوكيوتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثالا على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة (مزدا) عام 1970 وشركة برانيف عام 1980م عند تعرضها للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مزدا) عن 50 % من رواتبهم ومكافآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90 % من رواتبهم لسد العجز في الشركة.

وظائف الإدارة (وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة التوجيه، وظيفة الرقابة)

أولاً: وظيفة التخطيط

➤ تعريف التخطيط

التخطيط planing هو الوظيفة الأولى للعملية الإدارية وعلى أساسها تبدأ العملية الإدارية مهامها، ومن خلال التخطيط يمكن للمديرين في المؤسسة أن يقرروا مايلي:

- ما الذي سيتم عمله؟ What is it to be done?
- متى سيتم عمله؟ When is it to be done?
- كيف سيتم عمله؟ How is it to be done?
- من الذي سيقوم بعمله؟ Who has to do it?

وقد تعددت التعريفات التي تناولت وظيفة التخطيط ويمكن أن ندرج منها مايلي:

- وفي تعريف آخر للتخطيط: "هو عملية تتبؤ بالمستقبل بقصد التعرف على أهداف المؤسسات مع تقدير مسبق لكافة احتياجاتها من الموارد الضرورية واللازمة لعملياتها."
- يعرف أيضا بأنه: "نشاط ذهني ينصب على المستقبل، وينطوي على مجهودات تعكس الاستعداد بطريقة عملية لمواجهة المستقبل الذي ينطوي على درجة كبيرة من الغموض."
- التخطيط أيضا هو: "مجموعة من الخطط (السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج ... إلخ) تساعد على تشكيل الإطار العام لسلوكيات الموارد تمهيدا لوضعها موضع التنفيذ بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف."

➤ أنواع التخطيط

تتنحصر أبرز أنواع التخطيط في قسمين: التخطيط ومجال تأثيره والتخطيط والأجل الزمني.

أولاً: التخطيط ومجال تأثيره

يقصد بالتخطيط وفقا لمجال تأثيره بالمدى الذي يطاله التخطيط بتأثيراته على المؤسسات أو على مكونات الهيكل التنظيمي. يمكن تصنيف التخطيط وفقا لمجال تأثيره إلى:

1 التخطيط الاستراتيجي Strategic Planing

هو ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم بالقرارات ذات التأثير على صورة أو مستقبل أو مكانة أو المركز التنافسي للمؤسسات، أو الذي يتم بتحديد سلسلة من الخطط المتكاملة لتغطية كافة مجالات النشاط بالمؤسسات.

2 التخطيط التكتيكي Tactical Planing

هو التخطيط الذي يركز على صياغة مجموعة من الخطط الفنية أو التخصصية، وتوضع لمساعدة الإدارات لسلوك الاتجاه الصحيح في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه. يشمل هذا التخطيط كافة مجالات العمليات والأنشطة بالمؤسسات كالسويق والتمويل والموارد البشرية والمبيعات... الخ.

3 التخطيط التشغيلي Operational planing

يهتم هذا النوع من التخطيط بتحديد الجزئيات اليومية والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال ومهام، ويأخذ شكل معايير أو كميات يساعد على تقييم التنفيذ، والوقوف على نتائج هذه الأعمال لذا يمتد التخطيط التشغيلي ليطال كافة الأنشطة المتخصصة داخل المؤسسات.

ثانيا: التخطيط والأجل الزمني

تختلف الخطط وفقا للفترة الزمنية التي تغطيها إلى:

1 التخطيط طويل الأجل Long-range planing

وهو التخطيط الذي يغطي فترات زمنية طويلة الأجل، ويدخل في إطار هذا المفهوم الخطط الاستراتيجية التي ترسمها الإدارة العليا وتزيد فترتها الزمنية عن خمس سنوات.

2 التخطيط متوسط الأجل Intermediate Planing

وهو التخطيط الذي تتراوح فترته الزمنية من سنة إلى سنتين، ويتم وضع هذه الخطط لخدمة الخطط طويلة الأجل ويحددها مديرو الإدارات الوسطى في المؤسسات.

