

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Djilali Bounaama
Khemis Miliana

Faculté des Sciences
Economiques, Commerciales et
des Sciences De Gestion



جامعة الجليل بونعامه خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة بيداغوجية محكمة موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك LMD

من إعداد:

د. مهوري نبيل

أستاذ محاضر "أ" بالكلية

قدمت يوم:/...../.....

اعتمدت من طرف المجلس العلمي يوم:/...../.....



الرقم: 46/ك ع ا ت ع ت/2023

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

في يوم 04 جويلية 2023 عقد المجلس العلمي للكلية اجتماعا بقاعة الاجتماعات على الساعة 11:00 صباحا بحضور السادة أعضاء المجلس لدراسة جدول الأعمال الذي تم فيه:

- تحديد لجنة لتحكيم المطبوعة العلمية المعدة من طرف الأستاذ:

د. بهوري نبيل

بغوان: مدخل لإدارة الأعمال

الموجهة لطلبة: السنة الأولى ليسانس جذع مشترك

وبعد الردود الإيجابية للجنة التحكيم على المطبوعة قرر المجلس اعتماد المطبوعة العلمية.

رفعت الجلسة على الساعة 14:30 من نفس اليوم والشهر والسنة.

رئيس المجلس العلمي



رئيس المجلس العلمي للكلية
إمضاء: خشير محمد

تقديم المطبوعة

هذه المطبوعة هي عبارة عن مطبوعة دروس تخص مقياس "مدخل لإدارة الأعمال" المبرمج في السداسي الثاني جذع مشترك لجميع الشعب في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير LMD وتم إعدادها وفقا لعرض التكوين المعتمد من الوزارة الوصية، وعلى ذلك فقد حاولنا جاهدين التبسيط للإحاطة بمختلف المفاهيم ما أمكن، ليسهل على الطالب الذي يدرس الإدارة لأول مرة التعامل معه، وقد ركزت هذه المطبوعة على المقرر الخاص بالمقياس، وذلك من خلال عرض المحاور الرئيسية التي تحكم المقياس، واكتساب المعارف لذلك حاولنا تغطية هذا الجانب المهم من خلال البحوث المختلفة المقترحة على الطلبة في حصص الأعمال الموجهة.

أهداف التكوين

تمكين الطالب من إدراك مفهوم إدارة الأعمال وخصائصها والتعرف على أبرز إسهامات مختلف المدارس الفكرية وتمكينه من التمييز بين مختلف وظائف الإدارة وأهمية كل واحد منها.

ويتوقع من الطالب الذي يدرس هذا المقياس أن يصبح ملما بالأسس النظرية للمالية العامة بما يلي:

- تعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بعلم الإدارة في جوانبها المالية والإدارية، وعلاقتها بالعلوم الأخرى.

-التعريف بالتطور التاريخي لعلم الإدارة.

-دراسة وظائف الإدارة الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

-دراسة وظائف المؤسسة .

-اكتساب الطالب رؤية واضحة بعلم الإدارة لتكون بمثابة حلقة وصل مع المقاييس الأخرى.

الفئة المستهدفة

طلبة السنة الأولى LMD جذع مشترك.

معارف أولية مسبقة

-بعض المعارف في الاقتصاد وتاريخ الوقائع الاقتصادية

طريقة التقييم: مستمر 50% + امتحان 50%

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
1	مقدمة
3-34	الفصل الأول: التعريف وطبيعة علم الإدارة
3	تمهيد
3	أولاً: ماهية الإدارة
4	1- تعريف الإدارة
7	2- أهمية الإدارة
8	3- أصناف الإدارة
10	4- خصائص الإدارة
11	5- أسباب الحاجة إلى الإدارة
12	6- عناصر الإدارة
12	7- مجالات الإدارة
15	ثانياً: طبيعة الإدارة (الإدارة علم و فن)
16	1- الإدارة كعلم
18	2- الإدارة كفن
20	3- الإدارة علم و فن معا
21	4- الإدارة الحديثة مزيج من علم و فن الإدارة
22	ثالثاً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.
29	رابعاً: المدير الصفات والوظائف
33	خلاصة
34	أسئلة الفصل الأول
36-77	الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري ومدارسه



36	تمهيد
37	أولاً: الجذور التاريخية للإدارة و أهمية دراسة تطور الفكر الإداري
37	1- الجذور التاريخية للإدارة
38	2- أهمية دراسة تطور الفكر الإداري
39	ثانياً: الفكر الإداري في الحضارات القديمة
39	1- الفكر الإداري في ظل الحضارة الفرعونية
40	2- الفكر الإداري في ظل الحضارة البابلية
40	3- الحضارة الصينية القديمة
40	4- الفكر الإداري في ظل الحضارة الإسلامية
42	ثالثاً: الفكر الإداري الكلاسيكي (المدرسة الكلاسيكية)
43	1- مدرسة الإدارة العلمية
48	2- مدرسة التقسيمات الإدارية
50	3- المدرسة البيروقراطية
54	4- تقييم المدرسة الكلاسيكية وأهم الانتقادات الموجهة إليها
56	رابعاً: الفكر الإداري السلوكي (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)
56	1- مدرسة العلاقات الإنسانية
57	2- نظرية التون مايو Elton Mayo
59	3- تجارب هاوثورن
60	4- نظرية سلم الحاجات ماسلو
62	5- نظريتي ماكروبيجور دوجلاس (x) و (y)
63	6- تقييم المدرسة السلوكية وأهم الانتقادات الموجهة إليها
64	خامساً: الفكر الإداري المعاصر (المدارس الحديثة في الإدارة)
64	1- المدرسة الكمية (مدرسة علم الإدارة)
65	2- مدرسة النظم



مطبوعة دروس مدخل لإدارة الأعمال

67	3- نظرية الموقف (الاحتمالية الشرطية)
68	4- المدرسة الظرفية في الإدارة
69	5- الإدارة بالأهداف
71	6- الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في الإدارة)
73	7- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
76	خلاصة
77	أسئلة الفصل الثاني
123-79	الفصل الثالث: وظائف الإدارة
79	تمهيد
80	أولا: وظيفة التخطيط
84	ثانيا: وظيفة التنظيم
95	ثالثا: وظيفة التوجيه (القيادة، التحفيز، الاتصال)
116	رابعا: وظيفة الرقابة
122	خلاصة
123	أسئلة الفصل الثالث
144-125	الفصل الرابع: وظائف المؤسسة
125	تمهيد
126	أولا: ماهية المؤسسة الاقتصادية
128	ثانيا: الوظيفة المالية
130	ثالثا: وظيفة الموارد البشرية
132	رابعا: وظيفة التموين (الشراء، التخزين)
135	خامسا: وظيفة الإنتاج
136	سادسا: الوظيفة التجارية والتسويق
138	سابعا: وظيفة البحث والتطوير



مطبوعة دروس مدخل لإدارة الأعمال

143	خلاصة
144	أسئلة الفصل الرابع
146	الخاتمة
151-148	قائمة المراجع



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	جوانب التفرقة بين الإدارة العمومية وإدارة أعمال	1
72	المداخل والمدارس المختلفة لدراسة الإدارة	2
91	الفرق بين التنظيم الرسمي، وغير الرسمي	3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري	1
21	الإدارة علم وفن	2
39	أهمية دراسة تطور الفكر الإداري تطور الفكر الإداري	3
41	تطور الإدارة	4
59	منظور العلاقات الإنسانية	5
60	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	6
66	الإطار العام لمفهوم النظام	7
69	الإدارة الظرفية	8
102	الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة	9
108	مهارات القيادة	10

المقدمة العامة

مقدمة:

لقد تم إعداد هذه المطبوعة بعنوان مدخل إلى إدارة الأعمال حيث هي موجهة أساساً لأقسام السنة الأولى LMD جذع مشترك علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي يمكن أن يستفيد بها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بكل فروعها وتخصصاته.

حيث تعتبر الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان وقد تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية فلمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشؤون أسرته وكذلك في المنشآت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤديها لتحقيق أهدافها والمجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشؤون أفرادها ومتطلباتهم، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفراداً ومنظمات.

للإدارة أهمية كبيرة في تقدم الأمم وتحلفها كما أن للقادة والمدراء الأثر الكبير في تقدم الأفراد والمجتمعات، ومع تطور تنظيم المجتمعات في مؤسسات ظهر مفهوم الإدارة، وأصبح وجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية و فنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها إذا فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل مع وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة والاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات داخل المؤسسة.

إن أي تنظيم مهما كان هدفه يحتاج إلى المؤسسة والإدارة مثل الوزارات، الجامعات المدارس.. وغيرها فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بالحقائق والمعلومات ومحاوله ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي وعليه تم تقسيم المطبوعة إلى أربعة فصول هي:

الفصل الأول: التعريف وطبيعة علم الإدارة

الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري ومدارسه

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

الفصل الأول:

التعريف وطبيعة علم الإدارة

تمهيد:

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان، فان غابت الإدارة عن حياة الإنسان يجل محلها العشوائية والارتجال، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها المنظمات، ونظرا لسرعة حدوث هذه المتغيرات أدى ذلك لأهمية الرشادة في استخدام المنظمات لمواردها المادية والبشرية بكفاءة، وهذا لا يتم لا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها، وتواكب التغيرات المختلفة فيها عن طريق القيام بالوظائف الإدارية كما يجب.

وعليه سنتناول في هذا الفصل تعريف وأهمية علم الإدارة وكذلك مميزات علم الإدارة كما سنتناول طبيعة علم الإدارة وطبيعة علم الإدارة بين علم فن والى علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

أولا: ماهية الإدارة

الإدارة هي العنصر الفاعل في نجاح المؤسسات والدول، لتحقيق النمو والاستقرار مرهون بها، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها فهي عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان وقد تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية فنلمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشئون أسرته وكذلك في المنشأة الصغيرة أو المنظمات الكبيرة يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها لتحقيق أهدافها والمجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشئون أفرادها ومتطلباتهم، التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفرادًا ومنظمات.

أما ماهية الإدارة من المنظور التنظيمي الإدارة فهي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

المقصود بالإدارة:

تستخدم كلمة "Management" أو إدارة في الحياة العملية في أكثر من مجال ولأكثر من فرض، فقد يستخدمها البعض ليشير بها إلى هؤلاء الأعضاء في أي منظمة الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالأنشطة والأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المنظمة، وقد يستخدم البعض الآخر ليقصد به ذلك الصرح من المعرفة الذي تراكم عبر السنوات من خلال النظريات والبحوث والدراسات العملية، وكذلك التجارب والخبرات العملية للممارسين من المديرين.

كما انه قد يستخدم نفس الاصطلاح من جانب البعض ليشير إلى ذلك الفرع من فروع المعرفة في العلوم الاجتماعية، مثل علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس وغيرها، والذي يتم تدريسه في الجامعات والمعاهد، ويهتم به الباحثون والممارسون على حد سواء.

-في بداية القرن العشرين في الدول ظهر مصطلح الإدارة (Management) بمعنى منجمات الأنجلو ساكسونية عموما والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وذلك عقب الأعمال الأفكار التي قدمتها حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19.

-غير أن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية " (Management) نفسه بالنسبة للغة الفرنسية فبعض المختصين يترجمون مصطلح " المناجمت أو عبارة " (Administration) والبعض الآخر بعبارة " إدارة " (Gestion) الفرنسية بعبارة " تسيير " ويرجع هذا التباين إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم الإنجليزية، وثقافة قيادة المجتمعات التي نشأ فيها. فمهما اختلفت العبارات المستخدمة ومهما تباينت الصياغة اللغوية إلا أنها تتقارب كلها في المعنى رغم عدم تطابقها تماما وكلها تشير إلى إدارة المؤسسات أو المنظمات.

-بالفرنسية أنه ضيق المضمون؛ إذ يشير إلى مجموعة (Gestion) فمثلا ما يعاب على مصطلح (Management) التقنيات المستخدمة في عملية التسيير بينما القصد من المصطلح الأنجلوساكسوني أنه تعبير عن المفهوم المتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المديرين والتي ترتبط أساسا بإدارة العنصر البشري، ففي هذا الصدد، يرى الكثير من المهتمين أننا نسيّر الأشياء و بالمقابل ندير ونوجه الأفراد.

-لذلك نجد بعض في استخدام هذا المصطلح في اللغة العربية؛ ففي دول المشرق العربي ترجم إلى مصطلح " الإدارة "، وعندنا في الجزائر يستخدم مصطلح " التسيير " وفي تونس مصطلح " التصرف "، وفي المغرب الأقصى مصطلح " التدبير " والذي يعتبره المهتمون أقرب مصطلح عربي نظرا إلى الأبعاد التي يكتسبها هذا المصطلح في اللغة " (Management) لمصطلح " المناجمت العربية.

1-تعريف الإدارة:

تختلف تعاريف الإدارة اختلافا واضحا، من عالم إلى آخر وكل تعريف مستمد من بيئة العالم أو المدرسة التي ينتمي إليها، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر المفكرين من جهة واختلاف العصور التي تم فيها تقديم هذه التعاريف وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعاريفها الشائعة ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق هذا في ثلاثة أسباب رئيسية هي:

- أن الإدارة علم حديث نسبيا.
- أن الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة.
- أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية و ليست الطبيعة.
- ومن أهم هذه التعريفات نذكر ما يلي:
- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها: " الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض ما و الإشراف عليه ".
- فقد عرف رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".
- كما عرفها هنري فايول بأنها: "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".
- أما شستر بارنارد فقد عرفها بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".
- أما جيمس موني والان رايلي عرفاها على أنها: الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطة وإجراءات المنظمة.
- أما شيلدون فقد تناولها على أنها: "وظيفة ينتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية: الإنتاج و التوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي لها و القيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ.
- كما عرفها وليم هوایت الذي قال عنها: بأنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق و رقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد.
- فالإدارة علم يتطور بتطور الحياة، وتغير الحاجات الإنسانية ووسائل إشباعها، وهذا ما أدى إلى تعدد تعاريف علم الإدارة بتعدد العصور والمفكرين والمجالات التي وجدت بها¹.
- كما عرفها موني Mooney ان الإدارة هي الشرارة الحيوية التي تنشط وتواجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة².
- فإن الإدارة مجموعة من العمليات توجه، تنظم وتنشط الأعمال الجماعية للأشخاص و الجماعات في إطار التنظيم³.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 22 .

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2006، الطبعة 3، ص 25.

³ Marc boshe, « le management interculturel », Ed : Nathane, paris,1993, p 89.

ومن التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الشامل لعلم الإدارة: أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية بالمنظمة والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية، وبأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا لا يتم إلا بممارسة المدير لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ممارسة كفاء.

فهي تمثل الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف " .
ويقصد بالموارد هنا:

-الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.

-الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..

-الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.

-المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

-الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ويقصد بالعمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن:

- الإدارة عملية: الإدارة هي نشاط ذهني غير ملموس أو منظور، ولا تعتبر نشاطاً تنفيذياً للأعمال والمهام ولكنها نشاط إنساني يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين، أي أنها تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني إن المحرك الأساسي للإدارة هو الإنسان، حيث يتميز هذا الأخير بالديناميكية نظراً لوجود حاجات متجددة يريد إشباعها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه داخل بيئة العمل، وذلك بخلاف العناصر المادية الأخرى. أي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.

- الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة، فالإدارة هي جوهر قيام المنظمة واستمراريتها.

- الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.

-الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.

-الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف فالإدارة تنطوي على تلك العملية المتكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.

- الأهداف التنظيمية أي الهدف والغاية المطلوب الوصول إليها حيث تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة حيث إن من مهام الإدارة تحقيق أهداف محددة¹.

- الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد: يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، حيث تساعد الإدارة الجماعة على تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

* **الكفاءة (Efficiency)**: وتعني الوصول إلى الهدف بأقل جهد وقل تكلفة وأسرع وقت، ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها. وعدم إهدارها وأداء العمل المطلوب بأفضل طريقة، وكلما استطاع المديرون الاقتصاد والتوفير في استخدام الموارد كان أفضل بشرط تحقيق الأهداف والنتائج.

* **الفاعلية (Effectiveness)**: وتعني الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة أي القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة لاحتياجات المجتمع. كما تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) التي ترغبها المنظمة كتحقيق الربح، والتوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العميل... الخ.

2- أهمية الإدارة:

تحتل الإدارة بأهمية كبيرة نظرا لتواجدها في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، ومجالات تطبيقها عديدة حيث تطبق في ميدان الاقتصاد، والبحث، والتنمية، والسياسة، والشؤون العسكرية والرياضية وغيرها فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وتقوم بالتجميع الفعال للمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية الأخرى.

-الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

-إن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمية.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- إن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاءة الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاءة إدارتها.
- تحقيق التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.
- فللإدارة أهمية كبرى للمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، وهذا لما تضمنه لها من تسيير حسن للموارد واستشراف للمستقبل، وترجع أهمية الإدارة للأسباب التالية:
- إن الزيادة الهائلة في السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية ألزم ضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها إدارة علمية مسلحة بفنون المعرفة
- اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد هائلة من القوى العاملة وبرز مشكلات نتيجة هذا الاستخدام الكبير قد جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات التي لم يألّفها المجتمع الإنساني.
- إن بروز التشكيلات الثقافية التي تقودها قيادات فاعلة وإطارات مدربة، اتخذت طريق العلم في ممارستها فاعتمدت على الحجة العلمية في منطقتها، وتعلمت كيف تصل إلى أهدافها ولتواجه مؤسسات لها إدارات تستطيع التعامل معها وهي مزودة بكل فنون التفاوض، ولديها من المعلومات والحقائق والحجج التي تدعمها.
- التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فعاليتها، إذ ليس ندرة عناصر الإنتاج لوحدها تحتاج إلى إدارة قادرة على التوزيع الأمثل للموارد بل إن الإدارة ضرورة ملحة لإدارة عناصر الإنتاج والتنسيق بينهما وزيادة كفاءتهم حتى ولو توافرت تلك العناصر.
- شدة التنافس المحلي والدولي: لقد تطور الإنتاج وأصبح يميل لسد حاجات مقبلة، حاجات تحددها سوق محلية واسعة، تشتد فيها المنافسة، ولذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تسويقية واقتصادية تقوم بها إدارات متخصصة تستطيع الوقوف في وجه هذه التحديات وتقوم بإجراء الدراسات والأبحاث.
- التطور الفني والتكنولوجي: إن صناعة اليوم صناعة متطورة تلاحق كل جديد وتسعى إلى تطوير إطاراتها لتواكب المنطلقات الفنية والتكنولوجية الجديدة، ويقف في صدارة واجباتها العاملين في الإدارة التي تريدها صناعة اليوم، إدارة قادرة على الوصول بقدرات العاملين للمستوى الذي ينطبق والتقدم الفني والتكنولوجي الذي هو إحدى خصائص الصناعة الحديثة.

3- أصناف الإدارة:

تصنف الإدارة إلى عدة أصناف هي:

1. من حيث طبيعتها :

أ - الإدارة العامة:

تعنى بإدارة المرافق العامة وهيئات الإدارة الحكومية التي تهدف لتقديم خدمات عمومية (التعليم، الصحة العمومية، الأشغال العمومية، هيئات الإشراف على إقامة البنى التحتية الأساسية...) ، وهنا تتطابق مع المصطلح الانجلوساكسوني.

ب - إدارة الأعمال: وتعنى بإدارة منشآت ومنظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

2. من حيث مداها:

أ - الإدارة التشغيلية:

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

ب - الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية، والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.

3- من حيث مستواها:

تتضمن كافة مشروعات الأعمال أياً كان شكلها القانوني مستويات إدارية متدرجة على شكل هرمي هي :

أ - الإدارة العليا: وهي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسة في المنظمة، وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل التي تتولى تحديد الإستراتيجيات ووضع الأهداف ورسم السياسات وتحديد الأولويات.

ب - الإدارة الوسطى: وتختص بوضع الخطط متوسطة المدى، ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى. وهي تتولى مهمة الربط بين الإدارة العليا والمستويات الإشرافية وتهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية ووضع التكتيكات.

ج - الإدارة الدنيا: وهي الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وهي تضع الخطط التفصيلية، وتتابع أداء العاملين، وتوجه جهودهم. فهي الإدارة التي تتولى المهام الإشرافية وتنفيذ الأعمال والوقوف على مختلف المهام التشغيلية.

4- من حيث موضوعها:

أ - إدارة الإنتاج

ب - إدارة التسويق

ج - الإدارة المالية

د - إدارة الموارد البشرية

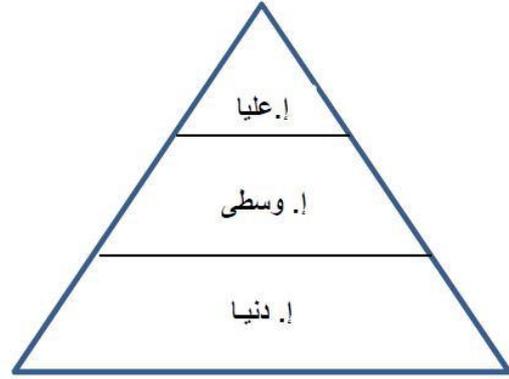
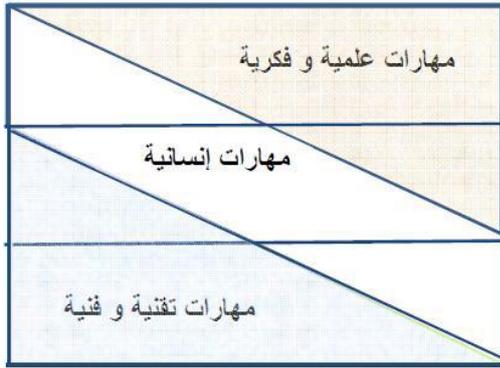
هـ - إدارة البحث والتطوير الخ.