3 التخطيط قصير الأجل Short-range planing

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية لا تزيد عن السنة الواحدة، وتكون هذه الخطط أكثر تفصيلا عن الخطط السابقة ويحددها رؤساء الإدارة الاشرافية في المؤسسات.

➤ أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة في المؤسسة حيث:

- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة.
- منع القرارات المجزأة.
- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات ، أو الفرص التي قد توجد في البيئة.
- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المؤسسة.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الم وُسرة إلى أدنى حد.
- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل ، وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية ، كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.
- وهكذا فالتخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة.

ثانياً: وظيفة التنظيم

➤ التنظيم عملية أو هيكل

1-التنظيم عملية

- مفهوم التنظيم عملية: أوجه النشاط التي تستهدف وضع نظام للعلاقات بين الأشخاص والتنسيق بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، وينقسم التنظيم إلى قسمين هما: **التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي** إذ نجد أن في أي تنظيم رسمي يظهر تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازياً له، ذلك هو التنظيم غير الرسمي، وبصفة عامة فإن التنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة، والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقررها المديرون في التنظيم الرسمي، ونتيجة للعلاقات والعواطف والتفاعلات التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية.

2- التنظيم هيكل

- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف بأنه: "عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام، المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة."

وبهذا يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

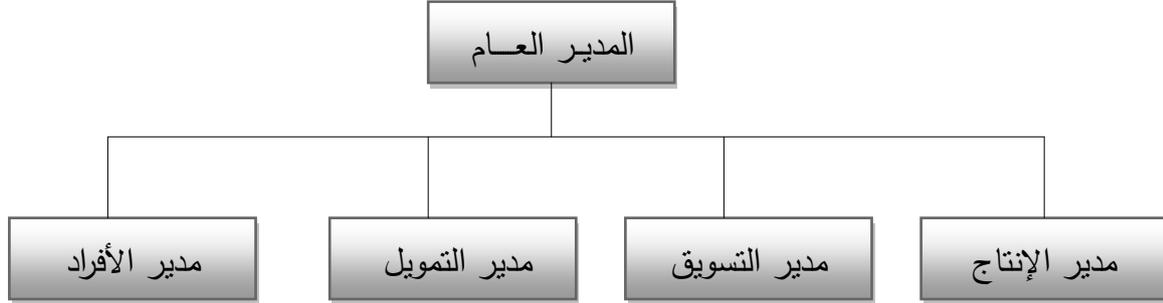
- أنواع الهياكل التنظيمية:

هناك عدة أنواع للهياكل التنظيمية تستخدمها المؤسسات لمساعدتها في تنظيم وتنسيق جهود الأفراد، وفي التجاوب مع البيئة والتعامل مع عدم التأكد الذي يصاحب بيئة أعمالها، ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية إلى مجموعتين هما:

➤ الهياكل التنظيمية التقليدية وتتضمن ما يلي:

أ -التقسيم على الأساس الوظيفي: وفقا لهذا التنظيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة في وحدة إدارية، فمثلا يمكن في إحدى المؤسسات تجميع الأنشطة الخاصة بالإنتاج في قسم واحد، كما تجمع الأنشطة المالية في قسم ثان وهكذا، ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم:

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة

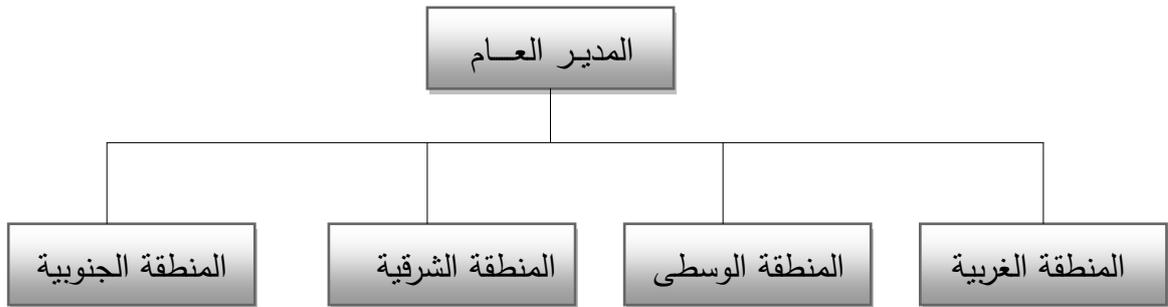


ب التقسيم على الأساس الجغرافي:

وفقا لهذا التقسيم يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بمنطقة جغرافية في وحدة إدارية خاصة بها، فعندما يكبر

حجم المؤسسة ويتسع نشاطها يصبح من الضروري مراعاة اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، وتعتبر الشركات متعددة الجنسيات Multinational Corporations أوضح مثال لهذا النوع من الهياكل التنظيمية. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

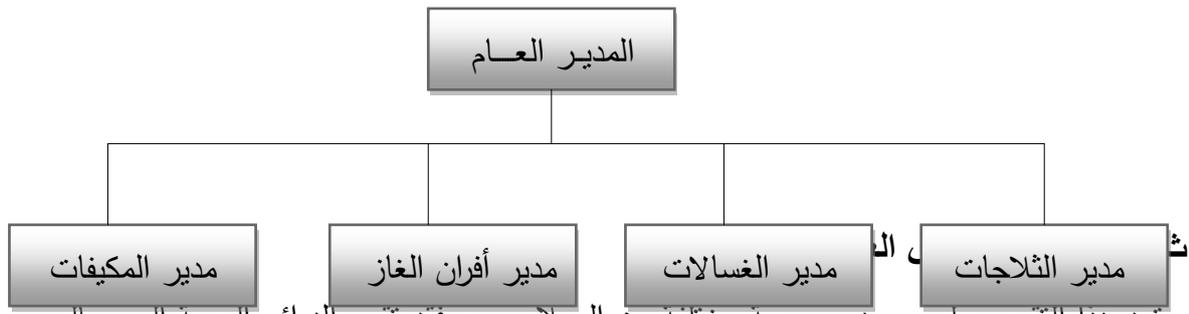
الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



ت التقسيم على الأساس السلعي:

يستند هذا النوع من التنظيم على المنتجات التي تقوم الم وُسرع بإنتاجها ، فتنشئ وحدة إدارية خاصة لكل سلعة أو خدمة تهتم بكل أمورها، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي على الأساس السلعي



يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعة مختلفة من العملاء ، فقد تقسم الدوائر البيعية إلى رجالي ونسائي وأطفال، كما يجري في بعض المؤسسات تقسيم العملاء إلى كبار وصغار، ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس العملاء:

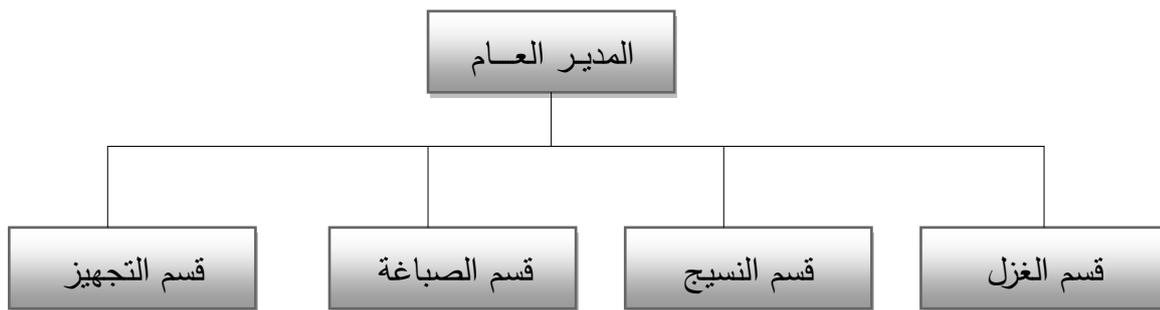
شكل رقم (06): "يوضح هيكل تنظيمي على أساس العملاء"



ج التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مراحل أو عمليات خاصة في تنظيم النشاط الفني والإنتاجي كصناعات البترول والغزل والنسيج والكيماويات والمشروعات العقارية وغيرها ، ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

شكل رقم (07): "يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية"