4-خصائص الإدارة:

تتميز الإدارة بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:

- العمومية:** يقصد بها أنها تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف؛ فهي لا تقتصر على منظمات الأعمال فحسب بل تمارس في كل المجالات وفي المؤسسات الخدمية والمنظمات السياسية والاجتماعية والرياضية والعسكرية.
- الإنسانية:** يتعلق العمل الإداري تقارب تيارى العقلانية الأولى بالإنسان فالإدارة ضرورية حيثما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفرادها من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة.
- التعقيد:** تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، إذ يتمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية والجزء الآخر مصدره أن المديرين عادة ما يغيروا في الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.
- الاستمرارية:** يتطلب العمل الإداري نشاطا مستمرا دون أي انقطاع و مجهودا كبيرا لكي يحقق عوائد مرتفعة، إذ يجمع الكثير من المهتمين على أن العمل الإداري بما يتضمنه من أعباء.
- التكامل بين الأنشطة:** تعتبر عملية الإدارة نشاطا حركيا يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة ببعضها البعض والتي توجد بينها علاقة اعتمادية متبادلة تتميز بالتأثير والتأثر، حيث أن النجاح في أحد هذه الأنشطة يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها.
- تواجدها في جميع المستويات التنظيمية:** توجد الوظيفة الإدارية جميع المستويات العليا، الوسطى، الدنيا مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات الفكرية والإنسانية والتقنية الفنية المطلوبة في كل مستوى، والشكل الموالي يوضح مختلف المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري.

الشكل: رقم(01): المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري



- للإدارة: مناهج عامة تنطبق على كل المنظمات ومناهج خاصة مرتبطة بالسياق الذي توجد فيها المنظمة وبالمشكل المطروح.

- الإدارة تتطابق مع الأداء: حيث أن دور المدير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عمل ما والبحث عن الفعالية الكلية هو من مهام الكل وفي كل لحظة، وتنفيذ مشروع معقد يتطلب تضافر مجهودات الجميع ومساهماتهم في ذلك.

- الإدارة مبنية على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والرقابة.

- للإدارة أبعاد وتطبيقات عالمية: في جميع المجالات والميادين التي يوجد فيها الإنسان ويعمل على تحقيق أهداف يحددها.

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

5- أسباب الحاجة إلى الإدارة :

- كبر حجم المنظمات.
- وجود انفصال بين المنظمة وملاكها.
- التغييرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.
- المنافسة الشديدة في الأسواق.
- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين.
- تزايد قوة التجمعات العمالية.

6-عناصر الإدارة: تتمثل في: المنشأة - الوظائف - المهام- الموارد

7-مجالات الإدارة:

هناك عدة مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة وهي: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، الإدارة الإقليمية الدولية، ومن أهمها نجد ما يلي:

7-1- الإدارة العامة: تطبق في مجال مؤسسات وإدارات القطاع العام ويطلق عليها في هذه الحالة فهي الإدارة التي لا تهدف في أغلب الأحيان إلى تحقيق الربحية، بل تهدف إلى توفير الخدمات العمومية للمواطنين من جهة، وكذلك تتولى إدارة النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسة العامة للدولة. وتهتم الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تقوم هذه الأجهزة المتمثلة في مختلف الوزارات والمؤسسات العامة والإدارات المركزية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تعتبر الإدارة العامة بأنها عملية وضع السياسات العامة للدولة وتنفيذها وتقييمها وتعديلها وبقى الجهاز الحكومي منفذ للسياسات، أما البرلمان له الكلمة العليا في إقرار السياسات التي تقدمها الحكومة أو رفضها.

7-2- إدارة الأعمال: تطبق في مجال مؤسسات وإدارات القطاع الاقتصادي وتطبق في مجال مؤسسات وإدارات القطاع الاقتصادي الخاص فهي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الربحية، سواء كانت خدمية أو صناعية أو تجارية. فهي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، كما أن إدارة الأعمال تعني أيضا تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعيا لتحقيق الربح، إن منظمات الأعمال تحدد سياساتها وأهدافها وبرامجها عن طريق إدارة مالكيها دون تدخل كبير من الدولة، إلا في حدود ما نصت عليه القوانين والأنظمة لممارسة الأعمال المختلفة¹.
وفيما يلي سنتطرق لأوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

أ -أوجه التشابه:

-يهدف كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى تطبيق المبادئ والأصول العامة في الإدارة من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية أي الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل التكاليف وبأدنى مجهود بشري وفي أقصر وقت ممكن.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص33.

- كلا من العلمين يعمل على ممارسة مختلف وظائف الإدارة من تنظيم وتنسيق والتوجيه وكذلك إيجاد الاتصال الفعال بين مختلف الفروع الإدارية للمنظمة ومركزها الرئيسي، كما أن الكثير من المشكلات الإدارية قد عولجت بحلول سليمة وناجحة في المشروعات الخاصة، يمكننا تطبيق نفس الحلول في الإدارة العامة¹.

ب- أوجه الاختلاف:

يوجد الكثير من أوجه الاختلاف يمينا ذكرها فيما يلي:

- الإدارة العامة تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة في حين أن إدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق الربح المادي.
- تعمل الإدارة العامة في ظل التشريعات لأنها تتصل بتنفيذ السياسة العامة في المجالات المختلفة في حين أن عمق إدارة الأعمال يحكمه قرارات مجلس الإدارة رغم أنها تمارس نشاطها إلا بعد الحصول على ترخيص قانوني من الجهات العامة المخولة لذلك، مع ذلك تبقى لديها حرية أكثر ومرونة في مزاوله أعمالها من الإدارة العامة².
- الإدارة العامة تتعامل مع جمهور المنتفعين بخدمات المرافق العامة بمبدأ المساواة أمام الجميع، أما إدارة الأعمال فلا تلتزم بالمساواة بين المتعاملين معها ويحكم ذلك مصلحة المنظمة.
- تتميز المشروعات العامة بالطابع الاحتكاري لأنها تمارس نشاطها في أغلب الأحيان في ظروف احتكارية في حين نجد أن المنافسة الحرة هي التي تحكم النشاط الاقتصادي للمشروعات الخاصة.
- يمكن قياس نجاح الإدارة العامة بمدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها وهو أمر يصعب قياسه أو الحكم عليه بسهولة، في حين تقاس كفاءة منظمة الأعمال بمدى ما تحققه من أرباح واضحة، وهذه العملية يسهل الحكم عليها أو قياسها، فالأرقام تتحدث عن نفسها من خلال الميزانيات العامة وحسابات الأرباح والخسائر.
- يتحمل قطاع إدارة الأعمال درجة أكثر من المخاطر المالية فالمستثمر معرض للربح والخسارة في حين أن الموظف العام يتمتع بأمان أكثر، فالموارد مؤمنة له، بحيث لا يوجد احتمالية الخسارة والربحية في حساباته أثناء العمل لأن الخزينة العامة تتكفل بموارده.
- تتميز الإدارة العامة في الدول النامية خاصة بضخامة جهازها الإداري مقارنة مع إدارة الأعمال، حيث أن حجم أي مشروع خاص مهما كان كبيرا يبقى أصغر من حجم الجهاز الإداري الحكومي.

¹ فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة: بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، لبنان، بيروت، دار النفائس، 2001، ص 41.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 33.

إن التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يعود بالدرجة الأولى إلى معيار مجال التطبيق الإدارة فإذا تم تطبيقها في مجال القطاع العام، يطلق عليها في هذه الحالة " الإدارة العمومية"، أما إذا تم تطبيقها في مجال القطاع الاقتصادي، يطلق عليها في هذه الحالة " إدارة الأعمال".

سنوضح توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال عدة جوانب نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): جوانب التفرقة بين الإدارة العمومية وإدارة أعمال

معيار التفرقة	إدارة الأعمال	الإدارة العمومية
الهدف	تحقيق ربح	تقديم خدمة عمومية
الحجم	أصغر	عادة كبيرة
مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع العام
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
شكل التنظيم	شركات أموال، شركات أشخاص، أفراد	مرفق عمومي: مؤسسات وإدارات عمومية وطنية، هيئة وزارية، مصلحة
الجهة الرقابية	المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
مقياس الأداء	تعظيم الربح	مدى توفر جودة الخدمة
درجة ونطاق الاهتمام	غير مهتمة بالرفاهية المتعاملين معها والمستفيدين من إنتاجها إلا بقدر ما يحقق لها من سمعة وربحية	مهمة برفاهية مواطنيها تعطي الأولوية للمصلحة العامة للمجتمع عن المصلحة الخاصة
طبيعة الزبائن	عملاء ومنافسون محدودين في العدد لكل مؤسسة، سوق خلفي تشتري منه وسوق أمامي تباع له	عدد غير محدود من المواطنين (من دافعي الضرائب ومن المستفيدين من الخدمات العمومية)
المسؤولية	مسؤولية أداء مهني واجتماعي وأخلاقي	الموظف يخضع للمساءلة وعمله يخضع للشفافية أمام الجهات المعنية

المصدر: من إعداد الباحث

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي والانكماش شيئاً فشيئاً، نتيجة التغيير الذي يحدث في نمط التسيير للمؤسسات والإدارات العمومية تماشياً مع متطلبات المعايير الدولية في التسيير الإداري عامة والعمومي خاصة الإدارة العامة.

وتقوم الإدارة بوظائف أساسية، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. سوف نتطرق إلى هذه الوظائف في الفصل الثالث.

-التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وتهتم هذه الوظيفة الإدارية بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المنظمة.

-التنظيم: أي كيفية توزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين في المؤسسة يعرف التنظيم على أنها الوظيفة الإدارية التي تترجم الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم الهيكل الأساسي للمهام والصلاحيات.

-التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة أي قيادة الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

-الرقابة: تتضمن التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله أي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا من خلال مقارنة ما تم إنجازه بما كان مخططاً له وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وستكون كل وظيفة من هذه الوظائف موضع تحليل ومناقشة مفصلة في الفصل الثالث من هذه المطبوعة، وسيكون مدخل الوظائف الإدارية هو المستخدم في دراسة الإدارة.

ثانياً: طبيعة الإدارة (الإدارة علم وفن)

دار هناك جدل كبير بين علماء الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أهى علم أم فن أم علم و فن معا؟ فهل تعتبر الإدارة علم مثل باقي العلوم الأخرى؟. أم هي فن وبالتالي تعتمد على الخبرة والمهارة والذكاء في ممارسة الأعمال، وبخاصة في الدول النامية، فهي لا تؤخذ على محمل الجد بأنها علم، بل يظن كثيرون أنها شطارة وخبرة ولا تحتاج إلى أن تدرس، أو ليس هناك علم إداري يمكن تعلمه بالدراسة.

وينقسم الهدف من تعلم الإدارة إلى شقين هما: زيادة مهاراتك وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك، فهناك ثلاث اتجاهات في هذا الإطار:

- الاتجاه الأول: يقول بالطبيعة الفنية للإدارة.

-الاتجاه الثاني: يقول بالطابع العلمي للإدارة.

-الاتجاه الثالث: فيقول بالطبيعة المختلطة للإدارة أي فنية وعلمية في نفس الوقت، ويقتضي ذلك ابتداء أن نعرف ما المقصود بالعلم وما المقصود بالفن حتى يمكننا الإجابة على السؤال السابق.

1-الإدارة كعلم:

مفهوم العلم:

العلم هو معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم والتي تم تجميعها وقبولها بالإشارة إلى فهم الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع دراسة، وهذه المجموعة من المعرفة تكون موضوعية وخالية من التحيز والميول ويعتمد الحكم على ما إذا كانت الإدارة علما أم لا على قدرتنا على الإشارة إلى وجود نظريات ومفاهيم إدارية معروفة.

-مفهوم الإدارة كعلم: الإدارة هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية حيث يتصف العلم أن يكون له نظريات تتضمن مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس العلمية التي تحكم وتفسر الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة، والنظريات يمكن تعلمها ودراستها في الجامعة ومن ثم يمكن تطبيقها في البيئة، كما أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

فللإدارة نظريات ومدارس إدارية فيها اتجاهات فكرية متنوعة وهي تتضمن مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس ذات طابع عمومي وشمولي وقد تم التوصل إليها عن طريق التجربة وملاحظة الظواهر الإدارية واستخلاص النتائج وتعميمها وهي تحكم عمل الإداري وتساعد في تسيير مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وأن تطبيق هذه المبادئ والمفاهيم والأسس يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها مسبقا وبشكل دقيق نسبيا وليس بشكل تام كما هو الحال في العلوم الطبيعية ونظريات الإدارة تدرس في كليات جامعية متخصصة يمكن للطلاب الاستفادة منها وتطبيقها في حياتهم العملية بشكل يتحقق مع التطبيق تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الإدارة علم كسائر العلوم الأخرى ولكنها من العلوم الاجتماعية لأنها:

-الإدارة علم لأنها تبنى قراراتها الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية على حقائق وتجارب ميدانية، كما أنها تدرس في الجامعات كونها أصبحت خاضعة لمجموعة نظريات ومبادئ وأفكار إدارية.

-الإدارة علم لأنه لا يعتمد على عوامل الصدفة والمحاولة والخطأ، ولكن على مبادئ وأساليب ونظريات وتطبيقات.

-الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة نسبيا لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج يمكن التنبؤ بها سلفا، ويرى هؤلاء انه بالرغم من عدم التوصل إلى كافة القوانين التي تحكم الفكر الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علما مكتمل المقومات، فإن البعض قد توصل إلى الكثير من القواعد الراسخة التي لو طبقت في الظروف الملائمة لآنت نتائجها المرجوة، ويعلل أصحاب هذا الرأي التأخر في تطبيق كافة المبادئ الإدارية للأسباب التالية:
-إن الإدارة كعلم لم ينظر إليه إلا حديثا.

-إن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية تتسم مبادئها بالمرونة والثبات النسبي أي أنها تتغير مع تغير المجتمع.

-الإدارة علم من العلوم الاجتماعية ينصب اهتمامها على دراسة جانب من المجتمع الإنساني.

-الإدارة كعلم تسعى لملاحظة أو مشاهدة الظواهر في الواقع الإداري وتحليلها وتشخيص علاقاتها السببية ومعرفة نتائجها والتنبؤ بنتائجها المستقبلية، صحيح أن علم الإدارة ليس كعلم الكيمياء أو الفيزياء حيث أنها تعالج الإنسان وليس الجماد، والإنسان دائما يتغير مع البيئة، ولكنها أي الإدارة كأحد فروع العلوم الاجتماعية تستخدم الطرق العلمية أسوة بعلم الاقتصاد، علم النفس، وعلم السياسة، وغيرها من العلوم الاجتماعية الأخرى¹.

- الإدارة كعلم لأنها تضم حقلًا واسعًا من المعرفة وهذه المعرفة تستخدم من قبل كل الإداريين وفي أي مكان وعلى أي مستوى من التنظيم، لقد تأكد الطابع العلمي للإدارة منذ أن نشرت المؤلفات العلمية للمهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" والمهندس الفرنسي "هنري فايول" في أوائل القرن العشرين.

وبالمفهوم العام للعلم (مثل الكيمياء والفيزياء) هو أنه مجموعة مصنفة من المعرفة نظمت حول واحد أو أكثر من النظريات الرئيسية وعدد من المبادئ العامة يعبر عنها عادة بشكل كمي وحيث تسمح المعرفة بالتنبؤ وعلى أساس هذا المفهوم، فإن الأغلبية الكبرى تعتقد أن الإدارة لا تتوافر فيها هذه المعايير، وبالتالي فإن الإدارة ليست بالعلم حسب هذا المعنى التقليدي، وهذا الوضع للإدارة يرجع أساسًا لأربعة أسباب هي الآتي:

-أن الدراسة للحصول على "علم" للإدارة تعتبر حديثة نسبيا؛

-أن المداخل غير العلمية، مثل طرق القواعد البدائية والتخمين يمكن استخدامها بدرجات متفاوتة من النجاح في العمل الإداري؛

-أنه من الصعوبة القيام بتجارب يمكن التحكم فيها مثل التجارب العلمية في ميدان الإدارة؛

-أن العنصر البشري على جانب كبير من الأهمية في الإدارة.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 20-21.

وبالرغم من أنها قديمة قدم الإنسان نفسه، إلا أن علم الإدارة أو مجموعة المعرفة المتعلقة بالإدارة لم يتم تنميتها أو تطبيقها أو تصنيفها وترتيبها إلى المدى الذي وصلته العلوم الأخرى.

2- الإدارة كفن:

مفهوم الفن:

تعني كلمة فن الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة. كما يمكن تعريفه بأنه القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية¹، إن مهارات التعامل مع الإنسانية قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الإداري حيث دفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف، تعتبر من المهارات التي تتوفر في كثير من الإداريين. ويعرف الفن بأنه: القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية. وينشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل، ولا شك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته فليس كل الذي تاملوا في دراسة الطب أو الهندسة يكونون بنفس درجة النجاح عندما يصبحون أطباء ومهندسين. وهذا أيضا ينطبق على الإدارة كمهنة، إذ أن تطبيق النظريات الإدارية بنجاح يختلف من شخص لآخر، وهذا يدل على أثر الخبرة والتجربة الشخصية للمدير على قدرته على تطبيق ما يدرسه من علم الإدارة في المجالات المختلفة.

ويعرف الفن في مجال العلوم بأنه: المهارة في تطبيق مضمون العلم بحيث يؤدي هذا الفن أو المهارة إلى تحقيق أفضل النتائج من هذه الناحية يمكن القول أن الإدارة فن بكل معنى الكلمة فالمدير الذي يملك المعرفة الإدارية كعلم ولا يعرف كيف ومتى وأين يطبق هذه المعرفة لن يتمكن من تحقيق نتائج طيبة ولن يكون مديرا فعالا.

تعريف الإدارة كفن:

توصل الطرق المستخدمة إلى نتائج معينة عن طريق استخدام الخبرة والمهارة فنجد تبسيط إجراءات واختصار الخطوات وعملية التنسيق وتوزيع الوظائف والواجبات يقع في مجال الفن الإداري بهدف زيادة الكفاءة في الأداء. ومن الممكن أيضا وصف الإدارة على أنها فن تعمل في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وحضارية معينة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيم وهذا بدوره تحكمه عادات وتقاليد مختلفة وسلوك وتصرفات مختلفة مما يتطلب أحيانا طرق غير علمية وغير موضوعية التعامل، ومن ثم تتطلب فنا خاصا ومعرفة ذكية لفهمها والتجاوب معها. وبالتالي فالمدير الفنان هو الذي يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

¹محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 29.

الإدارة فن: لأنه يستوجب لمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة، إذ إن العمر والخبرة والتدريب والمستوى العلمي والثقافي له أثر كبير على الممارسة الإدارية للأفراد، وهذا ما يجعل من الإدارة كفن وتطبيق أمر مميز بين الأفراد والجماعات¹. الإدارة فن لأنه ظهر كممارسة قبل ظهور الإدارة كعلم، كما أنه يتطلب الإبداع، وتمتع صاحبه بسمات القيادة. وذلك لعدة أسباب هي:

- أنما مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف العملية للحصول على أفضل النتائج والمهارة هي فن الممارسات الإدارية التي تتوقف على كفاءة المدير وخبرته وممارسته.

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

-الإدارة فن لأنها تتطلب المرونة والقدرة على سرعة وحسن التصرف واستخدام المعرفة إلى جانب المهارة .وبما أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري وهو من العناصر التي يصعب إلى حد كبير توقع المواقف التي قد يتخذها، فإن ذلك يتطلب استخدام الفن الإداري².

-تنطوي تنمية علم الإدارة على المعرفة التي تتعلق بالتطبيق الإداري، ففي أي موقف معين، يمكن للعلم أن يخفض من مقدار الفن الإداري اللازم، ولكنه لن يقضي عليه كلية، ففن الإدارة سيكون موجودا دائما،

- يرى بعض الإداريين أن الإدارة فن وليس علم حيث يقول الإنجليزي غلادن "الإداري يولد ولا يصنع"³. ويرى أصحاب هذا الاتجاه الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولكنه لا يكتسبه. أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة وينبغي على المدير في مثل هذه الأحوال أن يعتمد إلى حد كبير على معتقداته وتحميناته وقدرته على الخلق، وعلى مهارته في تطبيقها واستخدامها، أي بعبارة أخرى، يجب عليه أن يعتمد على ما يمتلكه من فن الإدارة.

¹ عبد البارى درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص39.

²علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سبق ذكره ص 26.

3- الإدارة علم وفن معا:

الاتجاه الثالث يجمع بين الإدارة علم وفن في نفس الوقت، حيث أن العمليات الإدارية في الوقت الحاضر تركز على مبادئ وأسس علمية وموضوعية يطبقها رجال الإدارة لحل المشاكل للإدارية التي تعترض سير نشاط المنظمة الإدارية في سعيها نحو تحقيق أهدافها¹.

-إن القواعد التي تتضمنها العلوم الاجتماعية لها صفة النسبية نظرا لكون العنصر البشري هو جوهر دراستها وأرجائها، والإدارة هي جزء من العلوم الاجتماعية.

-تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من توافر القرارات الفردية والمواهب الذاتية في إدارة المنظمة الإدارية في جميع مراحل العملية الإدارية والفنية لدى القائمين عليها، والإداري الناجح لا بد أن تتوفر فيه صفات شخصية معينة تجعله قادرا على مواجهة المشاكل ووضع الحلول لها، وتطبيق المبادئ العلمية في الوقت المناسب وبالكيفية الصحيحة دون تردد أو وقوع في أخطاء، وبذلك تصبح الإدارة الناجحة هي فن في استخدام العلم في العملية الإدارية²، وبهذا تجمع الإدارة بين العلم والفن في نفس الوقت.

-الإدارة علم وفن في آن واحد، ولا بد من التزاوج بينهما، ولا يمكن من خلال إعطاء أمثلة لإداريين ناجحين لم يدرسوا الإدارة إنكار وجود علم إدارة أو إنكار الحاجة لتدريبه، بل يمكن القول بأن مثل هؤلاء الأشخاص كان يمكن أن يكونوا أكثر نجاحا لو درسوا علم الإدارة.

والإدارة كفن تكمل الإدارة كعلم، والفن لوحده لا يكفي ليكون لدينا مدير فعال كذلك الإدارة كعلم لا تكفي لوحدها فالشقان يكملان بعضهما البعض وهما معا يوجدان المدير الفعال القادر على إدارة وتوجيه العمل نحو الطريق الصحيح والمطلوب لتحقيق الأهداف أن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند له، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عمليا، لا بد من وجود مها مهارات ومواهب ذاتية حتى يمكن تطبيقه بنجاح، هذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الإبداعي والفني لدى الممارس الإداري، وفي نفس الوقت نجد أن الإداري ملزم بالإلمام بجانب خبراته ومعارفه الذاتية إلى علوم أخرى، كالاقتصاد والإحصاء وعلم النفس والتاريخ، وغيرها من العلوم الأخرى، وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت³.

¹ فؤاد العطار، مبادئ علم الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 1974، ص 15.

² فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 36.

³ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 13.

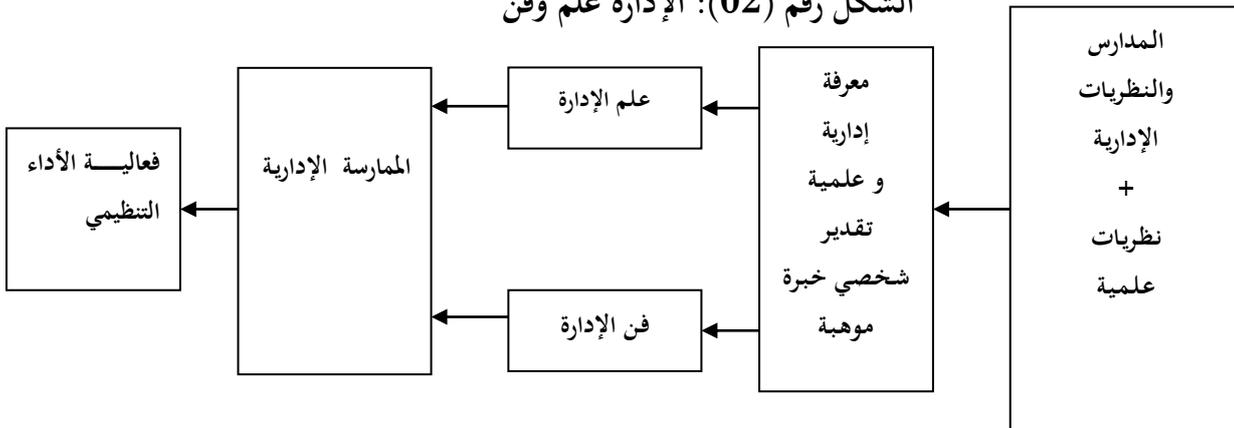
-الإدارة علم وفن معا: للإدارة كعلم والإدارة كفن أن الإدارة تقوم على استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين، فالعلم يعطي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكثر قدر من الفعالية، ومن ثم فإن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر، يمارسهما المدير والإداري مهما كان عمله ومركزه في المنشأة، ولكي نفهم بصورة أعمق يمكن القول أن ليس كل دارس للإدارة عارف بأصولها وقواعدها وليس من المهم أن ينجح الشخص في ممارسة عمله الإداري إلا إذا امتزج علمه الإداري بالخبرات التي تزود بها، وتفاعل مع المهارات التي يتقنها حتى يتمكن من الحصول على أحسن النتائج من عمله الذي يقوم به¹.

فالإدارة هي تقاطع للعلم والفن، والنتيجة هي: إن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الإداري بحيث يؤتي أفضل النتائج فعلم الإدارة ينير للمدير ما ينبغي القيام به، وفن يتيح له تطبيق ما تعلمه في هذا العلم بشكل مرن و بأكثر قدر من الفعالية، فالعلم وحده لا يوجد المدير الناجح، وكذلك الفن لا وحده.

4-الإدارة الحديثة مزيج من علم وفن الإدارة:

الممارسة الإدارية تفرض التزاوج بين علم وفن الإدارة، فالمعرفة الإدارية شرط أساسي لتحقيق الكفاءة في الإدارة كما أن تطبيق هذه المعرفة بمهارة مميزة يزيد من فاعلية الكفاءة في الإدارة، إن المواقف الإدارية في المؤسسات تحتاج في وقتنا الحاضر إلى مزيج متكامل من المعرفة والفن لتحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في ظل المتغيرات المختلفة، مما يعطي للممارسة الإدارية بعدا تجعلها قادرة على التعاطي مع هذه المواقف بالفعالية المطلوبة. ويوضح الشكل التالي ضرورة تحقيق التزاوج بين علم وفن الإدارة كي تتمكن المؤسسات من تحقيق أقصى فعالية في أدائها التنظيمي.

الشكل رقم (02): الإدارة علم وفن



المصدر: كامل بربر، الإدارة - عملية ونظام-، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 19.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

من كل ما سبق يمكن القول ضرورة تحقيق التزاوج بين علم وفن الإدارة، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

-إن الإدارة علم يتعامل مع أصول المعرفة، ومعرفة الذات والحكمة والقيادة وهي كذلك فن لأنها تتعامل مع التجربة والممارسة والتطبيق.

-الإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

-الإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت، فالعلم يعلم الإنسان أن يعرف بينما الفن يعلمه أن يعمل.

ثالثا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

تعتبر الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا ما يجعل لها ارتباطا وثيقا بمعظم هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية، كما لها والمادية والنفسية والاجتماعية للأفراد في المنشأة، كما أنها تساهم في نجاح المدير وتكوين شخصية في ممارسته لعملية الإدارة ولذلك نجد أن للإدارة ارتباط وثيق بعلوم كثيرة ومتشعبة كالحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها. ونظرا لاهتمام هذا العلم بالعنصر البشري، فعلم الإدارة على صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها، كما أنه أثر فيها فاستفادت منه، وخاصة بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حاليا ولأنه من الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة يمكن الإشارة إلى أهم العلوم التي لها صلة قوية بها وذلك. ومن أهم العلوم التي لها صلة بعلم الإدارة نجد ما يلي:

1-علاقة علم الإدارة بالعلوم الاجتماعية:

علم الاجتماع هو العلم الذي يدرس المجتمعات من حيث عاداتها وتقاليدها والبيئة، وهذه الدراسات تفيد المسير لاتخاذ القرارات والتعامل مع الأفراد ومع المجتمع الذي يحوي مختلف الفئات.

كما يقوم علم الاجتماع بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع فالمنشأة جزء من المجتمع، ويركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم

الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، كما أن سلوك الفرد بمفرده يختلف عن سلوكه بصفته عضواً في جماعة لهذا من المفيد للإداري أن يلم المدير بمبادئ علم الاجتماع لأن ذلك سيساعد حتماً في إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي صحي داخل الجهاز الإداري، كما يسهل عملية الاتصال والتفاهم بين العاملين ويشجع جوارح الود والاحترام بينهم الشيء الذي يضمن حسن سير العمل. فبهذا تعتبر الدراسات الاجتماعية والمعلومات المتعلقة بالفرد والجماعة ما هي إلا أساس القرارات التي تتخذها الإدارة كما أنها تساعد الإدارة في التعامل مع الأفراد بالمنظمة ومع المجتمع ومع السوق الذي يحتوي مختلف الفئات.

وتستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمتها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفاتها أهم الموارد، تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر، وبالتالي فإن المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها، والعوامل المؤثرة فيه، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعليه فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة، وعلم الاجتماع يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية وكيفية إدارتها بنجاح على اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك.

2- علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

يعتمد رجال الإدارة على نظريات الاقتصاد التي تساعدهم على استخدام موارد المؤسسة استخداماً عقلانياً ورشيداً، أي بكفاءة وفعالية. فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة استخدام وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع الحاجات الإنسانية اللا محدودة، وعلاج المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة

الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية (الاقتصاد الكلي). حيث ان هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد، وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أنّ دورها مكمل لدور الاقتصاد فالإقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنّ أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أنّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

كما تهدف الإدارة لتنسيق الموارد وحتى ينجح الإداري في عمله لا بد أن يكون ملماً بمبادئ علم الاقتصاد، وإلا انعكس سلباً على أدائه داخل المنظمة، فلا بد للإداري أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه، كما يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية.

وتتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسوا الإدارة العامة والاقتصاد على حد سواء، فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية...إلخ، فلا يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية المختلفة في العالم ميدانياً إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة.

فعلم الاقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية، ويظهر دور الإدارة في الاستثمار الأفضل لهذه الموارد، وبالتالي فإن الإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ولهذا ظهر علم جديد يطلق عليه اسم علم الاقتصاد الإداري، والذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، ولهذا يفترض في الإداري الناجح أن يكون على معرفة بعلم الاقتصاد، مثلما يفترض في الاقتصادي الناجح أن يكون ملماً بعلوم الإدارة وفنونها.

3- علاقة علم الإدارة بعلم القانون:

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تهتم بتنظيم وتنسيق العلاقة بين الأفراد والجماعات والمنظمات بهدف تحقيق مصلحة الجميع، كما الأخذ بالاعتبار متغيرات البيئة المحيطة كالمتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية¹.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، 2003، ص31.

وعلم القانون هو مجموعة القواعد والأسس والمبادئ التي تنظم عمل الأفراد، والمسير يجب أن يكون عمله ضمن هذه القوانين، كما يجب أن يكون ملماً بها. ويصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسئولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يجبرنا أي الأعمال مسموح بها وأبها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.

حيث أن الإدارة بالمنظمات تواجه الكثير من القوانين والتشريعات كنتلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير والعقود والمعاملات التجارية وغيرها، فعلى المنظمة الالتزام بمختلف القوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي حتى لا تقع في مخالفات تعود على التنظيم بعواقب غير محمودة، وهو ما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة حيث أنّ هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية عند إفلاسها أو تصفيتها ينظمها القانون وهذا يجعل لكل عملٍ تقوم به الإدارة وجهاً آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني، ومن هنا تظهر أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

فعلم القانون ينظم علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقة الأفراد بالجماعات، ونجد أن المدير ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل والعمال، والذي ينظم العلاقات بين العاملين، وبين أرباب العمل والمسؤولين والعاملين، وكذلك يتعين على المدير معرفة قوانين الضمان الاجتماعي، ومختلف القوانين المتعلقة بالضرائب على الدخل وغيرها من القوانين والتعليمات الأخرى، والتي تعد ضرورية لحسن لاسير عمل المنظمة، ولهذا تلجأ هذه الأخيرة إلى توظيف مستشار قانوني للمنظمة حيث أن أي قرار يتخذ في أي مستوى إداري يجب أن يتماشى مع القوانين والتشريعات المنصوصة. ومن الأمثلة على ذلك:

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
- القوانين والأنظمة الضريبية.
- القوانين والأنظمة الجمركية
- القانون التجاري.
- قانون الاستثمار.
- قانون حماية البيئة.
- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

4-علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

يعرف علم النفس بأنه: هو العلم الذي يدرس دوافع الأفراد وسلوكهم وكيفية توجيههم وتحفيزهم، وهو ما يهتم به المدير أو المدير لأنه يتعامل مع العنصر البشري ويعمل على توجيههم وتحفيزهم.

ويهتم علم النفس بدراسة سلوك الإنسان ككائن طبيعي بغض النظر عن الجماعات أو الثقافات والحضارات التي ينتمون إليها فهو يهتم بقضايا كالتعليم والدافعية وحل المشكلات الشخصية¹.

فعلم النفس يقوم بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس ويهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع. وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

وتركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني على دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه، هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام، وتحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال حل الصراعات والمنازعات وتحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

وبما أن رجال الإدارة يتعاملون باستمرار مع العنصر البشري لذلك يحتاجون لفهم سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وكيفية التأثير عليهم حتى يوجهوهم إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، ومما يؤكد وجود العلاقة بين الإدارة وعلم النفس ظهور ما يسمى بعلم النفس الإداري الذي يهتم بكل ما يتعلق بالإدارة في علم النفس وكيف أن الإدارة يمكن أن تستفيد من دراسات وأبحاث متعلقة بالتسويق وفهم سلوك المستهلك وغيرها. كما أنّ علم النفس أداة هامة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترون منتجات المنشأة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم، فعلم النفس يساعد المدير في فهم الإنسانية ونجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية.

كما تظهر العلاقة بين علم النفس وعلم إدارة الأعمال تظهر من خلال الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس في مجالات القيادة، وفي الإدارة، والعلاقات بين الأفراد، ودوافع وسلوك الأفراد، والتي استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس والمبادئ وطرق العمل والتعامل مع العنصر البشري بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فقد

¹ سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص71.

استفاد علم الإدارة من علم النفس التجاري الذي قدم لرجل الأعمال فن التنبؤ لسلوك الأفراد وطرق التأثير على هذا السلوك وكذلك استفاد علم إدارة الأعمال من علم " النفس الصناعي " الذي أظهر الأهمية بوجود حل المشكلات الاقتصادية والمهنية والتجارية عن طريق فهم العوامل الأخرى غير العوامل الإنتاجية مثل انتقاء العمال واكتشاف قدراتهم من حيث أن بعض المنظمات الصناعية الكبرى أصبحت تعين الأخصائيين السيكولوجيين وإعطائهم أهمية كبيرة شأنهم في ذلك شأن أي مهندس صناعي داخل المنظمة.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جداً للإدارة في عملية اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية.

5- علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة:

يعمل علم المحاسبة بتسجيل النشاط الذي تقوم به المنظمات والأفراد على شكل أرقام وقيود وميزانيات وهذا يعطي للمسیر نظرة حقيقية عن أوضاع المنظمة المالية وبالتالي يساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره، فالمحاسبة تقدم للإدارة معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين وكيف يمكن تقليص تكاليف المشروع لتمكين المشروع من تحقيق الأرباح، ولهذا فإن إلمام الإداري بهذا العلم يساعده في القيام بعمله بنجاح، ولذا فإن نظام محاسبي جيد يقودنا إلى نظام إداري جيد.

والمحاسبة تعتبر نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، فإن المحاسبة هي: عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكم مبني على أسس علمية من قبل مستخدم المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالمنشأة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات كمية مالية، تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المسيرة لها . وتعدد المجالات التي يتم فيها استخدام المحاسبة؛ لذلك يُمكن تصنيفها إلى تصنيفات متعددة حسب المعيار المستخدم، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

-محاسبة إدارية، ومحاسبة مالية، ومحاسبة تكاليف.

-محاسبة في المؤسسات العامة (محاسبة حكومية)، ومحاسبة في المؤسسات الخاصة، ومحاسبة في المؤسسات غير الحكومية.

- محاسبة في المؤسسات التجارية، ومحاسبة في المؤسسات الصناعية، ومحاسبة في المؤسسات الخدمية.

6-الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية: عندما سعت الإدارة إلى الدراسات الكمية والنوعية، لجأت إلى بعض العلوم الطبيعية مثل الرياضيات والإحصاء والفيزياء وحتى الكيمياء والأحياء، وهذا بهدف تحليل وتفسير الكثير من

الظواهر الإدارية والسلوكيات، ومن نتائج ذلك ظهور المدرسة الرياضية في الإدارة والتي تستخدم النماذج الإحصائية والعمليات الرياضية، كما ظهرت بحوث العمليات وأسلوب النماذج وغيرها من الأساليب التقنية لدراسة وحل مختلف المشكلات التي تواجه الإدارة.

-الإدارة وعلم الرياضيات: علوم الرياضيات تساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي في الإدارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات والتوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية ويعتمد المسير على الرياضيات للتنبؤ بما بحجم الإنتاج وبحجم المبيعات من خلال استخدام رياضيات المؤسسة وبحوث العمليات.

-الإدارة وعلم الإحصاء: يتعامل علم الإحصاء مع الأرقام وتطورها ودراسة متوسطها وانحرافها المعياري، وارتباط بعضها ببعض وبالتالي فالمسير يجب أن يكون على دراية بالإحصائيات التي تفيده في اتخاذ القرارات.

7-الإدارة والدين:

يعتبر الدين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوّن وتشكل في مجموعها أهمّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي: العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفس والقانون ولكن بمنظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أنّ الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يقع على الإدارة التي تتعامل مع الأفراد كموارد وكزبائن فهم ومراعاة تأثير الدين عليهم.

8-علاقة الإدارة بعلم الأخلاق:

يبحث علم الأخلاق في الصفات والأخلاقيات الحميدة لدى أفراد المجتمع من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول المعاملات مع بعضهم البعض، وبما أن المنظمة الإدارية عبارة عن مجتمع صغير، استوجب الأمر التعرف المسبق على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها. إذ ان الإداريين عندما يفكرون في تحقيق الربح المادي فهم يسعون إلى تحقيقه عن طريق التحلي بالمعايير الخلقية والأدبية التي لا غنى عنها في المعاملات التجارية، ولهذا نجد أن المنظمات في الوقت الحاضر تعمل على تزويد موظفيها بنصائح تقتضي بضرورة التحلي بالأخلاق الحميدة وخاصة في معاملاتهم مع الجمهور حتى يكونوا قدوة، كما أن هذا يزيد من مكانة المنظمة لدى أفراد المجتمع.

يرتبط التسيير بالأخلاق، فالمسير يجب أن تقوده في أعماله وقراراته مجموعة من المبادئ والأخلاق لأن مسؤوليته تفرض عليه أن يكون دائما مثاليا وقدوة للآخرين، والواقع المعاش يبيّن أن الفساد الإداري ساد جميع المجتمعات تقريبا، ولذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار معيار أخلاقيات المسير عند اختياره لممارسة المهنة¹.

9- علاقة الإدارة بنظم المعلومات والحاسوب:

تعتمد الإدارة الحديثة على تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها الإدارية، فكبر حجم البيانات والمعلومات المتوفر لاتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة، يوجب على المدير ومتخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية استخدام نظم المعلومات، ومختلف التكنولوجيات المتاحة، حتى يتسنى لهم تجميع وتحليل مختلف البيانات، وتصنيفها، وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بسرعة وجودة عالية، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

-علاقة علم الإدارة بالحاسوب: مع التطور التكنولوجي أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، كما يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، كما يساعد الحاسوب على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات².

رابعا: المدير، الوظائف والصفات

يعمل المديرون في منظمات الأعمال في ظل متغيرات وتحركات إستراتيجية وبيئية متنوعة، وفي ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، مما يستتبع بالضرورة الاهتمام بنظريات الإدارة وتطبيقاتها واستنباط وخلق نظريات أو مفاهيم جديدة تتناسب مع الواقع العملي وإن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين بها على تحويل النظريات الإدارية إلى واقع عملي.

والمدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولا عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

1-تعريف المدير:

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة ومسميات كثيرة (رئيس، مدير عام، قائد فريق... الخ) والمدراء هم أناس يقدمون دعما ومساعدة للمرؤوسين

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 24.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 39.

لغرض الحصول على أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسؤولين عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة .

تعريف المدير: هو ذلك الشخص المخول له صلاحية إدارة الموارد في المؤسسة، وتتكون وظائفه من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتحفيز والقيادة واتخاذ القرارات، وهو مصدر القوة الدافعة في المؤسسة الضرورية في العمليات، وفي توجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وقدرته على التفاعل والتكيف مع البيئة التي يعمل في ظلها.

فالمدير " هو الموجه للموارد البشرية والمادية في الوحدات التنظيمية و الديناميكية، و هذا لتحقيق أهداف مرضية للذين ينجز من أجلهم هذا العمل، من ناحية، و من ناحية أخرى لرفع معنويات المستخدمين"¹.

فالمدير هو الفرد الذي ينجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين من مرؤوسيه أي هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها.

والمدير فرد مسؤول لديه سلطة رسمية استمدها من الصلاحيات الممنوحة له من منصبه، يقوم بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ويكون مسئولاً عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف.

فالمدير يضع القواعد الخاصة بالعمل، ويحدد الوظائف والمهام للعاملين، وينظم العلاقة والاتصال بين النظم الفرعية للمؤسسة. وعليه يمكننا أن نقول أن المدير هو:

- الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عملٍ ما.
- المدير هو المخطط، المنظم، الموجه، المراقب لجهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- لا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر، وإرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب.
- ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (عليا - وسطى - دنيا) في المنظمة.