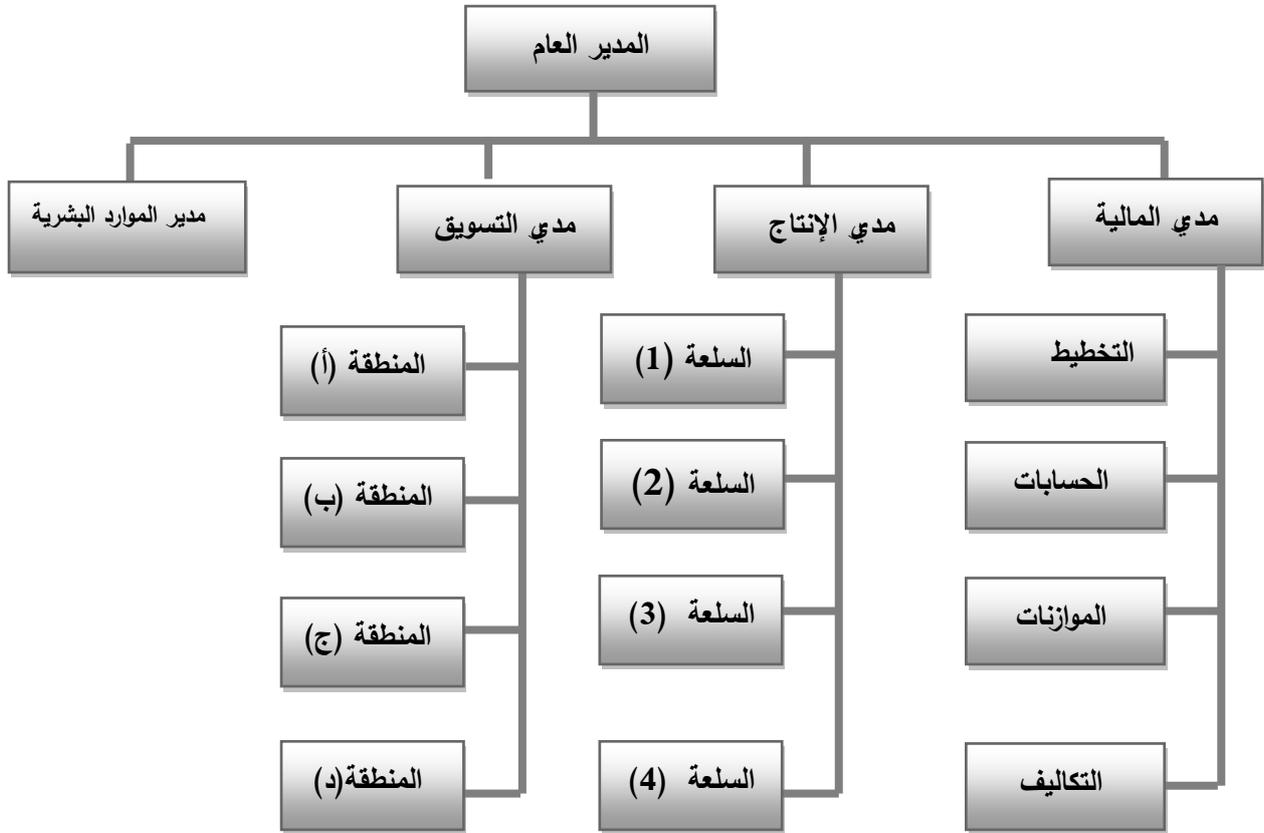


ح التقسيم على أساس التجميع المركب:

من خلال ماسبق يتضح أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة في أي تنظيم ، ولكننا نجد في معظم الأحوال أن عملية التجميع تتم اعتمادا على أساسين أو أكثر من الأسس السابقة وذلك بغية الوصول إلى التجميع المناسب الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ومن خلال الشكل أسفله نوضح التقسيم على أساس التجميع المركب:

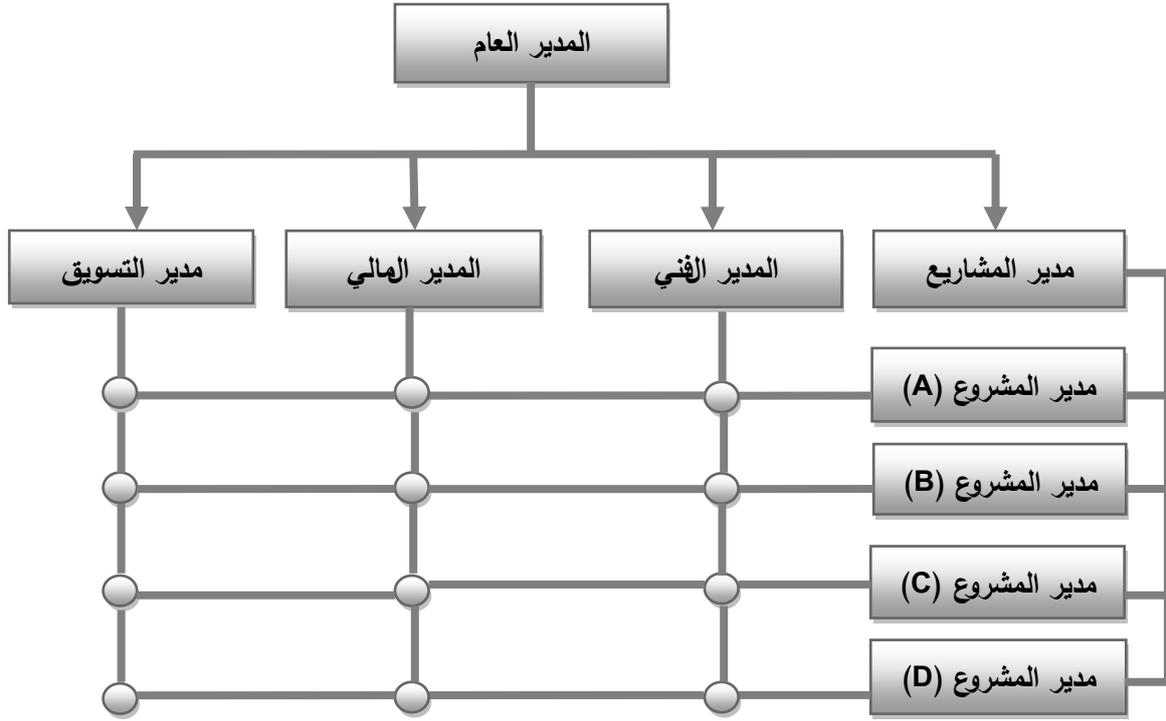
الشكل رقم (08): "يوضح الهيكل التنظيمي المركب"



خ التقسيم على أساس المشروعات (المصفوفي):

أحد المداخل الحديثة التي تم تقديمه خلال الستينات ، لمواجهة الصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفي بمفرده أو التنظيم السلعي بمفرده، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم يجمع مزايا التقسيمين السابقين ويحاول تجنب عيوبها، ويناسب المنشآت الكبيرة التي تقوم بإنجاز مشروعات محددة، وتجمع المنشآت التي تطبق التنظيم بين الأساسين السلعي والوظيفي.

شكل رقم (09): «هيكل المصفوفة»



➤ الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى إيجاد هياكل تنظيمية أكثر تطورا من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا ونظور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها، ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة:

أ - هيكل الفريق

ب الهيكل الشبكي

ت الهيكل غير المحدود

ث -التنظيم الافتراضي

ثالثاً: وظيفة التوجيه

مفهوم وظيفة التوجيه

فيما يلي بعض تعاريف وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: "الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية." كما يعرف بأنه: "عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات التي تعبر عن إرادة القائد في كيفية تحقيق الأهداف."

يعرف التوجيه بأنه "ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة." وبهذا يمكننا القول أن وظيفة التوجيه تتكون من تجميع لمجموعة من العمليات الجزئية هي: القيادة، الاتصال، والتحفيز وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1 - وظيفة القيادة

تعرف القيادة بأنها: " العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة." ويمكننا القول أنه ليس بالضرورة أن كل مدير قائد، لأن القيادة تستوجب متطلبات معينة مثل: التأثير في سلوك الآخرين، والاستحواذ على قبولهم، ولكن في المقابل فإن كل قائد هو مدير لأنه يقوم بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

2 وظيفة الاتصال

يعرف كذلك بأنه: "نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك، وثقة بين العناصر الإنسانية."