2- المهارات الإدارية للمدير

حتى يتمكن المدير القيام بالمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية، يجب أن يتصف بالمهارات التالية:

¹ Philippe Villemus, « Motivez vos équipes », (Ed:Organisation,Paris,1997),P :40.

– المهارة الفنية:

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... الخ، فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تنطوي عليه من مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي، إذ يجب على المدير معرفة المهام والمسؤوليات المكلف بها، وإلمامه بالخبرة والمعرفة اللازمة لإنجاز تلك المسؤوليات.

– المهارة الإنسانية: وتتمثل في القدرة على التعامل مع العاملين وتوجيههم بشكل صحيح، لتحقيق أهداف المؤسسة، وحل المشاكل التي قد تنشأ بشكل حكيم، مع البحث في أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها، 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.

– المهارة العلمية والفكرية:

وتتمثل في القدرة على التطوير والإبداع والتجديد لمواجهة الصعاب، مع دراسة التغيير في الرغبات وأذواق الزبائن، والعمل على تلبيتها، وفهم سياسة المنافسين... الخ. والقدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وتعني أيضاً قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط والإستراتيجية، والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أي قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

وبالرغم من أهمية هذه المهارات 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.

3-وظائف المدير:

يمكن تلخيص أهم وظائف المدير فيما يلي:

–التخطيط: هو عبارة عن دراسة الموارد البشرية والمادية للاستفادة منها في المستقبل.

–التنظيم: وهو عبارة عن رسم وتوزيع كل المسؤوليات والمهام كلا حسب اختصاصه داخل المنظمة.

- الرقابة: قياس مدى انجاز الأعمال حسب الأنظمة والقوانين وما يتناسب في تحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو تصحيحها.

- القيادة والتحفيز: وهي توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات والمهام والتوجيه السليم يتمثل بالقدرة على استخدام الأسلوب الصحيح في الوقت المناسب بشكل يساعد على تنمية وتطوير الأفراد ليقوموا بعملهم.

4- صفات المدير

يمكن تلخيص أهم الصفات الموجودة في المدير فيما يلي:

- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
- القدرة على مواجهة وحل المشكلات.
- سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- سرعة البديهة.
- الذكاء الفطري.
- القدرة على تحليل المنطقي.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- التحرر من قيود الموروثات والعادات الخاطئة.
- سعة الأفق والنظر الكلية للأمور.
- البصيرة النافذة والإلهام الموفق.
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
- التفاؤل وقوة الإدارة وشدة العزيمة التي لا تتغير.
- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على حسن الاستفادة بالوقت وإدارته بفعالية.
- الإلهام الفني بطبيعة ما يؤديه من عمل.

خلاصة:

تم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإدارة وتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية.

باعتبارها الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية وغير البشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنظمة، والإدارة تعتبر عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج يعمل على حفز عناصر الإنتاج المادية الأخرى وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن هنا تأتي أهميتها. كما تم استعراض المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... الخ.

لقد لعبت الإدارة دوراً هاماً في الماضي وما تزال تلعبه في الحاضر وحتى المستقبل، في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية والفنية وغيرها من المجالات.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري على الرجل الإداري أن يلم بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

أسئلة الفصل الأول

- ماهو المقصود بالإدارة؟ واذكر مجالات تطبيقها؟
- اذكر مهارات المدير الناجح؟
- ماهو المقصود بالكفاءة؟ وماهو المقصود بالفعالية؟ وما الفرق بينهما؟
- هل الإدارة علم أم فن وضح ذلك؟
- ماهو الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟
- وضح علاقة علم الإدارة بالاقتصاد؟
- وضح علاقة علم الإدارة بالقانون؟
- الإدارة الحديثة مزيج من علم وفن الإدارة وضح ذلك؟
- ماهي أسباب الحاجة إلى الإدارة؟

الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر

الإداري ومدارسه

تمهيد:

تعتبر الإدارة كفعل قديمة قدم الإنسان نفسه، فقد أخذت في الظهور بشكل ودرجة ما منذ أن قام الإنسان بتحديد أهداف معينة وعمل على تحقيقها فالعملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل يتلاءم مع ظروف معيشتة، فقد كان للإدارة منذ القدم أهمية كبيرة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، إذ يؤكد الباحثون في مجال تطور الفكر الإداري واتخاذ القرارات، كما تميزت الحضارات القديمة عرفت وجود نوع من التنظيم الحكومي المتقدم ووسائل وأساليب جماعية وفردية لمواجهة مختلف المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، حيث مر علم الإدارة بعدة مراحل تطور مختلفة متأثرة في ذلك بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان، ونمط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات، تعبر عن تطور الفكر الإداري، وإن الإدارة كمارسة كانت منذ الحضارات الإنسانية القديمة ولا تزال هناك شواهد على ذلك، ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد ومشاريع الري والزراعة والدواوين، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وغيرها، فقد مارست الإدارة في كل الحضارات القديمة من السومريون إلى البابليون والفراعنة، الإغريق، الرومان، الصينيون والمسلمين، إلا أن الإدارة كعلم بدأت مع المدرسة الكلاسيكية.

وللإدارة مدارس ومداخل متعددة يمكن تصنيفها في مدارس مختلفة يعد تطور الفكر الإداري كمحصلة لجهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبرز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى مجموعات أساسية هي:

-الفكر الإداري في الحضارات القديمة

-الفكر الإداري الكلاسيكي (المدرسة الكلاسيكية)

-الفكر الإداري السلوكي (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)

-الفكر الإداري المعاصر (المدارس الحديثة في الإدارة)

أولاً: الجذور التاريخية للإدارة وأهمية دراسة تطور الفكر الإداري

أصبحت الإدارة علماً له أصول ومبادئ (نظريات) يتخصص لدراستها والبحث فيها العلماء والدارسون، شأنها في ذلك شأن باقي العلوم الأخرى خلال القرن التاسع عشر، غير أن دراسة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة تبين أن الواقع العملي والممارسة الفعلية للإدارة كانت قائمة منذ قيام هذه الحضارات القديمة، فلم تقم أي حضارة في العالم إلا وكانت الإدارة وبالنظام الإداري أحد الركائز الأساسية في نجاحها واستمرارها، وكانت أيضاً أهم الأسباب التي أدت إلى تدهورها وانحيارها، ولم تكن الإدارة وقت إذن بطبيعة الحال لها من الوضوح الفكري والتأصيل العلمي الذي وصلت إليه حالياً، فلم يكن هناك ما يسمى بالفكر الإداري الذي تحكمه مجموعة من القواعد والأسس والأصول والمبادئ.

وتطور علم الإدارة والتسيير بظهور تيارات فكرية عديدة حيث جاءت كل مدرسة بأفكار جديدة في الإدارة قد تكون لها علاقة بالأفكار السابقة بصورة جذرية، كما أن تغير البيئة التي تعمل فيه المؤسسات إضافة إلى تزايد الحاجات الإنسانية واشتداد المنافسة... كلها عوامل جعلت من تطبيق القواعد الإدارية مبنية على أسس علمية والاستعانة بمديرين ذوي كفاءات ومهارات إدارية من الأمور الضرورية التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في إدارة الأعمال. حيث إن الممارسة الإدارية ليست وليدة اليوم وإنما ظهرت بظهور الجماعات الإنسانية وازدادت الحاجة إليها في شكل مجموعة من المبادئ والقواعد الثابتة وتطبيقها بشكل منظم مع مطلع القرن العشرين بخاصة مع ظهور المنظمات الاقتصادية وكبر حجمها حسب تزايد الحاجات والرغبات الإنسانية.

1- الجذور التاريخية للإدارة

الإدارة قديمة قدم الإنسان من حيث الممارسة، أما من حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهي وليدة القرن العشرين، أي أنها حديثة نسبياً، وبمراجعة لتاريخ الحضارات القديمة كالإغريقية والفرعونية نجد أن معظم الوظائف الإدارية كانت تمارس سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية، ويتضح هذا على سبيل المثال في عملية بناء الأهرامات وإدارة المعارك الحربية في مصر أثناء حكم الفراعنة.

ومع ظهور الإسلام بدأت المرحلة الأكثر نضجاً وتقدماً في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، كما بدأت ممارسة المؤسسة للوظائف الإدارية، فاتخاذ القرارات مثلاً كانت بالمشاركة " وأمرهم شورى بينهم "، وكذلك التخطيط كعملية إعداد مقدم لما يجب عمله " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل "، والتفاوض

* الآية (38) من سورة الشورى.

** الآية (60) من سورة الأنفال.

وعقد الاتفاقيات، كما أنه في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وضعت دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاية والقضاء وغيرها كما نظمت في عهد خلفائه الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل ديوان القضاء وديوان الإحصاء وديوان الخراج وديوان البريد وبيت المال وسلك النقود ودار الحبس، كما وضعت سياسات التعمير والاقتصاد وحل الأزمات،... الخ. فالإدارة ليست وليدة هذا القرن، ولكنها كانت موجودة منذ نشأة البشر، أما بداية الاهتمام بها كعلم فلا يزيد عن التسعين عاما الماضية على وجه التقريب¹.

2- أهمية دراسة تطور الفكر الإداري

تنطوي دراسة تطور الفكر الإداري على عنصرين هما: التاريخ من جهة، النظرية الإدارية من جهة أخرى².

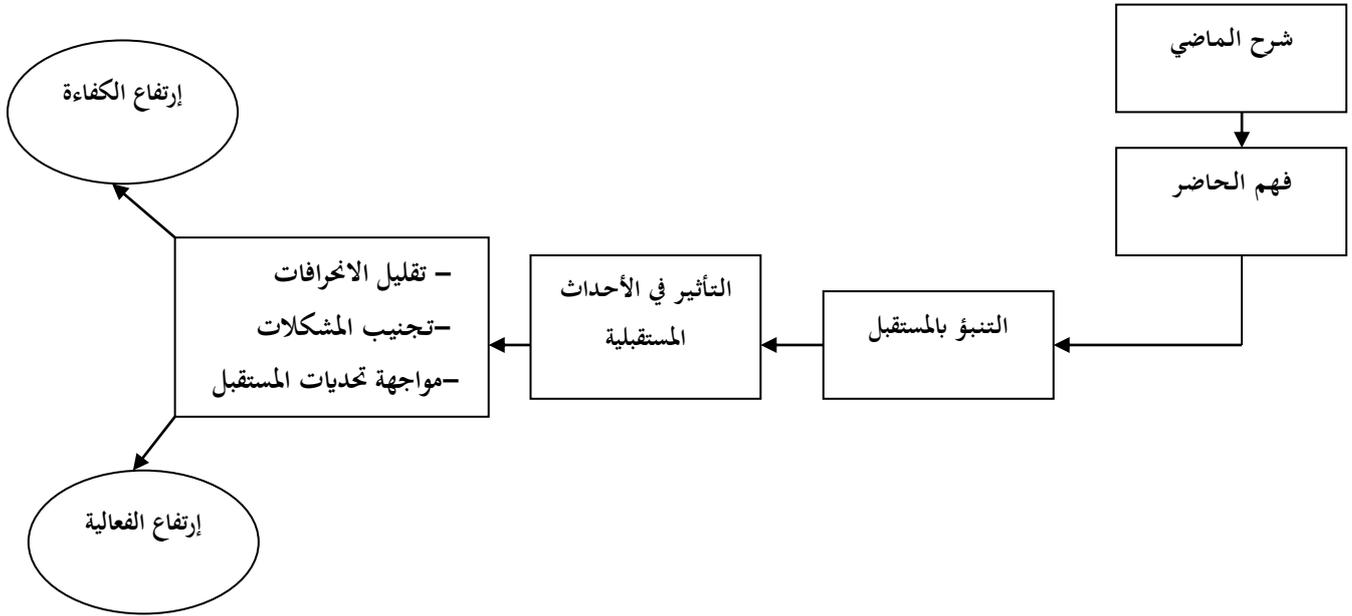
كما أن دراسة تاريخ الإدارة يساعد المدير في تحقيق الأهداف الآتية:

- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل؛
- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- وتفيد دراسة نظرية الإدارة إلى تحقيق المدير النواحي التالية:
- كيفية الربط بين المتغيرات؛
- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية؛
- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب و نتائج؛
- إمكانية التنبؤ بتأثيرات معينة ارتكازا على أسباب أو شواهد معينة.
- تأتي الدراسة التاريخية للإدارة، ثم دراسة نظرية الإدارة يحققان الأهداف السابقة، فإن دراستهما معا لا بد أن ينتج عنه مزايا في تقديم فهم أوضح و تقدير أفضل لمواقف وتطورات حالية؛ وتسهيل التنبؤ بالأحوال المستقبلية.
- والشكل الموالي يلخص الأهمية النسبية لدراسة وتحليل تطور الفكر الإداري.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص35.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص33.

الشكل رقم (3): أهمية دراسة تطور الفكر الإداري تطور الفكر الإداري



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 37.

وتظهر أهم النظريات والمدارس التي تخص تطور الفكر الإداري، من خلال ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة، الفكر الإداري في ظل المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، والإدارة المعاصرة (المداخل الحديثة في الإدارة).

ثانيا: الفكر الإداري في الحضارات القديمة

في تاريخ البشرية القديم، يوجد الكثير من الشواهد والأدلة التي تثبت أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، وأن الفكر الإداري قد بدأ منذ آلاف السنين، وأوضح دليل على ذلك ما خلفته الحضارات القديمة المختلفة من آثار، تتمثل في كتابات ورسومات وأدوات تشير إلى ممارسة الأوائل في هذا العالم الإدارة ومبادئها، وسنعرض فيما يلي أمثلة لهذه الحضارات:

1- الفكر الإداري في ظل الحضارة الفرعونية:

من أبرز الأدلة على قدرة المصريين القدماء في مجال الإدارة، هو بناؤهم للأهرامات التي ما زالت إلى حد اليوم تشد انتباه العلماء والمفكرين، لما تتطلب إنجاز هذا العمل من قوة بشرية إذ يقدر عدد العاملين بالآلاف. وهذا

العمل يتطلب بمفهوم الإدارة اليوم إلى تخطيط علمي وتنظيم إداري للدولة الفرعونية كما يشير إليه الباحثون منها وجود وزراء يسيرون شؤون الدولة وقادة عسكريين¹. وإلى رقابة لتصحيح الأخطاء والمشاكل التي قد تواجه المنفذين لهذا المشروع، وهذا لا يتم إلا بتقسيم العمل وإتباع مبدأ التخصص، وهذا العمل جاء أيضا نتيجة لوجود تنظيم إداري للدولة الفرعونية في ذلك الوقت، والتي تميزت كما يشير الباحثون بوجود وزراء يسيرون شؤونها، وقادة عسكريين ومراكز حكم في مقاطعات مختلفة.

2- الفكر الإداري في ظل الحضارة البابلية:

أهم ما يشير إلى ممارسة الإدارة في هذه الحضارة، ما يسمى بقانون "حمو رابي"، الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عاجلت الكثير من المواضيع الإدارية، كتحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سلامتها، وعدم وجود أي انحراف في الإجراءات، وكذلك تطرق هذا القانون إلى تحديد المسؤولية، ومعاقبة من يخل بالعمل الذي أسند إليه.

3- الحضارة الصينية القديمة:

من أهم شواهد الفكر الإداري في الحضارة الصينية هو دستور أنشاو وكتب عام 1100 ق.م، وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من الإمبراطور إلى أصغر موظف في الدولة، كما عرفت الحضارة الصينية نظام الجدارة الذي يحدد المعايير التي بموجبها بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأنه مبني على التخصص من خلال مبدأ الجدارة، وسور الصين العظيم من المعالم الشاهد على وجود إدارة محكمة من تقسيم العمل والتخصص لإنجاز هذا السور.

4- الفكر الإداري في ظل الحضارة الإسلامية:

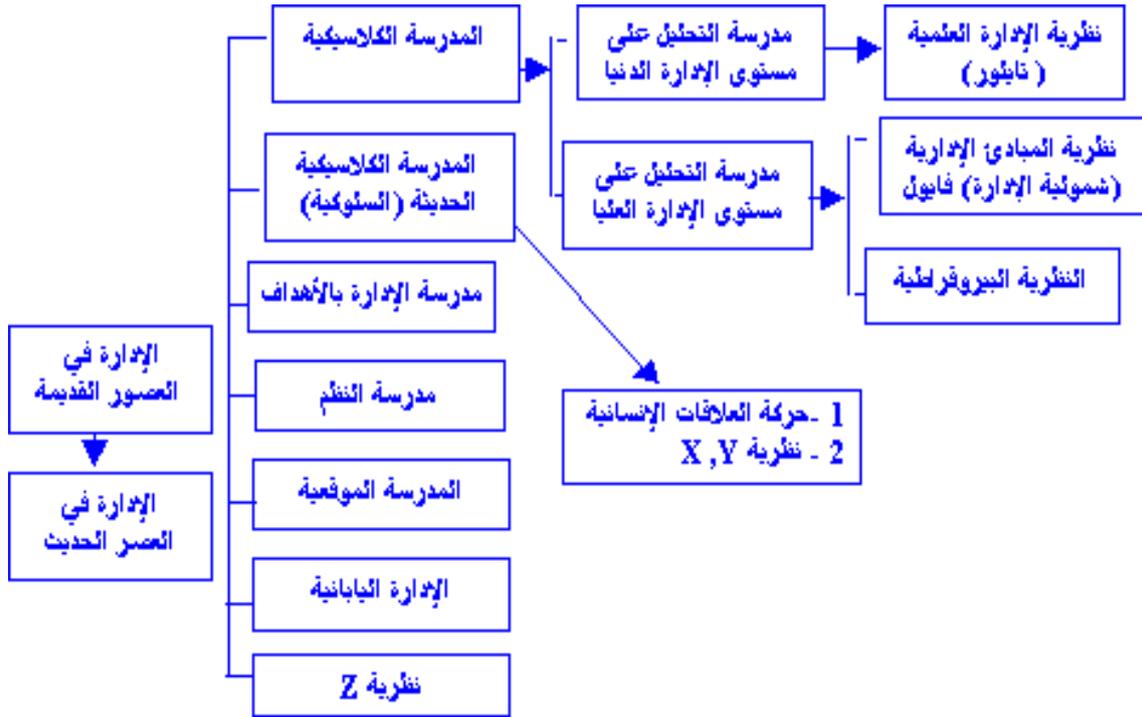
لعب الدين الإسلامي دورا مهما في تطور الإدارة بكل جوانبها، وذلك بفضل ما جاء في كتاب الله تعالى، وفي سنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وما قام بتطبيقه والاجتهاد فيه من الخلفاء الراشدين والتابعين لهم، وظهر الفكر الإسلامي في مجال الإدارة بشكل واضح وعملي مع اتساع الدولة الإسلامية، وتبنيها لكل ما تنادي به من مبادئ وأسس إدارية.

ومن الشواهد التي تدل على تطور الفكر الإداري الإسلامي، دعوة الإسلام إلى المساواة بين الناس دون تمييز، وشجع على العمل والنصح، كما رغب في التخطيط وممارسته وتجنب العمل العشوائي، أما وظيفة التوجيه الإداري،

¹المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 69.

فقد أكد الإسلام على ضرورة وجود القيادة، كما سمحت مبادئ الإسلام والقيم التي غرسها في الناس إلى وجود رقابة ذاتية، عن طريق مراقبة الناس لأنفسهم بإتباع أوامر الله، وتجنب نواهيه... الخ. وعليه فالإدارة كتمارسه بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين. ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم(04): تطور الإدارة



حيث أن الفكر الإداري في تطوره مر بمدارس متعددة نشأت وتطورت خارج الوطن العربي، و يمكن تصنيف أهمها كما يلي:

- المدرسة الكلاسيكية؛
- المدرسة السلوكية؛
- المدارس الحديثة.

وستتناول دراسة كل مدرسة على حدا بشكل مختصر في المحاور اللاحقة.

¹ http://www.ust.edu/dl/courses/managment/business_admin/index.asp

ثالثا: الفكر الإداري الكلاسيكي (المدرسة الكلاسيكية)

ظهرت المدرسة الكلاسيكية مع بداية منتصف القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتمتد الفترة الكلاسيكية للفكر الإداري من منتصف القرن التاسع عشر حتى بداية عام 1950، وتعتبر المداخل الكلاسيكية أول مساهمة في الفكر الإداري وتتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. حيث كان التحدي الرئيسي الذي واجه المديرين آنذاك يتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة وكيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم ماديا (الأجر). من أهم العوامل التي ساعدت على بروز هذه المدرسة التغيرات التي حدثت في البيئة الاقتصادية) ظهور المصانع، زيادة عدد العاملين، زيادة الطلب على المنتجات...، الأمر الذي أدى إلى تغيير جذري في علاقات العمل بين أرباب العمل و العاملين.

هذا ما قاد عدد من المفكرين الذين عاصروا تلك الحقبة الزمنية والذين كان أغلبهم من التقنيين الممارسين مهندسين، تقنيين إلى البحث عن أفكار جديدة في ذلك الوقت تحقق الرفاهية بالنسبة لرب العمل زيادة الأرباح من خلال الاستغلال العقلاني للجهود الأفراد الأجراء. وهؤلاء المفكرين يطلق عليهم رواد المدرسة الكلاسيكية . ومن بين هؤلاء الرواد الأوائل نذكر : فريدريك ونسلو هنري غانت ، (Frank & Lilian Gilbeth) فرانك و ليليان غلبريت، (Frederick W. Taylor) تايلور، (Harrington Emerson) هارنغتون إمرسون ، (Henri Fayol) هنري فايول ، (Henry L. Gantt) ، (Mooney, J.D. & Reiley) موني وريلي، (Russell Robe) راسل روب ، (Heny Ford) هنري فورد لوثر غوليك ، (Max Weber) ماكس فيبر، (Lyndall F. Urwick) ليندال أيرويك ، A.C. وغيرهم (Luther Halsey Gulick)...

وتتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية. وتسمى كذلك المدرسة الكلاسيكية بالمدرسة التقليدية سنركز في هذا العرض الموجز فقط على ثلاثة أقطاب من مفكري هذه المدرسة وهم رائد النظرية العلمية فريدريك ونسلو تايلور (Frederick W. Taylor) ورائد المدرسة الإدارية هنري فايول (Henri Fayol) ورائد النظرية البيروقراطية ماكس فيبر (Max Weber).

1- مدرسة الإدارة العلمية

بدأت هذه المدرسة ببحوث فريدريك تايلور (F. TAYLOR) الأمريكي، الذي عاش في المدة (1856-1915)، والذي يعتبر أب المدرسة، وقد حاول تايلور في كتابه " الإدارة العلمية" تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية، ومن هنا جاءت التسمية. فبالرغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل: شارل باييج الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1833م في كتاب له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع". وهنري تاون الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1886م في مقال له بعنوان " المهندس كاقصادي". إلا أن مدرسة الإدارة العلمية تاريخياً تعتبر أول مدرسة في الإدارة تتناولها كعلم يمكن دراسته وتطبيق المنهج العلمي عليها، وتقوم بإجراء التجارب على ممارستها. وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وهنري جانت، وجلبيرث ويليان، والإدارة العلمية عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل وليس على الفرد العامل وظروفه ومن رواد هذه المدرسة تايلور Taylor، وهنري جانت، فرنك وليان وجلبيرت. وسنحاول مناقشة إسهامات كل واحدٍ منهم في الفكر الإداري، وسيتمُّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على رائدها وهو تايلور.

يعتبر فريدريك تايلور هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية* Scientific Management في نهاية القرن الماضي في كتابه المعروف بعنوان " Principles of Scientific Management " وأوائل هذا القرن. نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدَّ ليمارس الطب، لكن مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صبياً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب سنة 1878م، وتدرج فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة 1884م. وهكذا تدرج تايلور ابتداءً من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثمَّ التدرج والترقي في السلم الإداري والفني أكسبه معرفة وخبرة هامة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتمُّ تأدية العمل سواء في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية، ثم انتقل للعمل بمصنع للصلب آخر سنة 1898م. لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنَّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقلَّ من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام

* يجب التفريق بين مصطلحين هما Scientific Management والذي يعني الإدارة العلمية والتي أسسها فريدريك تايلور، وبين مصطلح آخر قريب له في اللفظ وهو علم الإدارة Management Science والذي يعني بحوث عمليات أو الأساليب الكمية في الإدارة.

أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً ، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما لاحظ تايلور بأنّ العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تمّ تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضاً بأنّ المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كلّ عامل ليكون معياراً لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن. بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإنّ تحسين ظروف العمل و إعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

1-1- إسهامات نظرية تايلور:

وفقاً لنظرية تايلور:

- أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.
- يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أي عمل، وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق " دراسة الحركة والزمن " . ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.
- قدّم تايلور نظام الأجر بالقطعة مقروناً بنظام حوافز يركز على الجوانب المادية والمالية، وفي سنة 1895م قدّم ورقته الشهيرة عن نظام الأجر بالقطعة.

- يعتبر فريديك تايلور أول من استخدم أسلوب الإدارة العملية ودعا إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من طريقة المحاولة والخطأ، حيث إنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الفكرية وذلك بفضل الأبحاث والدراسات التي قام بها في هذا المجال خاصة في مجال الصناعة، حيث إن التقدم العلمي خلف مشاكل تكنولوجية وإنسانية، وكان على الإداري مواجهتها، ومن أبرز الدراسات التي قام بها دراسات الحركة والزمن، بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العمال كما قام أيضاً بدراسة علاقة الأجور التشجيعية لأداء العمال، لزيادة الإنتاجية من جانب العمال ودرس العمل الإشرافي، وفصل بين التخطيط والتنفيذ.¹

¹ عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص28.

- دعا تايلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل، كما دعا تايلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية وتمييزهم.
- إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.
- وجَّه الأناظر إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
- عبَّر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.
- وتعتمد مدرسة الإدارة العملية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم ورقابة¹.
- قسم تايلور العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة. وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على²:
- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.
- 1-2- صعوبات واجهت أفكار تايلور:**

وجدت آراء تايلور ونظرياته تأييداً ومعارضة شديدة جداً، فمن ناحية عارضها العمال ونقاباتهم، وفي نفس الوقت أيدتها ورحب بها أصحاب العمل. ومن أهم الانتقادات والصعوبات التي واجهتها ما يلي:

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 27.

أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال - وتحديات القرن الواحد والعشرين - ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001، ص 17.

- **التناقض في تطبيق المبادئ:** لقد تطلبت الإدارة العلمية من جانب التعاون التام بين الإدارة والعمال وذلك عندما كانت تريد وضع المعايير، ولكنها في الجانب الآخر تطلبت رقابة صارمة ومعرفة كل طرف لدوره وما يطلب منه عند التنفيذ.

- **صعوبة تعميم النتائج:** الدراسات التي تمت لم يكن يسهل تعميم نتائجها كما طالبت الإدارة العلمية لعدة أسباب منها على سبيل المثال، لسببين أساسيين وهما:

* اختيار الأفراد لإجراء التجارب ؛ حيث أن رجلاً صحيحاً ومعافى وقوي كان يتم اختياره لإجراء التجربة عليه؛ وبالتالي فإن ما يحققه هذا الشخص يعتبر معياراً يجب أن يحققه بقية الأشخاص، ومعروف أن طاقات الأفراد على التحمل والتعب مختلفة؛ وبالتالي فإن هناك فروقاً فردية يجب مراعاتها.

* لم يتوافر لحركة الإدارة العلمية الأدوات والأجهزة الدقيقة للقياس والتحكم، وهذا جعل توفير معايير موحدة أمراً صعباً.

- **التركيز على الجوانب المادية:** كما انتقدها بعض مفكرو الإدارة باعتبارها ركزت على الجوانب المادية في الحوافز وأنها تعامل الإنسان على أنه آلة إطاعة الأوامر وعمل ما يطلب منه، وأهملت الجانب الإنساني في العمل ونظام الأجر.

ومهما واجه تايلور من انتقادات في جزئية مما قال هنا أو هناك بأنه استطاع أن يضع اللبنة الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

* **فرانك جلبرت:**

وقد تابع فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وويليان جلبرت Lillian M. Gilberth دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدي بها العمل.

* **هنري جانت:**

تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تايلور) نظرية تايلور بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم منجزات جانت خرائط الإنتاج التي تفيده في تخطيط العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الآلات.

وفي مايلي مثال توضيحي على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخرطة جانت تبدو كما يلي:

يناير	فبراير	مارس	إبريل	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير. وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي:

- خريطة سجل الآلة التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
- خريطة سجل العامل التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث له.
- خريطة التصميم: وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقتها ببعض بغرض متابعتها.
- خريطة تقدم العمل وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة).

1-3- تقييم نظرية الإدارة العلمية:

- ومهما واجه تايلور من انتقادات في جزئية مما قال هنا أو هناك بأنه استطاع أن يضع اللبنات الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها. يمكن تلخيص أهم الانتقادات فيما يلي:
- انصب معظم اهتمامها على الفرد العامل وزيادة إنتاجيته وعليه فتعتبر أنها نظرية جزئية، في حين أغفلت وأهملت أثر العناصر الأخرى.

- أهملت تأثير البيئة المحيطة واقتصرت على ما يجري داخل المنظمة.
- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي له.
- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

2- مدرسة التقسيمات الإدارية

وتُعرف أيضا بأنها "نظرية المبادئ الإدارية" أي الإدارة التي تركز على إدارة المنشأة ككل، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة. يعد هنري فايول (H. FAYOL)، رجل الأعمال الفرنسي، مؤسس هذه المدرسة، فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841م من عائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، ويعزى الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة والصناعية، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري. فقد عاش فايول (1841-1925)، وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، أشهرهم كوليك (GULICK) وموني ورايلي (MOONYE and REILY) وأوريك (URWICK) في بريطانيا، وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا.

ومن أهم إسهامات هنري فايول مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، كما انه عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

اهتمّ رواد المدرسة العلمية بالمستويات الدنيا التنفيذية للإدارة، وربما يكون ذلك راجعاً إلى الخبرة العملية التي اكتسبها هؤلاء الرواد، إذ بدءوا حياتهم من أسفل السلم مثل تايلور، بينما كان هناك من اهتم بالمستويات العليا للإدارة وأسهم في النظرية الإدارية. ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنشطة المؤسسة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف. هذا وقد قام Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقام بتقسيمه إلى ستة أنشطة أساسية هي:

- أعمال فنية: وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية.
- أعمال تجارية: وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء.
- أعمال مالية: وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.
- أعمال الوقاية والضمان: وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.

- أعمال المحاسبة: وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.

- أعمال إدارية: وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

2-1- الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول:

وضع هنري فايول أربعة عشرة (مبدأ) قاعدة إدارية وهي:

- **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

- **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.

- **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، وهذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

- **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

- **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

- **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، وتحمل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

- **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:** هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

- **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر"، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

- **الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.**

-العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

-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.

-روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

-إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

3- المدرسة البيروقراطية

تتكون كلمة البيروقراطية من كلمتين، الأولى Bureau وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، والثانية Cracy ومعناها الحكم، وبذلك فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب أو سلطة المكتب، وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber والذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة¹.

تعتبر هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M.Weber)، الذي عاش خلال الفترة (1864-1920)، والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة وقد انبثق من تحليله لمفهوم البيروقراطية، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة، تعلم ماكس فيبر الحقوق وأسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تاييلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تاييلور على مستوى الوحدات الاقتصادية (الجزئية) بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي.

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته، وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وفي هذا قسم السلطة إلى:

أ. سلطة بطولية: يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص33.

ب. سلطة تقليدية: تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

ج. سلطة قانونية: يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي بـ:

- التحديد القاطع للواجبات والمركز.

- العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.

- وجود معايير محددة لأداء الأعمال.

- التخصص الوظيفي.

- البناء الهرمي للتنظيم.

- شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.

- شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.

- أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.

- احترام الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.

وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث

يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله

وتطوره الوظيفي.

وعلى عكس ما توقع ماكس فيبر بأن التنظيم الرسمي سيؤدي إلى:

- الدقة.

- المعرفة الكاملة بالمستندات.

- السرعة.

- الاستمرار.

- الوضوح.

- الوحدة.

- الخضوع الكامل للرؤساء.

- تخفيض تكلفة أداء العمل.

- تخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين.

ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛

- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛

- اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً؛

- تدوين الأفعال، والقواعد والقرارات الإدارية؛

- الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها؛

- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

واعتبر البيروقراطية أنها هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تختص بتنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة".

كما تعتبر الإدارة العامة هي أداة الدولة في تقديم خدماتها، باتساع دورها نتيجة لعدة أسباب هي:

- تطور وظائف الدولة من نطاق الدولة الحارسة (التي تقوم بثلاث وظائف فقط هي الدفاع والأمن والعدالة) إلى نطاق الدولة الاشتراكية التي تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

- الحاجة الشديدة لخدمات الدولة خاصة بعد الحربين العالميتين المدمرتين.

نتيجة ذلك برزت مؤسسات الإدارة العامة كتنظيمات ضخمة الحجم ضخامة شديدة، وهذه الضخامة ليست حكراً على المنظمات العامة ويمكن أن نجد منظمات أعمال ضخمة، إلا أن صفة الضخامة التنظيمية لمؤسسات الإدارة العامة صفة ملازمة لها. إن النتيجة الطبيعية لتضخم المنظمة، وزيادة حجمها، هو:

* زيادة عدد العاملين فيها (رؤساء ومرؤوسين).

* زيادة المستويات الإدارية فيها.

* تخصص الفرد في جزء بسيط من العمل.

* صعوبة الاتصال إذا لم يكن هناك نظاماً رسمياً.

* إلغاء الطابع الشخصي في العلاقات.

كلّ هذا يؤدي إلى صعوبة الاتصال إذا لم تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي، فالمنشأة التي يمتلكها فرد واحد ويوظف لديه عامل واحد، مثل هذه المنشأة لا تواجه مشكلة في الاتصال، بينما المنظمة التي توظف عشرة

آلاف عامل لديها مشكلة في الاتصال؛ ولذلك تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي في الاتصال وتحديد العلاقات، وذلك بوضع اللوائح والنظم والقواعد المسيرة للعمل والمحددة له، وهذا هو معنى البيروقراطية. ولم يكن هدف ويبر صياغة مؤسسة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين. فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأنه حصل على موقعه وصلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء. وإذا كانت " البيروقراطية " تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة) والبطء في مسار العمل الإداري، وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل ويبر عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه لقد انصب اهتمام ويبر على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد.

ركزت كل الطرق السابقة على العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة في العمل في العمليات الصناعية أما رائد هذه المدرسة (ماكس ويبر) نظر إلى التطبيقات في خطوات العمل وتطور العمل الإداري ذاته. ففي عام 1947 في كتاب "النظرة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات" قد وضع نموذج البيروقراطية خاصة للمنظمات الكبيرة المعقدة وقد استخلص (ويبر) هذا النموذج من دراسته للمنظمات الكبيرة في الحضارات القديمة لمصر وروما والصين وبيزنطة وكذلك المنظمات الصناعية والحكومية في أوروبا.¹

ولخص ألبرو (1970) خصائص البيروقراطية التي وضعها ماكس ويبر فيما يلي:²

- توزيع العمل وفقا للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة منفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف
- يوضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل إلى أسفله.
- تحدد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة.
- يعين في المنظمة من هو أكثر جدارة لشغلها.
- تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والترقية.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص30.

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص21.

- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش.
- استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ويصف (ماكس ووير) السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال إجراءات رسمية يقبل بها الجميع.

*تقييم المدرسة البيروقراطية

عند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

- الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.
- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي

4-تقييم المدرسة الكلاسيكية واهم الانتقادات الموجهة إليها:

إن جميع المداخل الكلاسيكية ساعدت في وجود أفكار تستخدم حتى اليوم في بعض المنظمات وكانت الطرق هي البداية الأولى حول دراسات الحركة والزمن والإنتاجية.

4-1- السمات المشتركة للمدراس الفرعية في إطار المدرسة الكلاسيكية

1. على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية إطار المدرسة الكلاسيكية، ونشوء كل منهما بمعزل عن الأخرى، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية وهي كالآتي:

- تصرف الإنسان بشكل رشيد؛

- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل؛

- تتضمن الإدارة أساسا الفعاليات الرسمية للأفراد، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية؛

- ضعف رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة؛

- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء؛

- تقسيم العمل؛

- السلطة الرسمية.

ب. تعرضت مدرسة الإدارة الكلاسيكية لنقد شديد خلال السنوات الماضية، حمل لواء جيل جديد من الدارسين، حيث نظر هؤلاء أن النظرية التقليدية محدودة الجدوى في دراسة المؤسسة وفهمها والتعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها. فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصل به من تنسيق وتعاون واتصالات وسلطة، وقيم واتجاهات وعادات ومعتقدات وسلوك منطقي وغير منطقي... كل هذه هي التي تجعل للنظرية قيمة حقيقية، لأنها تأخذ في حساباتها الجوانب الاجتماعية والإنسانية، والدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في عمل وحياتة المؤسسة. وهكذا تعرضت الافتراضات الأساسية للنظرية الكلاسيكية في الإدارة للنقد والمراجعة من جانب دراستها، مؤكدين أن الافتراضات يجب أن تعزز أو تستبعد لتحل محلها النظريات الحديثة للمؤسسة على الافتراضات الاجتماعية والسلوكية.

والأفكار الجديدة في هذا المضمار تنادي بضرورة اتجاه النظرية الحديثة في الإدارة للتركيز على العنصر البشري أكثر منه على المهام والأعمال، فيمنح المزيد لحركية (ديناميكية) عمل المؤسسات، واتخاذ القرارات، وسلوك البشر، بديلا لاهتمامات النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل التنظيمية، والمستويات وخطوات العمل والضوابط والأهداف الاقتصادية للإنتاج¹.

4-2- الانتقادات الموجهة إليها:

- لم تسلم من بعض الانتقادات بالرغم لما قدمته من أفكار ومفاهيم مهمة في علم الإدارة، التي تتمثل في:
 - نظرًا الآلية للعنصر البشري فحركاته آلية محسوبة بالزمن ومحددة مسبقا مما أفقدته حرية ومهاراته، كما أنها ركزت على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية.
 - اعتبرت هذه المدرسة المؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية ولا يؤثر فيها.
 - تنادي المدرسة الكلاسيكية بتطبيق أسلوب الإدارة المركزية (السلطة والنفوذ) من أجل إخضاع الأفراد للأوامر والسيطرة عليهم من طرف الرؤساء.
 - اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المنظمة والنظر إلى التنظيمات والعلاقات غير الرسمية بأنها مشاكل وصعوبات يجب مكافحتها ومحاربتها.

¹ سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري -مدخل كمي-، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص40.

رابعاً: الفكر الإداري السلوكي (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)

نتيجة للانتقادات والمشاكل المصاحبة والناجمة عن المدارس الكلاسيكية، بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن الماضي، بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة، وتعتبر ماري باركر فوليت أول من اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، وأظهرت اهتمامها بالنواحي السلوكية للأفراد أثناء العمل. وما لاشك فيه أن حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى

في هذه المدرسة الأبحاث التي قام بها ايلتون مايو Elton Mayo وفرتيز روثلز برجر Rothles berger في شركة ويستين إلكترونيك الأمريكية في مدينة شيكاغو بولاية إلينوي، خلال الفترة (1927-1932)، وكان الهدف هو دراسة بعض التغيرات، مثل الإضاءة وشدتها، وظروف العمل، وفترات الراحة القصيرة والطويلة، ومع الغذاء أو بدونه، وأثرها على العاملين وبالتالي على الإنتاج.

ومن الأمثلة على هذه التجارب:

- تجربة شدة الإضاءة

- تجربة قاعة التجميع ودور التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

- تجربة التحفيز غير المادي وأثره على الإنتاجية.

- تجربة السلوك الاجتماعي ودوره في زيادة الإنتاج.

هذا وقد اعتمدت المدرسة السلوكية على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها مثل التجربة وطريقة عينات الاستقصاء وطريقة دراسة الحالة، وجميع هذه الدراسات أظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيداً عن شعورهم تجاه العمل¹.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية في بداية عام 1930 وما بعدها وهذه المدرسة تهدف إلى فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعمليات الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء وقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تركز في البداية على العلاقات الرسمية ومدى إشباعها للعامل.

كردّ فعلٍ لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضادّ لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية. وكما حاولت الإدارة

¹ عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 35.

العلمية تطبيق المنهج العلمي وإجراء التجارب العلمية كذلك فعلت حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي نشأت أساساً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو ، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن **Hauthorn Study** التابعة لشركة وسترن إلكترليك (1924-1932) بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

وقد كانت بداية هذه التجارب هي دراسة أثر بيئة العمل المادية على إنتاجية العمل، واختاروا متغيراً واحداً هو الضوء لدراسة أثره وعلاقته بالإنتاجية وقد تم الحصول على نتائج مربكة ومحيرة في بداية الأمر؛ حيث تم تغيير تركيز الضوء ولم تتغير إنتاجية العمال وقد فسرت هذه النتائج بأن العمال شعروا بأنهم موضع اهتمام فكان ذلك دافعاً لهم للاستمرار في بذل الجهد حتى لو انخفضت الإنارة.

وقد اعتمدت هذه المدرسة على أفكار كل من (جانن وجلبرت) ومدرسة الإدارة العملية وتأثير أفكار (برنارد وفيوليت) في تطوير العلاقات الإنسانية، واتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري فمدرسة العلاقات الإنسانية كانت كرد فعل للمدرسة العلمية.

2- نظرية التون مايو **Elton Mayo**:

قام عالم الاجتماع التون مايو سنة 1923 بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجر التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كل مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغيير طريقة الإشراف يجعلها أكثر راحة وأقل رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجر والحوافز المالية، مما أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

* التنظيم غير الرسمي:

في إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين كونوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي يمكنهم إنتاجه. كما

كان تضامن فيما بينهم بحيث لا يستقل أي فرد من أفراد المجموعة بمفرده بمستوى الإنتاج، حيث كان يجبر الفرد النشاط للخضوع لتعليمات الجماعة بالإقناع أولاً وإلا فبالإجبار.

*انتقادات التون مايو

من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة نذكر ما يلي:

- لم تأت بجديد حيث ظل اهتمامه بمشاكل الإنتاجية.
- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، وهكذا ظلت نظرية جزئية.

3- تجارب هاوثورن

على الرغم من إهمال العديد من الكتاب و المنظرين الأوائل أو على الأقل إغفالهم لأهمية العنصر البشري في الإدارة، إلا أن بعض الأصوات نادى بأهمية هذا العنصر، على سبيل المثال فإن ماري باركر فوليت اعترفت بأهمية العنصر البشري، كذلك فإن هوجو مونستربرج (H.MUNSTERBERG) نشر كتابا في سنة 1913 أصبح فيما بعد مصدرا رئيسيا لعلم النفس الصناعي بمفهومه المعاصر. رغم هذه المحاولات، إلا أن البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية تتمثل في سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع " هاوثورن " (HAWTHORNE) بشركة " ويسترن الكترينك " خلال السنوات (1923-1932) والتي تعرف باسم دراسات أو تجارب هاوثورن¹.

تتكون دراسات " هاوثورن " من عدة تجارب عملية ولكن أشهرها تجربتين:

- التجربة الأولى "تجربة الإضاءة" قام الباحثون بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين، مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة، وقد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة، و الهدف من ذلك هو تحديد أثر درجة الإضاءة على الإنتاجية، و كما هو متوقع، فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع، والذي سبب دهشة للدارسين، هو زيادة إنتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم عدم تغيير الإضاءة، وعندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدلات الإضاءة، فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة، وحدث نفس الشيء لمجموعة المراقبة. وأخيرا بدأت إنتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر.

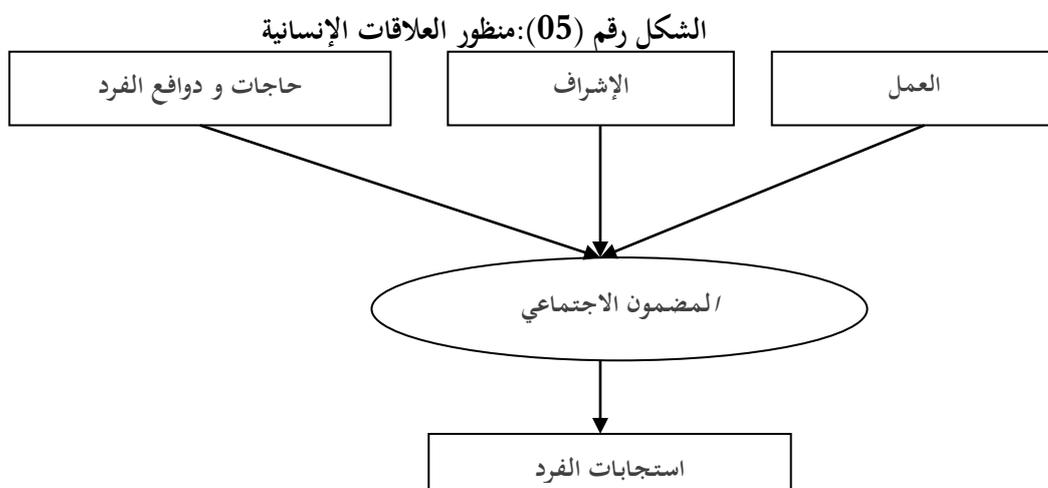
¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، 2000، ص44.

- التجربة الرئيسية الثانية، قام الباحثون بتصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، "الدفع بالقطعة"، وتم عزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم، و كانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، و كما حدث في التجربة الأولى، كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج، ومن يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط ومساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى، فإنهم يسخرون منه ويطلقون عليه اسم "المحراث"، بما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى و لو كان قادرا على تجاوزه.

إن النتائج غير المتوقعة للتجربتين أوصلت الباحثين إلى نتيجة مؤداها أن هناك قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين، على سبيل المثال فقد أرجع الباحثون السبب في ارتفاع إنتاجية العاملات في التجربة الأولى إلى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات، والتي كانت جديدة عليهم تماما.

أما بالنسبة للتجربة الثانية، فإن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

لقد كانت دراسات "هاورثون" إيذانا بمولد فكر جديد تجاه العمال، يركز على أهمية الفرد، فبينما أغفلت الأفكار السابقة دوره، نجد أن نموذج العلاقات الإنسانية يقول بأن الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة ودوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، وفي أثناء قيام الفرد بالعمل فإن متطلبات هذا العمل وطريقة معاملة المشرف له، وعضوية الفرد في جماعته، ومستوى إشباعه لحاجته الاجتماعية مثل الحاجة إلى التواجد مع الآخرين ودرجة قبولهم وحبهم له، كل ذلك يمثل في مجموعه مضمونا اجتماعيا يؤثر على استجابات الفرد ومستوى رضاه عن العمل، ومن ثم مستوى أدائه. والشكل الموالي يوضح هذا الفكر.



المصدر : علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

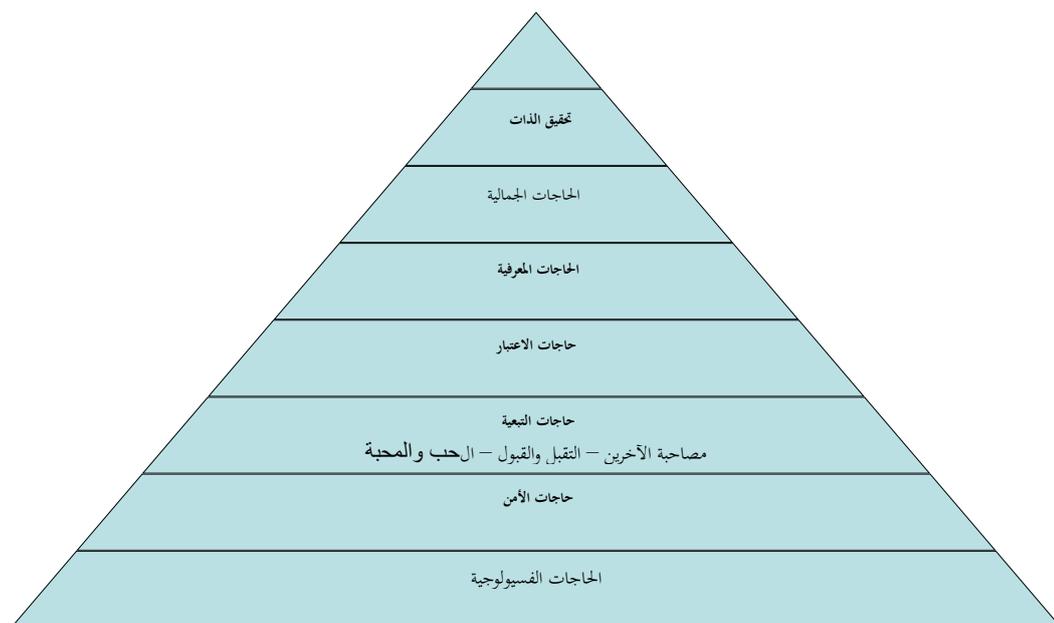
وتوصلت نتائج تجارب هاورثون في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين لأن هذا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يكونها العاملون وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم

4- نظرية سلم الحاجات ماسلو MASLOW :

يعتبر إبراهيم ماسلو (A.MASLOW) من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية ورتبها على شكل تسلسل هرمي، وقد لاقى اهتماماً واستحساناً من علماء النفس وخاصة في أوساط علماء النفس الإداري.

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة. ويوضح الشكل الموالي تصنيف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم(06): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/hrm_mslw.doc

وتقسم هذه النظرية حاجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة، وهي كالتالي:

- الحاجات الفسيولوجية (البدنية، الجسمانية، الحاجات الطبيعية)؛ الحاجات الجسمية الأساسية للفرد كالمأكل والمشرب.

- حاجات الأمن والسلامة؛ ويقصد بها حاجة الفرد إلى الأمن والأمان والحماية من الأخطار.

- حاجات التقدير والاحترام؛ الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي.

- حاجات إرضاء الذات، الحاجة إلى احترام وتقدير الذات.

- الحاجة إلى تحقيق الذات.

وهدفت نظرية إبراهيم ماسلو إلى الرفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية والبشرية وذلك من خلال تحفيز العاملين المادي والمعنوي أصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الإدارية الحديثة، لأن الفرد لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تأمين حاجاته غير المشبعة لأن الحاجات المشبعة للفرد لا تشكل حافزا أبدا، وبما أن حاجات الفرد متتابعة ومتسلسلة فإشباع حاجة يعني بروز أخرى بعدها لا بد من إشباعها.

*تقييم المدرسة العلاقات الإنسانية

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري وذلك بتركيزها على العامل الإنساني والجماعي فهي لم تركز على إنتاج الشخص بل على سلوكه الإنساني، فقد قدمت هذه المدرسة للإدارة أسسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدنا على فهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، كما عوضت هذه المدرسة النقص في صحة افتراضات المدرسة الكلاسيكية بحيث افترضت أن الإنسان مخلوق عاطفي يتكون من مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات والأحاسيس التي يجب فهمها والعمل على إرضائها.

ولقد نجحت هذه المدرسة في تحويل انتباه المدراء والباحثين من الاهتمام بالجوانب الفنية للمدارس الكلاسيكية إلى الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب الاجتماعية، مما ساعد على تطوير بعض المفاهيم الحديثة كالدفاعية والاتصالات وتكوين الجماعات والقيادة.

لقد وجهت عدة انتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية لعل أهمها¹:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية، مثل الهيكل، العوامل المادية، التكنولوجية، وغيرها من العوامل.

- النظر للمنظمة باعتبارها عائلة سعيدة، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.

- التركيز على الحوافز المعنوية، وإغفال اثر الجوانب المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف.

¹علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 95-96.

- نظرت العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا، يتوقف أدائه على أداء عناصره الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.
- أنها لم تأت بجديد حيث ظل اهتمامه بمشاكل الإنتاجية.
- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- اعتبارها نظرية جزئية لأنها أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة.

5- نظريتي (X) و نظرية (Y) دوجلاس ماكرويجور (D.MCGREGOR)

وتسمى أيضا نظرية الفلسفة الإدارية دوجلاس ماكرويجور حيث قام دوجلاس ماكرويجور (D.MCGREGOR) بتقديم ما يسمى بنظرية (X) و نظرية (Y). حيث تشير نظرية (X) إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا وإلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرون في ممارسة نشاطاتهم وأعمالهم. أما نظرية (Y) الهدف منها هو التنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها¹.
وتمحورت دراسات ماكرويجور أرجيرس حول ما يلي:

* إن نقد ماكرويجور أرجيرس أسلوب الإدارة التقليدية الذي أسماه بنظرية (X) والذي يتمثل في هيمنة الإدارة في اتخاذ القرارات واستعمالها العقوبات والتهديد في إدارة الناس تحت فرضية أساسية في أن العامل لا يجب العمل وأنه كسول ويفتقر إلى الطموح ويفضل أن ينقاد من أن يكون قائدا وقد لاحظ ما يجور حيرة الإدارة التي تتبنى هذا الأسلوب لعدم حصولها على النتائج المتوقعة. ثم يصل أرجيرس إلى نظرية ثانية وهي نظرية (Y) والتي تعتمد على فرضية أن الفرد يعمل وتزداد إنتاجيته في حالة تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لتمكين العاملين في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة في نفس الوقت. ويستند على نظرة متفائلة وإيجابية للطبيعة الإنسانية ولذا تبرز الدافعية للعمل لدى الفرد واستعداد لتحمل المسؤولية والقدرة على الابتكار والإبداع. (X) و نظرية (Y) تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوجلاس ماكجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوجلاس ماكجور يجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

¹ علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997، ص 117-121.

* نظرية X :

- توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:
- أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
 - لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
 - الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادأة.
 - الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

* نظرية Y :

- توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:
- الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
 - هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
 - حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
 - الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
 - الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

6- تقييم المدرسة السلوكية وأهم الانتقادات الموجهة إليها

على الرغم من وجهة نظر العلاقات الإنسانية تبدو منطقية، إلا أنها تبدو ساذجة، علاوة على تبسيطها للمشكلة أكثر من اللازم، على سبيل المثال، فإن الزعم بأن الإدارة التي تستطيع جعل عاملها سعيداً تحصل على أعلى إنتاجية منهم، هذا الزعم لا يمكن قبوله على إطلاقه، لذلك فإن الاتجاه السلوكي في صورته المعاصرة يأخذ وجهة نظر أكثر تطوراً، حيث يرى أن المظاهر الفردية والاجتماعية يمكن أن تكون محددات لسلوك العاملين، كما يمكن أن تكون نتيجة له، على سبيل المثال فإن سلوك الأداء هو محصلة للعديد من المتغيرات مثل الدافعية والقدرة، والعوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة للأداء المرتفع، تؤثر سلباً أو إيجاباً في دافعتهم المستقبلية، ومن ثم أدائهم المستقبلي للعمل، وعليه فبدلاً من الإغراق في التبسيط و تقديم مبدأ "العامل السعيد" كحل ساذج للمشكلة، فإن الاتجاه السلوكي المعاصر يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيداً. وفي الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق معدل عال من الفعالية في استخدام الموارد البشرية.

- ساهمت المدرسة السلوكية في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وتساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى والتي تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المؤسسة . كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بلغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني¹.

-نجحت هذه المدرسة في تحويل انتباه المدراء والباحثين من الاهتمام بالجوانب الفنية للمدارس الكلاسيكية إلى الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب الاجتماعية، مما ساعد على تطوير بعض المفاهيم الحديثة كالدافعية والاتصالات وتكوين الجماعات والقيادة، لكن وجهت عدة انتقادات لذا تتمثل أهمها:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية، مثل الهيكل، العوامل المادية، التكنولوجية، وغيرها...

- إغفالها للعمليات الإدارية والتنظيمية وإغفال وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية حيث نظرة العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا، يتوقف أدائه على أداء عناصره الداخلية.

-إغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.

-التركيز على الحوافز المعنوية، وإغفال اثر الجوانب المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف.

-لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف الأفراد العاملين، وغايات وأهداف الإدارة.

خامسا: الفكر الإداري المعاصر (المدارس الحديثة في الإدارة)

تشمل المداخل الحديثة في الإدارة على مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا وهي: مدرسة النظم، والمدرسة الظرفية في الإدارة، والإدارة بالأهداف، والإدارة على الطريقة اليابانية (Z) ، وقد عرفت المدارس الحديثة في الإدارة تطورا كبيرا ومازالت مستمرة يومنا هذا.

1-المدرسة الكمية(مدرسة علم الإدارة)

يمثل هذا المدخل أحد المجالات الحديثة والمتطورة للعلوم الإدارية وهي نتاج محاولات تحليل المشكلات الإدارية تحليلا شاملا والرغبة في التوصل إلى قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويستند هذا المدخل

¹فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1992، ص53.

إلى الطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي، فبحوث العمليات أسلوب حديث يساعد الإدارة في وضع أساس علمي لاتخاذ قراراتها ورسم سياساتها. وهذا المدخل يتعامل في العادة مع المشاكل المعقدة التي تتفاعل فيها مجموعة كبيرة من المتغيرات، وهو يختص بتعميم النماذج العلمية ووضع المقاييس اللازمة لمقارنة البدائل المختلفة، ويغطي هذا المدخل مجالات مختلفة في المؤسسة كالإنتاج و الشراء والرقابة على المخزون... الخ.¹

وبذلك يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين والمؤسسات. وعلى الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية. وعليه مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجرى معالجتها بصورة وصفية ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

2-مدرسة النظم

وهي المدرسة التي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.

وتعتمد الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يقصد به: هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

كما يعرف النظام بأنه: "كيان يتكون من أجزاء يعتمد الواحد منها على الأخرى وأن تعرف المنظمة كنظام يؤكد على تكوينها من أجزاء مترابطة ومتعاونة ولها أهداف مشتركة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المنظمات نظاماً مفتوحاً"².

وتنقسم النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة كمايلي:

فالنظام المفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة ويصدر إليها مخرجاته المتمثل في سلع وخدمات وفقاً لنظرية النظم فإن المنظمة تكون فعالة أي ناجحة إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة لتشغيل عمالة وإنتاج مخرجاتها

¹ سمير محمد عبد العزيز ، الاقتصاد الإداري -مدخل كمي- ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية ،1997، ص45.

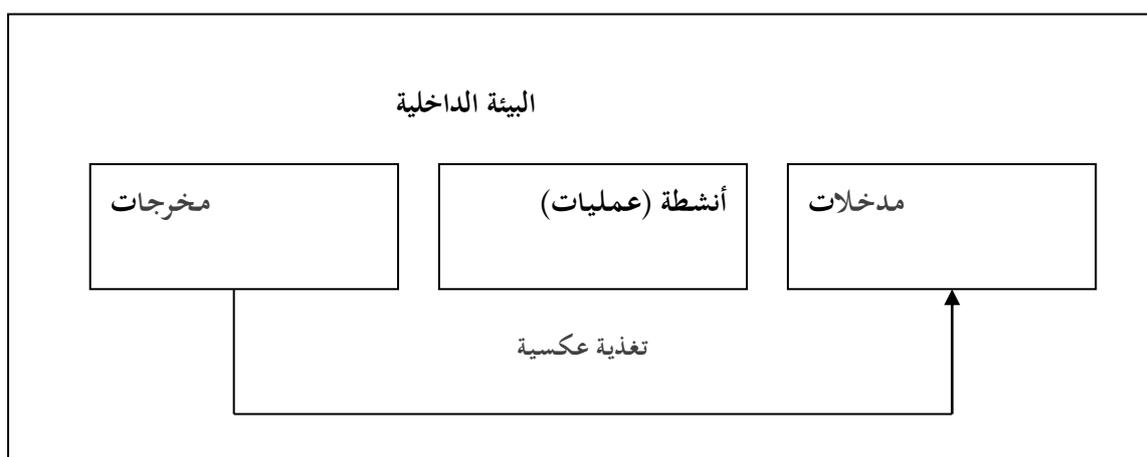
² كامل بربر، الإدارة -عملية ونظام-، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ولذا فإنه يصبح التعامل مع البيئة شرطا أساسيا لنجاح المنظمة وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي فهي عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها في المؤسسة ككل.

فنظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، وتعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، ويوضح الشكل الموالي الإطار العام لمفهوم النظام أي أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة.

الشكل رقم (07): الإطار العام لمفهوم النظام



المصدر : فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

*تقييم نظرية النظم:

رغم أن نظرية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات إلا أنها بدون شك حولت الأنظار إلى العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وإذا كان البعض قد بالغ في الاهتمام بعوامل البيئة ولم يعط العوامل الداخلية أهمية مناسبة فإن السبب ليس في نظرية النظم وعلى أية حال فإن هذه الأفكار هي الأساس في نظرة الإدارة الموقفية. أهملت معظم الطرق الكلاسيكية بصفة عامة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وعلى ذلك طرأ تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبني مانيز (1924) فكرة النظم.

3- نظرية الموقف (الاحتمالية) (الشرطية) (1970).

تعتبر نظرية الموقف امتداداً فكرياً لنظرية النظم المفتوحة في الإدارة وتتلخص أفكار هذه النظرية على عبارة (كل شيء يعتمد) ويعني هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراكها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة. وعلى هذا الأساس أن كل ما وصلت إلى الاتجاهات الفكرية السابقة لا يمكن اعتبارها علمية أي لا تصلح لكل مكان أو ثابتة تصلح لكل زمان ولكن صحيحة ومفيدة في تحليل الظواهر التنظيمية أو السلوك تحت ظروف معينة.

وعلى ذلك فإن متخذ القرار يخضع لظروف موقفية عند اتخاذ القرار من أهمها¹:

- معدل التغير ودرجته في البيئة الخارجية للمنظمة.

- القوى الداخلية ونقط الضعف في المنظمة.

- القيم والأهداف والمهارات والاتجاهات للمديرين والعمال في المنظمة.

- أنواع المهام والموارد والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

وقد تطورت نظرية الموقف عند مرحلتين: بدأت الأولى منذ ظهور البحث الذي أجرته (جوان ودورد) في إنجلترا وتميز

هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثير عوامل موقفية محددة على التنظيم والسلوك في المنظمة، وفي المراحل الثانية تحول

الاهتمام إلى دور الإدارة واستجابتها لتأثير العوامل المختلفة من خلال الإستراتيجية التي تضعها المنظمة.

والمنظمة في نظرية الموقف تقدم نموذجاً متكاملًا يشمل علاقاتها مع البيئة والمنظمة وفقاً لنظرية الموقف وهي:

- نظام تعاوني يعمل فيه عدد من الأفراد لتحقيق أهداف رسمية.

- نظام كلي يتكون من نظم فرعية تتعامل فيما بينهما لتحقيق أهداف النظام الكلي.

- نظام مكيف بدرجة أو أخرى مع البيئة الخارجية وعوامل الموقف الأخرى.

*انتقادات المدرسة الموقفية:

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 30.

من بين الانتقادات الموجهة هذه النظرية نجد:

- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.

- لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف ودائما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.

- المديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.

- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.

- لقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز. وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ التي توصل إليها الفكر الإداري السابق. ومما يأخذ على هذه المدرسة أنها لم تسهم بشيء جديد في علم الإدارة، وإنما هي عبارة عن تجميع لمختلف النظريات السابقة، كما أنها تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد.