3 وظيفة التحفيز

يعرف التحفيز بأنه: "المجهود الذي تبذله الإدارة، لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد."

- أما الحوافز فتعرف بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها."

رابعاً: وظيفة الرقابة

➤ تعاريف الرقابة:

- تعرف الرقابة بأنها: "مجهود إنساني يتم وفق خطوات معينة للوقوف على مدى اتفاق التنفيذ مع ما تم التخطيط له من أهداف، وتصحيح مسار هذا التنفيذ بأسلوب يحقق من ناحية التلاؤم والتكيف مع ظروف وعوامل الموقف، ومن ناحية أخرى التعادل أو التوازن بين كفاءة وفعالية الأداء وبين الاعتبارات السلوكية والإنسانية للقائمين على هذا الأداء."

- عرّف H. Fayol الرقابة بأنها: "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف أو الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها، وهي تنفذ في كافة المجالات والأشياء والناس والتصرفات".

➤ أنواع الرقابة:

هناك معايير كثيرة للرقابة يتم الاعتماد عليها، من أهم هذه المعايير مايلي:

1 - **الرقابة حسب الزمن:** تصنف الرقابة وفقاً لمعيار الزمن وحسب أوقات إجرائها، إلى ثلاثة أنواع هي:

أ - الرقابة المسبقة : FeedForward Control

يسمى هذا أيضاً بالرقابة المبدئية Preliminary أو الرقابة الوقائية Preventive، وهي الرقابة التي تسبق تنفيذ العمل، الهدف منها منع وقوع الأخطاء قبل التنفيذ وحدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.

ب الرقابة المتزامنة Concurrent Control

تتعلق الرقابة المتزامنة بالرقابة على العمل أثناء تنفيذه، بهدف اكتشاف الأخطاء وقت وقوعها، والعمل على حلها بسرعة، للحيلولة دون استفحاله، كما يتم في نفس الوقت حل المشكلات أو الصعوبات التي تعترض طريق التنفيذ حال حدوثها.

أ -الرقابة اللاحقة Feedback Control

تجري الرقابة اللاحقة بعد إنجاز العمل والانتهاء منه، ويعد عامل التوقيت عاملا هاما في هذا النوع من الرقابة، فمن الأجدى مثلا مقارنة المصروفات الفعلية مع المصروفات المخصصة في الموازنة شهريا بدلا من الانتظار لنهاية السنة وإجراء مثل هذه المقارنة، حيث أن الأخطاء قد تستفحل بمرور الوقت ويصبح من الصعب حل المشكلة.

2- الرقابة حسب المعايير: تصنف الرقابة إلى نوعين هما:

أ - الرقابة على أساس الإجراءات : تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المؤسسات، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من الإدارة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب - الرقابة على أساس النتائج: يقوم هذا النوع من الرقابة بقياس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسات، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فالرقابة على أساس النتائج لا يتابع التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المؤسسات.

3- الرقابة وفقا لمصادرها: تنقسم الرقابة وفقا لهذا النوع إلى:

أ - الرقابة الداخلية: يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب- الرقابة الخارجية: تمارس هذه الرقابة من خارج المؤسسة، إما على أساس عقد موقع مع هذه الجهة الخارجية أو بحكم القانون.

4- الرقابة حسب التنظيم: تنقسم الرقابة وفقا لهذا النوع إلى:

أ - الرقابة المفاجئة: تعتمد الرقابة المفاجئة Unexpected على عنصر المفاجأة في الجولات الميدانية، والتفتيشية التي يقوم بها المدير على الوحدات التنظيمية التابعة له، الهدف منها هو الاطلاع على كيفية سير الأمور على أرض الواقع.

ب- الرقابة الدورية: تتم الرقابة الدورية Periodic على فترات محددة مسبقا كأن تكون كل شهر أو شهرين أو ثلاثة، والفرق بين هذا النوع من الرقابة وبين الرقابة المفاجئة هو أن الرقابة الدورية تكون مواعيدها معروفة مسبقا لكل من المدير والمرؤوسين.