4- المدرسة الظرفية في الإدارة

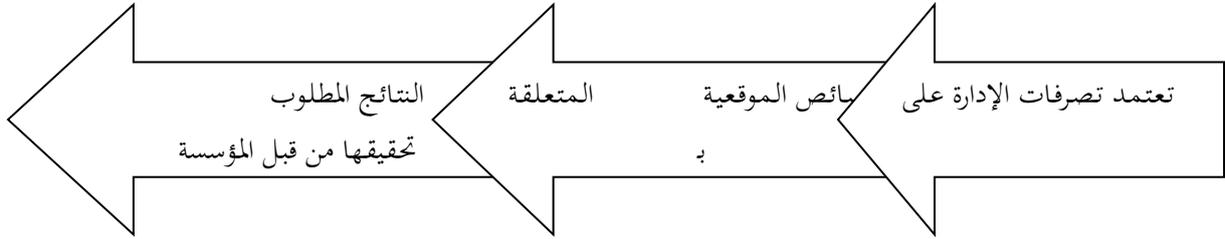
تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك كل الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف والأوضاع التي تمر بها المؤسسة، فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاء الأسلوب الكمي لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج والعمليات.

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الضريفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية،... الخ، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع

المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المؤسسة، كما يعكس ذلك الشكل الموالي.

الشكل رقم (08): الإدارة الظرفية



المصدر : خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان ، 1999 ، ص 43.

*انتقادات المدرسة:

وجهت عدة انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في المؤسسات.

5- الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوباً حديثاً من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي (الإدارة بالقوانين واللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعية والتي غالباً ما تحد من حريات العاملين، وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعينهم بشكل مباشر.

ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك، كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية والفنية يعتمد بناءً على ذلك على مجموعة الأهداف الموضوعية من ناحية، وعلى الأهداف والنتائج المتحققة من ناحية أخرى.

وقد وضع بيتر دراكر (Peter Drucker) فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين ونالت الكثير من التأييد والاهتمام. ويعتبر بيتر دراكر أشهر علماء الإدارة في العالم، ولد في النمسا، وتخصص في القانون، واختير عضواً في هيئة تحرير مجلة متخصصة، وظل يعمل فيها حتى الاحتلال النازي حيث ذهب بعد ذلك إلى لندن في إنجلترا حيث مكث فيها فترة قصيرة، رحل بعدها إلى نيويورك مراسلاً لمجموعة من

الصحف البريطانية، عمل مستشارا اقتصاديا لعدد من البنوك وشركات التأمين، ثم أصبح خبيرا في مجالات الإدارة، وأصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال ويلقب عالميا "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة".

وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية:

- يبدأ الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية معا بمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛

- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز ومقدار ما تحقق من الأهداف لتدارك ما قد يتعرض العمل من عقبات وتصحيح ما يتبين من انحرافات وتعزيز ما يظهر من إيجابيات، وتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم حتى يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق أهداف وحدتهم الإدارية وأهداف المؤسسة.

إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين مؤسسة وأخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المؤسسة نفسها لكن النتائج التي يمكن أن تترتب على إتباع هذا الأسلوب يمكن تلخيصها بما يلي:

-تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة؛

-تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة؛

-التقليل من نسبة القلق والتوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه منه.

وعموما يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسيا وعلميا قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، وتوطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة، ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب¹.

*انتقادات المدرسة:

من المآخذ والصعوبات التي تواجه نهج الإدارة بالأهداف نذكر مايلي:

-عدم رغبة العديد من المدراء في تطبيق هذا الأسلوب، لاعتباره غير عملي، يدفع إلى الملل وإضاعة الوقت والجهد.

-أنه يكشف أهداف وخطط المنظمة العملية، ليس للعاملين فقط، بل يتجاوز ذلك إلى المتعاملين والمنافسين.

¹ إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات، الإدارة العامة، دار البشير، عمان، ص 33-36.

-صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تتركز عليها أهداف المنظمة، حيث أنه يركز على أهداف قصيرة المدى، ونسيان الأهداف البعيدة التي يتطلبها التخطيط السليم، والميل إلى تحقيق نتائج سهلة وسريعة على حساب نتائج كبيرة مهمة.

-مدخلات هذا المنهج الإداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة.

-الميل إلى التمسك الحرفي بالأهداف الموضوعية، والبعد عن المرونة وعدم مراعاة الظروف المتجددة المتغيرة.

-إنفاق الوقت الكثير في العمليات التي تتطلبها " الإدارة بالأهداف " ، والاهتمام بملء النماذج وتعبئة

الاستبيانات وتعبير الصفحات، دون أن يكون لذلك كله مردود واضح على المنظمة، وإنجاز نتائج ملموسة.

-الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الانجاز الفعلي.

-محاولة الرؤساء فرض أهداف معينة على المرؤوسين، مما يساعد على الابتعاد عن روح " الإدارة بالأهداف " المبنية على المشاركة الفعالة في كل خطوة من خطواتها.

-الميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالإنسان، الذي هو جوهر العملية الإدارية، وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المنظمة وحاجاتها.

6-الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في الإدارة)

تعتمد نظرية الإدارة على الطريقة اليابانية في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وبأنها تنقل نظام القيم السائد في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام والتقدير إلى الأسرة وترابطها وإلى رب هذه الأسرة واهتمامه بأعضائها، العاملون كلهم أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون والمحبة والرؤساء هم بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحتها أولاً وبمصلحة كل فرد من أفرادها الذين يفترض بكل واحد منهم أن يبذل أقصى جهوده لمصلحة الأسرة، هذه القيم تؤدي إلى سيادة روح المودة والتعاون والانتماء للعمل وهي أمور مرغوب فيها وتسعى الإدارة إلى تنميتها في جميع أشكال المؤسسات وقد عزا كثير من علماء الإدارة نجاح اليابانيين في الصناعة إلى عوامل كثيرة من أهمها أسلوب الإدارة هذا.

وينبغي توافر مجموعة من الشروط تشكل في مجموعها مناخاً ملائماً لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات منها¹:

-توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة؛

¹ إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات، الإدارة العامة، دار البشير، عمان، ص ص 33-36.

- إعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة مع تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لصنع القرار. وتتخذ المشاركة عدة أساليب لكل منها مزاياها وعيوبها، وعلى الإدارة اختيار الأنسب منها وفق طبيعة القرار وظروف المشاركين، من أهمها: نظم الاقتراحات، الاجتماعات، اللجان، المجالس، الاتصال الهاتفي، المذكرات،... الخ.

*تقييم نظرية Z

- لم تنجح هذه النظرية حين تم تطبيقها على بعض الشركات الأمريكية، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحا جزئيا إلا انه لم يكن كافيا، وبكذا فإن التحول من أسلوب الإدارة (A) إلى (J) من الصعب إحداثه دفعة واحدة وإنما يحتاج إلى وقت طويل جدا.

- يرى بعض كتاب الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح للتطبيق فقط في البيئة اليابانية، وهذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارات.

ويلخص الجدول الموالي أهم المداخل والمدارس المختلفة لدراسة الإدارة.

الجدول رقم(02): المداخل والمدارس المختلفة لدراسة الإدارة

المداخل الرئيسية	المكونات	أشهر الكتاب
أولاً: المدخل الكلاسيكي - الافتراض الأساسي: هو أن الأفراد يتصرفون برشد وعقلانية.	1- الإدارة العلمية	- فردريك تايلور، فرانك جيلبرث ليليان جيلبرث، هنري جانت، هاربنجتون إيمرسون
ثانياً: المدخل السلوكي - الافتراض الأساسي: هو أن الأفراد اجتماعيون، ويبحثون عن أشياء أخرى غير العائد الاقتصادي	2- التقسيمات الإدارية 3- التنظيم البيروقراطي	- هنري فايول، شستر بارنارد - ماكس ويبر
ثالثاً: المداخل الحديثة للإدارة - التركيز على النماذج الرياضية في	1- دراسات الهاوثورن 2- مدرسة العلاقات الإنسانية 3- نظرية (X) ونظرية (Y)	- التون مايو - هاوثورن - ابراهام ماسلو - دوجلاس ماكريوجور
	1- نظرية النظم 3- النظرية الظرفية (موقفية)	- كاتز وكان - طومسون، وودورن، لورنس،

لورش	(الشرطية)	اتخاذ القرار الإداري، وعلى كل من
-وليم أوشي	4- نظرية (Z)	البيئة و الموقف، ونمط المؤسسة
- بيتر دراكر	5- الإدارة بالأهداف	

المصدر: محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال-المبادئ والمهارات والوظائف-، مكتبة الشقري، الرياض، 1999، ص73.

7- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

-تحديات العولمة: أحدثت العولمة تداخلا وتقاربا عالميا بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة.

- تطور وزيادة حجم المنشآت متعددة الجنسيات، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد ودوليا، وبهذا أصبحت المؤسسات تواجه منافسة حادة محليا وإقليميا ودوليا. وهذا ما يدفع المديرين لتدعيم مركز مؤسستهم التنافسي ويجفزههم لانتهاز الفرص الإستراتيجية المتاحة.

-تنامي التكتلات الاقتصادية والمالية الدولية: ظهرت الكثير من التكتلات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ولّد تحديا جديدا في العالم، مثل الاتحاد الأوروبي ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

-تطور الجودة والإنتاجية: تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الإنتاجية والتي لا بد على المديرين اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق بالكمية والنوعية المناسبة.

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

-التنوع: هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وتربطها 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.

-تنامي عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات: يمكن للمديرين على كافة المستويات يمكنهم الوصول إلى مجال أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذي قبل، حول البيئة المحيطة بالمؤسسة والزبائن والمنافسين...، وهذه البيانات والمعلومات لها أهمية كبيرة، ولا بد أن تتسم بالدقة والكفاءة والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها، وأيضاً فإن سرعة نقل المعلومات قد ازدادت 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 في نفس الوقت، وبالتالي يجب أن يسودها جو من الألفة والمودة.
- * البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغيير، ومن لا يتكيف مع هذا التغيير سيؤول للزوال؛
- * رضا الزبون 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 أنشطة المنظمة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها.
- * 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.. الخ 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 تخطيطها 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.

خلاصة:

إن العملية الإدارية لم تظل كما كانت عليه في الماضي، وإنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان ونمط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات ومدارس إدارية، تعبر عن تطور الفكر الإداري، ابتداء من الفكر الإداري الكلاسيكي إلى الفكر الإداري السلوكي وصولاً إلى النظريات الحديثة. ومن خلال استعراضنا لأهم المدارس والنظريات التي درست الإدارة من جوانبها المختلفة، نستخلص بأنها قد اختلفت فيما بينها في كثير من الأمور ويأتي في مقدمة هذه الاختلافات طبيعة المداخل التي اعتمدها كل مدرسة أو نظرية، وإن كنا نرى أن رواد هذه المدارس قد اختلفوا أيضاً في فهم وتفسير وتحديد مضمون الإدارة ومبادئها ومعناها، ونرى أيضاً أن كل مدرسة قد تجاهلت نتائج المدرسة السابقة وإن كان المنطق يستدعي أن تبدأ كل مدرسة وفقاً لمراحل تطورها التاريخي من حيث انتهت المدرسة التي سبقتها، وفي الوقت الحاضر نحتاج إلى دراسات أكثر تقدماً للبحث في جذور القضايا الأساسية والجوهرية للإدارة، مستندين في ذلك على ما هو متفق عليه وصالح للتطبيق في المدارس السابقة كمقدمة للدراسات والأبحاث الجادة لتكوين نظرية ما في الإدارة، تشكل إطاراً صالحاً للممارسة الإدارية تتناسب مع واقعنا وبيئتنا ونظمنا.

أسئلة الفصل الثاني

- 1- على ماذا تنطوي أهمية دراسة تطور الفكر الإداري ؟
- 2- تحدث عن تطور الفكر الإداري في العصور القديمة؟
- 3- اذكر أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية، وما هي أهم الصعوبات واجهت أفكار تايلور؟
- 4- قام هنري Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية اذكرها؟
- 5- وضح المقصود بالمدرسة البيروقراطية؟ وما هي أهم الانتقادات الموجهة إليها؟
- 6- وضح المقصود بالتنظيم غير الرسمي؟
- 7- وضح أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية؟
- 8- وضح المقصود بالإدارة بالأهداف؟
- 9- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة؟

الفصل الثالث:

وظائف الإدارة

تمهيد

تحقق الإدارة أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف تعرف بكونها مجموعة من العمليات المرتبطة المتعاقبة التي تعمل في نهاية الأمر على الوصول بالمنظمة إلى المستوى المناسب لها، وتعتبر الوظائف الإدارية سلسلة مترابطة من الأعمال وتشمل كل عملية إدارية كافة الخطوات الأخرى، إذ أن عملية التخطيط بصفتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، بل لا بد من أن يتم تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار في عملية الخطط المختلفة، على المستويات المختلفة، ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لانجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لا بد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها. وتتمثل وظائف الإدارة في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق الأهداف المرغوبة. ولقد تطور مفهوم وظائف إلى أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة، التحفيز، الاتصال)، والرقابة وهي ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال.

أولاً: وظيفة التخطيط

تمهيد:

يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، والتخطيط هو عملية استعداد للمستقبل، يلعب التخطيط دوراً حيوياً في حياتنا التخطيط يتم على كافة المستويات، والتخطيط عملية مستمرة، وبواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمات ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة يصعب أن تستمر المنظمات بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط الفعال.

1-تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة بدون تخطيط، ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال التخطيط يمكن للمديرين في المنظمة أن يقرروا ما يلي أن: مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

-ماذا نريد أن نفعل؟

-أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

-ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

-ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

فالتخطيط هو الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن يتبعه البنك ووحداته الإدارية التابعة، كما انه ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان.

2-خصائص التخطيط:

تتميز وظيفة التخطيط بالخصائص الآتية:

-مستقبلي: تحدد من خلاله الإدارة ما ستقوم به وكيف.

-توقعي: يعتمد على التنبؤ، ومحاولة سير أغوار الظروف غير المؤكدة في العمل.

-يعتمد على القرارات والإجراءات التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.

- يركز على الأهداف: فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية انجاز الأهداف المستقبلية.
- عملية مستمرة: فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين، بل تتعدد معه الأهداف.

3- فوائد التخطيط:

تتلخص فوائد التخطيط فيما يلي:

- وضع أهداف واضحة للعمل.
- تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة.
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة.
- ترشيد الإنفاق.
- الرقابة على الأداء.
- وضع البرامج الزمنية للإنجاز.
- تنظيم العمل.

4- أهداف التخطيط:

التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (المهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

5- أنواع التخطيط:

يتقسم أنواع التخطيط إلى أنواع حسب المعايير الآتية:

1. أنواع التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث أنواع هي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة، ويتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى وتشارك فيه جميع المستويات الإدارية، ويتمثل هدف التخطيط الاستراتيجي في:

* إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

* إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

* تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

- **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، ويركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، والتخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

- **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات، ويستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر مثل خطة الموازنة. وعن الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

وتتمثل خطوات إعداد الخطط التنفيذية فيما يلي:

- **أولاً: وضع الأهداف:** أي تحديد الأهداف المستقبلية.

- **ثانياً: تحليل وتقييم البيئة:** أي تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

- **ثالثاً: تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

- **رابعاً: تقييم البدائل:** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

- **خامساً: اختيار الحل الأمثل:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

- **سادساً: تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

- **سابعاً: مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

ب. أنواع التخطيط (حسب المدة الزمنية):

وينقسم إلى ما يلي:

- التخطيط طويل الأجل.

- التخطيط متوسط الأجل.

- التخطيط قصير الأجل.

ويحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

ج. أنواع التخطيط (حسب المستوى الإداري):

وينقسم حسب هذا المعيار إلى:

-تخطيط على مستوى الإدارة العليا.

-تخطيط على مستوى الإدارة الوسطى.

-تخطيط على مستوى الإدارة الدنيا.

6-عناصر التخطيط:

تتلخص عناصر التخطيط في ما يلي:

- الأهداف:

وهي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً، وتكون هرمية، وهناك جملة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف هي: البساطة والوضوح ، القابلية للقياس، قابلة للتحقق ، محفزة ، مرتبطة بالزمن.

- السياسات:

وتمثل مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية، فهي بمثابة الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها، وتتميز بالثبات نسبياً، وتكون ملزمة وضرورية الإلتباع، واضحة ومتجانسة، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الأفراد، ومن أمثلتها: التركيز على الجودة، أو على السعر، أو التركيز على زيادة الحصة السوقية.

-القواعد:

تشمل القواعد ما ينبغي القيام به، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف، وتختلف القاعدة عن الإجراء حيث لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين، ومن أمثلة القواعد: الامتناع عن التدخين في مقر العمل، ووقوف السيارة عند الإشارة الحمراء.

- الإجراءات:

الإجراءات هي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، وهي تختلف عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ، ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة.

7-سمات التخطيط الفعال:

يتميز التخطيط الفعال بما يلي:

- وضوح الهدف.
- المرونة.
- البساطة.
- المشاركة في الإعداد.
- الواقعية.
- تحقيق التوازن.
- المتابعة والتقييم.

8-معوقات التخطيط:

بمن تلخيص أهم معوقات عملية التخطيط فيما يلي:

- البيئة المعقدة.
- نقص المعلومات.
- مقاومة التغيير.
- عدم الواقعية.
- عدم التنسيق.
- وجود القيود.
- الوقت والكلفة.

ثانيا: وظيفة التنظيم

تمهيد:

يعتبر التنظيم من وظائف الإدارة الضرورية وتركز هذه الوظيفة الإدارية على الموارد البشرية التي يجب أن يتم تجميعها في إدارات وأقسام منطقية ويتم تحديد اختصاصاتها ومسئولياتها وسلطاتها وكذلك علاقاتها فيما بينها من خلال هيكل تنظيمي محدد المعالم والمستويات ويسمح بتدفق العمل الذي يتسم بالاتساق وعدم التعارض. ويرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض وسعيه نحو تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض، وتعد الحضارات الإنسانية خير مثال على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته، وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا

الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات، وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات لكي تقوم على تحقيق أهداف هذه المجتمعات.

1-تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

كما يعرف أيضا بأنه: هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية المسؤولة عن ترتيب وتنظيم الموارد البشرية والمادية للمنظمة، عن طريق تحديد وتوزيع المهام والعمليات والنشاطات وكذا مسؤوليات الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

والتنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. ووظيفة التنظيم تعرف على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص التنظيم على أنه:

- عملية تحديد السلطات والمسؤوليات.
- عملية وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل.
- عملية وضع نظام للعلاقات، وتحديد للوظائف، وتكوين للوحدات الإدارية.
- عملية تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي وتوزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد واختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات..
- عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

- وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة تصنيف وتقسيم الأعمال وترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلك الأعمال.

- بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.

2-أنشطة التنظيم:

تهدف العملية التنظيمية إلى تحقيق أهداف المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا يمكننا، بالإضافة إلى ذلك فهي تضيف عدة مزايا وهي:

-توضيح بيئة العمل: يجب أن يعلم كل شخص ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

-تنسيق بيئة العمل: يجب أن تكون الفوضى في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

-الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: يجب أن تتطور العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال الهيكل التنظيمي، وهذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات. وهناك أربعة أنشطة رئيسية في التنظيم هي:

*تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

*تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

*تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

*تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

والغاية النهائية من عملية التنظيم في المنظمة هي أن كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

3-خطوات عملية التنظيم:

تتمثل خطوات عملية التنظيم فيما يلي:

-الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

أي تحديد الخطط والأهداف والأنشطة التي يجب أن تسعى المنظمة لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، وتنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقىد العلاقات المعمول بها الآن.

-الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

يجب إعداد قائمة الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

-الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

في هذه الخطوة يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

*فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

*وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

*البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

-الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية، حيث أن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة.

-الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

تحدد هذه الخطوة العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، والهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:
*يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

*يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

4-مبادئ التنظيم الإداري:

هناك مجموعة التوجيهات التي يجب الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل. وتتمثل هذه المبادئ التي يركز عليها التنظيم ما يلي:

-مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل، ولكل إدارة أو وحدة في الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، على أن يتم تقييم فعالية الأداء لكل وحدة بالهدف المسطر.

-مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكاليف، وهما مؤشران تقاس بهما إنتاجية الأفراد، كزيادة الإنتاج مع ثبات المدخلات، أو التخفيض من المدخلات وبقاء المخرجات ثابتة.

-مبدأ الشرعية: يجب أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين التشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.

-مبدأ الثبات: المقصود بالثبات هنا ألا تكون الأهداف جامدة ويصعب تعديلها، بل ضروريا لإبقاء على قدرٍ من المرونة للتعامل مع غموض البيئة الخارجية وما تفرضه من تأثيرات.

-مبدأ التخصص وتقسيم العمل: وهو المؤشر الأكثر فاعلية على مدى نجاح سياسة التوظيف، حيث التطابق الأمثل بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد العامل، إلى جانب تقسيم الأدوار من خلال تقسيم العمل، حيث

الاستفادة من مزايا التخصص والتعريف على مكونات وعناصره الرئيسية والفرعية؛ وذلك لتحديد المسؤوليات وتسهيل الرقابة على إنجاز العمل، حسب ما أنيط به كل فرد ليُجازى كلٌّ حسب أدائه.

-مبدأ ديناميكية التنظيم: ويُشير إلى الحركية الدائمة التي تعيشها المنظمة بفعل تأثيرات البيئة الخارجية من خلال يقظة إستراتيجية فعالة.

- مبدأ الوظيفية: وتميز حسب الوظائف الأنشطة وليس حول الأفراد؛ لأن التنظيم جعل ليقى ويستمر بعض النظر الأفراد.