الرقابة المستمرة: وفقا للرقابة المستمرة Continuous فإن الجهة التي تتم المراقبة عليها تخضع للرقابة بشكل دائم، ففي كثير من الصناعات كتكرير النفط والبتروكيماويات هناك غرفة مراقبة Control Room تتم فيها مراقبة كافة القراءات والأعطال التي تظهر على شاشات تلفزيون خاصة، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات الفورية عند حدوث مشكلة، كما أن هناك أجهزة خاصة في صناعات معينة لأجل رسم مخطط الرقابة بشكل مستمر طوال فترة الإنتاج.

➤ خصائص نظام الرقابة الفعال:

بوجه عام يمكن القول بأن هناك صفات عامة يجب أن يتصف بها النظام الرقابي، ليؤدي مهمته بشكل جيد وفعال وأهم هذه الصفات ما يلي:

- 1 **الاعتبار الاستراتيجي:** النظام الرقابي الفعال والمعاصر، هو الذي تكون رؤيته رؤية استراتيجية بعيدة النظر، تتوافق مع استراتيجية المؤسسة، فالرقابة اليوم هي رقابة استراتيجية أكثر من كونها إجرائية.
- 2 **تعددية المعايير:** لتكون الرقابة فعالة لا بد أن يعتمد نظام الرقابة على عدة معايير، ليعطي التقييم رؤية واضحة وموضوعية ودقيقة عن ما تم إنجازه، ومن أهم المعايير الرقابية المستخدمة اليوم: الجودة، الزمن، التكلفة، رضى الزبون، الكمية.
- 3 **العمل التصحيحي:** الرقابة الفعالة هي التي تكشف الانحراف، وتحدد مصدره، وتحديد أسبابه، ثم تقترح المعالجة أو كيفية التعامل معه، فالرقابة التي لا تقترح سبل المعالجة رقابة ناقصة وغير فعالة.
- 4 **الرقابة الإيجابية:** الرقابة المعاصرة ليست لإصلاح الأخطاء فقط، بل هي رقابة للتطوير والتحسين، أي تكتشف الانحرافات الإيجابية، وتضع السبل اللازمة لزيادة فاعليتها، وإدخال تعديلات على العمل من شأنها تحسينه.
- 5 **التوقيت:** فالرقابة الجيدة هي التي تنتبأ بالانحراف قبل حدوثه، وهي التي لا تتأخر في التعامل مع نتائج التقييم الإيجابية والسلبية، وهي التي توفر المعلومات في الوقت المطلوب.
- 6 **المرونة:** تعمل المؤسسة في بيئة غير مستقرة، لذلك يجب أن يعطيهم النظام الرقابي قدرا من حرية التصرف، وكذلك إعادة النظر بين الحين والآخر في المعايير، والأدوات الرقابية، وإجراءات الرقابة... ليتمكن النظام من التكيف مع ما يستجد في البيئة من تغيرات.

7- **دقة المعلومات** : يجب أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي تكون نافعة ومفيدة.

8- **توافر المعلومات** : توافر معلومات كافية عن كل من الخطط والبرامج وجدول العمل والأرقام التقديرية وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لتعرف ما حدث، وما يحدث حالياً، وما قد يحدث مستقبلاً لضمان اكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.

9- **التركيز على عناصر النجاح الحرجة** : أن تتم الرقابة على الجوانب الهامة (الحرجة) من التنفيذ، التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان أن تتجح المؤسسة في تنفيذ خططها.

10- **التكامل** : أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة، وخاصة مع نظام التخطيط.

11- **قابلية الفهم** : أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة تبيّن لمن يمارسون الرقابة ما يجب أن يفعلوه في حالة تخطي معايير الرقابة، مما يمكنهم من التحكم ذاتياً في علاج الانحرافات قبل استفحائها.

12- **الملائمة** : أن يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة.

13- **التعاون** : الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة، حتى تتجح العملية الرقابية.

14- **الجدوى الاقتصادية** : أن يحقق النظام الرقابي عائداً يفوق تكاليفه.