وعاليه فان نجاح التنظيم مرهونٌ بنشاط الوظائف التي تملك قوة استمرارها من ذاتية قوتها المستمدة من قوة نشاط وظيفتها وليس من الأفراد؛ لأن التنظيم جعل ليقى ويستمر بغض النظر عن الأفراد.

5-أهمية التنظيم:

يستمد التنظيم كوظيفة إدارية أهميته من حيث كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة مهامها وتنفيذ الخطة التي سبق تحديدها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وكثيراً ما تفشل الإدارة في المؤسسات وغيرها من المنظمات المختلفة بسبب سوء التنظيم وانتشار التعارض والتداخل في الاختصاصات وافتقارها للوضوح، أو بسبب عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات الخاصة لكل فرد، أو بسبب عدم وضوح الدور الذي يجب أن يقوم به كل فرد، أو بسبب تعقد الهيكل التنظيمي... الخ. حيث أن وجود تنظيم سليم للمنظمة يساعد على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة وتحقيق قدرة التعامل مع التنوع في القوى العاملة، وتحقيق الكفاءة والابتكار في الأداء التنظيمي، وعليه تتمثل أهمية التنظيم في ما يلي:

- يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات فهو يعرف كل فرد عامل على الواجبات المفروض عليهم القيام بها فالتنظيم هو هيكل لتحديد العلاقات والسلطات في المنظمة.

- يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة وبين مختلف مستويات الإدارة، فالتنظيم بمثابة هيكل الاتصالات والمعلومات.

- يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المنظمة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، وبالتالي هو وسيلة لتنمية القدرات.

- يؤدي التنظيم إلى خفض مستويات الإسراف والضياع في الموارد التنظيمية بكافة أنواعها سواء المادية أو البشرية، فالتنظيم يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد.

- يزيد من قدرات المنظمات على البقاء والاستمرار وذلك من خلال التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية للمنظمة، ومن ثم تقليل مستويات المخاطر في القرارات المتخذة.

6- أهداف التنظيم:

- يهدف التنظيم إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- وضع إطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة.
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف.
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج.

7- مهام التنظيم:

- تنطوي وظيفة التنظيم على المهام الرئيسية التالية :
- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تقريرها.
- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.
- إن التنظيم الفعال في الواقع ليس مجرد هياكل أو خراط تصويرية لهذه الهياكل ولكنه أداة لتحقيق التنسيق الإداري وتدفع العمل والمعلومات بما يساعد على أداء الأعمال الصحيحة ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

8- أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين هما:

- **التنظيم الرسمي:** وهو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسئوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف، ويسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد للمسئوليات. وينبغي توافر عدة شروط في التنظيم الرسمي وهي:
- * تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وحسن استخدام الموارد المتاحة.
- * وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.

* تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة.

* توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال.

* سهولة الاتصال بين أفرادها

* تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.

* الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين.

* تضيق نطاق الإشراف.

* التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته.

- **التنظيم غير الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي ينشا بطريقة عفوية وغير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العمال أثناء العمل، فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة أو المنظمة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة، وعليه هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المؤسسة.

والتنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مجموعة من رسمية العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة، والتنظيم غير الرسمي يتحدد بثلاث مصادر وهي:

* **الصلة الشخصية:** فقد يرتبط الناس ببعضهم لأسباب شخصية متعلقة بأشخاصهم، فنجد أن لهم نفس العقيدة الدينية، الرأي السياسي، المذهب الاجتماعي، الانتماء إلى بلد واحدة، التخرج من نفس المعهد أو من نفس البلد وحتى عضوية النوادي والنقابات والانتماء إلى الجنس الواحد، كلها عوامل تؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي.

* **الصلة الوظيفية:** قد يرتبط الموظف في المؤسسة مع أشخاص، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بسبب علاقات العمل المباشرة.

* **مركز النفوذ:** في الكثير من الحالات لصد بعض الأشخاص لشئ يتمتعون بنفوذ خاص، كأن يتمتعوا بعلم أو جاه أو مال أو ينتمون لأسرة عريقة يجذبون الناس ويستقطب ونهم مشكلين تنظيمات غير رسمية. وينطوي التنظيم غير الرسمي على عدد من المزايا والعيوب نوجزها في ما يلي:

أ- المزايا:

- إشباع الحاجات النفسية للعاملين.

- المرونة في إصدار القرارات.

- دعم وتقوية وسائل الاتصال.
- تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي.
- توفير تغذية مرتدية لانطباعات وردود أفعال العاملين.

ب-العيوب:

- زيادة الوقت المخصص للعمل.
- بروز بعض السلبيات.
- تحديد مستوى الإنتاج.
- التستر على بعض الأخطاء.

ويلخص الجدول الموالي أهم الفروق الأساسية بين التنظيم الرسمي، وغير الرسمي:

الجدول رقم(3): الفرق بين التنظيم الرسمي، وغير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
- ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة.	- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.
- يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد	- يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .
- تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية	- يقوم الفرد على تأدية الوظيفة
- العلاقات فيه اجتماعية شخصية	- العلاقات فيه رسمية وظيفية
- تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية	- تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي

المصدر: من إعداد الباحث

9-خصائص التنظيم الفعال:

- من خصائص التنظيم الفعال نجد ما يلي:
- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم، والعلاقات الإنسانية، والاهتمام ببيئة العمل
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة.
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته، والصلاحيات المخولة له، فضلاً عن علاقاته بالآخرين.
- التغطية الشاملة بالمسؤولين لكافة المهام.

- التوازن بين السلطة والمسئولية، مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تخفيض التكاليف.
- تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة.
- الاتصال الفعال، فالتنظيم الإداري الأمثل يضمن شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق أو تغيير في المضمون.
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة لأن المؤسسة تعمل على الدوام في بيئة متغيرة (مرونة وظيفة التنظيم).
- يجب أن تكون أهداف المدير العام متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين مع مراعاة مبدأ التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية.
- التحاور مع الموظفين، الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المنظمة.
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية.

10- الهياكل التنظيمية

- 10-1- مفهوم الهيكل التنظيمي:** هو الإطار العام الذي بمقتضاه يتم تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها، وتحديد المهام والعلاقات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- والهيكل التنظيمي هو: النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- وعليه فإن الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي:
- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
 - تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات.

وهو يتكون من أربعة عناصر هي: المهام والمسئوليات، وحدات إدارية، التنسيق الرأسي، التنسيق الأفقي.

أما الخريطة التنظيمية: فهي عبارة عن رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق. وهي تختلف في أنواعها.

10-2- أنواع الهياكل التنظيمية :

توجد العديد من الأشكال التنظيمية التي يتم تشكيلها بالنسبة للمنظمات لتناسب طبيعة عملها وتحقيق أهدافها، وأهم هذه الأشكال تتمثل في ما يلي:

* **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع الهياكل استخدم قديدا في تنظيم وإدارة الجيوش، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، وهو يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

* **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد وفق خبرتهم وطبيعة مهامهم.

* **الهيكل التنظيمي أساس المنتج أو الخدمة:** إن كبر حجم المنظمة يجعلها تقدم خدمات ومنتجات متنوعة، وفي هذه الحالة تعتمد المؤسسة في تجميع الأنشطة والفعاليات على أساس المنتج أو الخدمة، فتجمع كل الأعمال التي لها اتصال مباشر بإنتاج سلعة أو خدمة في مجموعة واحدة، وتعهد مسؤولية إدارتها لرئيس واحد يشرف على جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق تلك السلعة.

* **الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي:** يعتمد هذا التجميع من قبل المؤسسة التي لها مواقع عمل وموزعة على مناطق جغرافية متعددة، ويتم في ضوء ذلك تجميع الأعمال والأنشطة الخاصة بمنطقة معينة في وحدة تنظيمية واحدة.

* **الهيكل التنظيمي على أساس الوقت:** يتم بموجبه تجميع الأعمال والأنشطة على أساس ورشات، حيث تقوم كل ورشة بإنتاج أو تقديم خدمة في فترة زمنية معينة ويتناسب بها الأساس في التجميع مع المؤسسات التي يزداد الطلب على خدماتها والتي ترغب في خدمة عملائها طيلة أوقات اليوم.

* **الهيكل التنظيمي المركب أو المختلط:** عمليا من النادر جدا استخدام أساس واحد من الأسس السابقة، إذ أن التجميع يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس، وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المؤسسة داخليا وخارجيا، وأيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بها.

10-3- محددات الهيكل التنظيمي

هنالك مجموعة من العوامل تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، وهي:

- **الإستراتيجية (درجة التخصص):** حيث كلما زادت درجة التخصص زاد معها التعقد في الهيكل التنظيمي.
- **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب الأمر زيادة في عدد الدوائر والتقسيمات التنظيمية لها يزيد من تعقد الهيكل والعكس صحيح.

- التكنولوجيا: زيادة استخدام التكنولوجيا في المنظمات يؤدي إلى الاستغناء على عدد أكبر من العاملين مما يبسط الهيكل التنظيمي.

-بيئة المنظمة: كلما كانت بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية أكثر استقراراً وتجانساً، كلما كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيداً، والعكس صحيح.

-عمر المنظمة (دورة حياتها): في بداية عمر المنظمة يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً، ومع مرور الزمن يزداد حجمها مما يؤدي إلى اتساع هيكلها التنظيمي وازدياد تعقده.

- نطاق عمل المنظمة (الانتشار الجغرافي): كلما توسعت المنظمة لتشمل عدد أكبر من المناطق الجغرافية كلما زاد هيكلها التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح.

10-4-مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي فيما يلي:

أ-المزايا:

- إن التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج.
- اتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية.
- يساعد على الاستفادة من التخصص في العمل بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتج على حدا.
- تحديد وإيضاح المسؤوليات وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حدا.
- الاستجابة للظروف الديناميكية نظراً لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

ب.العيوب:

- فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للمديرية العامة.
- صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظراً لتعدد المنتجات.
- استغراق وقت طويل لاتخاذ قرار شامل وكلي.

ثالثا: وظيفة التوجيه (القيادة، التحفيز، الاتصال)

تمهيد

يشار أحيانا إلى وظيفة التوجيه إليها على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية وتمثل في إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، ثم تأتي الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه العمال باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري لأنه مكان تركز معظم العاملين في المنظمة، وعليه إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا فعليه أن يكون قائدا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

وتتضمن عملية التوجيه إرشاد وتحفيز الأفراد على تنفي الأعمال المطلوبة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، أي تنسيق الجهود التي يحاول المدراء إنجازها عن طريق ضمان الاتصال الفاعل بين كل أجزاء التنظيم، والأفراد ومختلف الإدارات والمستويات، للتحقق من أنها تعمل معا لإنجاز هدف مشترك، ويتطلب التنسيق المقدرة على التأثير وتحفيز الآخرين لتوجيه الجهود لإنجازها كذلك المقدرة والرغبة في الاتصال وتشجيع الآخرين على الاتصال أيضا، ويتضمن التوجيه العناصر الأساسية التالية: القيادة، التحفيز، الاتصال.

1- مفهوم التوجيه:

يعتبر التوجيه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي إن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط¹.

-التوجيه هو مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية، تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص175.

تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه من فائدة للمشروع، وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحديد أهداف المنظمة¹. كما يعرف التوجيه على انه: هو الوظيفة التي تهدف إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية². ويعرف أيضا: بأنه عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأ وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم³. من التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة التوجيه كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها المدير، وأن أطراف عملية التوجيه هما الرئيس والمرؤوسين بحكم مراكزهما الوظيفية بالمنظمة.

1-1- أهمية التوجيه

تكمن أهمية التوجيه فيما يلي:

- تحقيق التنسيق والانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والمحافظة على النظام مما يجعل كل الجهود تصب في خدمة أهداف المنظمة.
- وضع خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين المنظمة.
- توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- وتحفيز تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم.
- العمل على تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتوفير جو عمل مناسب يزيد من حماسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة.

1-2- أسس التوجيه :

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص ص 154.

² عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

أسس التوجيه تعتمد على ما يلي:

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.
- أن تكون التوجيهات متناسب مع ظروف العمل وان تكون مقنعة وقابلة للتنفيذ.
- حفز الأفراد على انجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة الانجاز باستخدام الأساليب المناسبة.
- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير واجتهاد وحماية في العمل.

3-1-متطلبات التوجيه:

إن أساس التوجيه يتوقف على نمط القيادة وطريقة اتخاذ القرارات، وهناك العديد من المتغيرات التي تدخل في

كيفية التوجيه، حتى يكون بناء لا بد من ما يلي:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة،
- التفكير في الأثر الناجم عن القرار ؛
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار ؛
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم؛
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة ؛
- تجنب الأساليب الخشنة في عملية التوجيه.

كما ان نجاح عملية التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة هما¹:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** اي أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها، ولكن من المهم والأهمية تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد والمنظمة، وذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف المنشودة، فمثلا عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآتهم.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، حيث يكون تجاوب الأفراد، ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

1-4-متغيرات التوجيه:

¹ محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 210-211.

أساس إصدار التوجيهات للمرؤوسين يتركز على نمط القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات وهناك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار بكيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين... وعليه يجب الإلمام بما يلي:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- كما يتوجب عند توجيه أنشطة الآخرين القيام بما يلي:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
- سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

1-5- إرشادات حول عملية التوجيه:

- المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم هي:
- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة، حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها.
- الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
- تجنب الأساليب الخشنة، إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
- انتبه لكلماتك، فالكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك، كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعهم يؤكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.
- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة، أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

- لا تعطي الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

- أعطهم التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

- انتبه للتعليمات المتضاربة، تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

- حاول عدم تمييز أي شخص، فمن غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، وحاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى" فالمشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالبا ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

وعليه يمكن القول بان وظيفة التحفيز أساساً مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل لابد أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم عن طريق رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2- القيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

2-1- ماهية القيادة:

مفهوم القيادة:

لغة: "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فكان القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد.

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

تعريف القيادة: تعرف بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹. كما تعرف أيضاً: " القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"². فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

تعريف آخر: "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"³.

من خلال خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة هي: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، فهي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف أي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

فالقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وعليه فان موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

¹ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص ص163-164 .

² شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994، ص 81.

³ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994، ص 185.

-هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

تعريف القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

تعريف المدير القائد: هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

2-2- الفرق بين القيادة والإدارة:

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد؟

-إن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ولهذا فإن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة.

-المدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

-الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

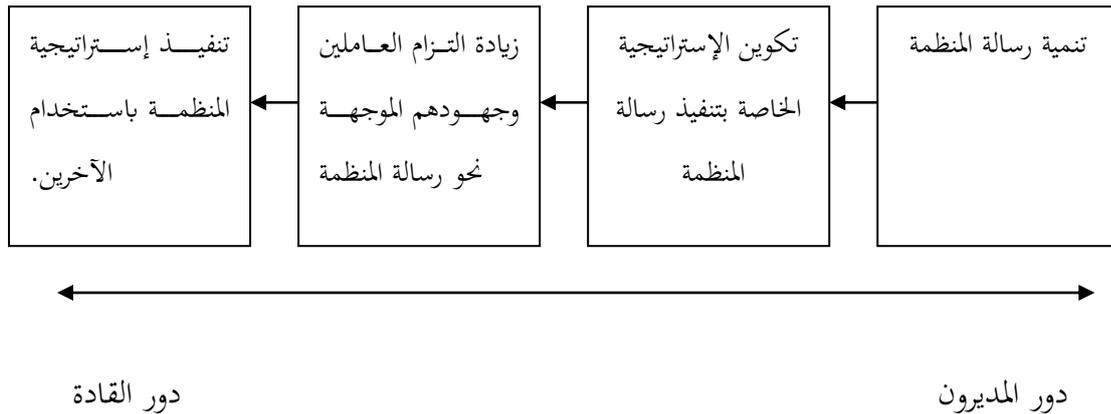
-تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

-تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم.

-القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

-تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " . يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

الشكل رقم(9) : يوضح الأدوار التي يلعبها المديرين والقادة



المصدر: جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ص 570.

2-3-أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام

الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقادرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"¹.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

2-4- نظريات القيادة:

تتمثل أهم نظريات القيادة فيما يلي:

- نظرية السمات (القيادة الموروثة):

تنطوي هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة موروثة لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات لعدد من الانتقادات التي تحد من فعاليتها والتي من أهمها:

*أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

*فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.

*فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.

*فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

- نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوفر فيه بعض السمات

¹كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

القيادية، ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- **نظرية ليكرت في القيادة:** وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:

* **النظام التسلطي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمروسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

* **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المروسين تحت إشرافه ورقابته.

* **النظام الاستشاري:** تتوفر لدى القادة ثقة بمروسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

* **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمروسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- **نظرية البعدين:** من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

* المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

* تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمروسين.

د- **نظرية الشبكة الإدارية:** حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

* الاهتمام بالأفراد.

* الاهتمام بالإنتاج.

- نظرية الموقف:

الموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى، وأصحاب هذه النظرية يعتبرون أن القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"¹.

وتعتبر نظرية فدلر في القيادة من أهم النظريات الموقفية فقد اعتبر "فدلر" أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. وتشير هذه النظرية إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة، والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

* قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).

* طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).

* علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

2-5- أنواع وأساليب القيادة:

تم تصنيف أنواع القيادة في ثلاث مجموعات هي:

1. القيادة حسب سلوك القائد: وتنقسم إلى:

- القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة): وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

- قيادة عدم التدخل: عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ. ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

¹ مهدي زويلف، علي العضايبة، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 249.

- القيادة الديمقراطية: فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة.

- القيادة الديكتاتورية: يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

2. القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

- القيادة الرسميين: وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل.

ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما¹.

- القيادة غير الرسميين: أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:
* يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
* يعتبر القادة الغير رسميين قادرين على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

3. القيادة حسب الموقف والشخصية:

ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه. وتتحدد حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية.

2-6- أشكال القيادة:

تنطوي القيادة على الأشكال الآتية:

¹ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-175.

1. القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . وتسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

* خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

* تخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة.

ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

2. القيادة الإدارية:

في القيادة الإدارية، يجب على المدير أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

وتعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين فهي تنطوي على الأسس الآتية:

* إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية.

* العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين.

* القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

3. القيادة العسكرية:

فهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

2-7- مهارات القيادة:

يجب على كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات، وهذه المهارات هي:

- **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

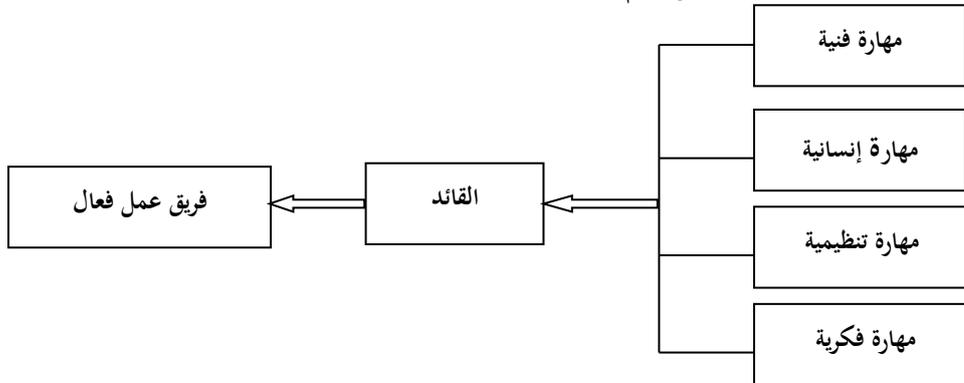
- **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

- **المهارة التنظيمية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية. وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

- **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

ويوضح الشكل الموالي مهارات القيادة.

الشكل رقم (10): مهارات القيادة



المصدر: محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأزمة، القاهرة، دار الكتب، الطبعة الأولى، 1996، ص 121.

2-8- صفات القيادة الإيجابية والقائد الناجح:

- هناك العديد من صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل والتي تعتبر في نفس الوقت خصائص القائد الناجح والصفات المميزة للقائد الناجح، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة: يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه، فيجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة.
 - قدر كبير من الطاقة والنشاط: القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام.
 - يضع الهدف نصب عينيه: إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.
 - ترتيب الأعمال حسب أهميتها: ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل.
 - أن يضع القائد نفسه موضع مرؤوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها، كما يجب أن يتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد.
 - الواقعية والمعرفة، وعدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.
 - يجب للقائد أن يكون قريب من مرؤوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم، فوظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات، فالقائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.
 - الجدية والرؤية النافذة حيث يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.
 - يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
 - صناعة القرارات: كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

- الخلق والابتكار: القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً، يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- القدرة على الاتصال: القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال وهي: كتابة التقارير، الحديث والإقناع، الاستماع والإنصات، وبطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- الحماس الثابت والمستمر: شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شغلة كبيرة من الحماس، وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين كما يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية: لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.
- الواعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج.
- الثقة بالنفس وبالآخرين لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة.
- مد يد المساعدة للآخرين: أن لا يبطأ أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون.
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس التحلي بالشجاعة، الإخلاص والاجتهاد والقادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

- القدرة على الحسم القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل: يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

-القادة يجب أن يكونوا استنباطيين.

- الانفتاح يكون القائد ذو عقل مفتوح: فأنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

-القائد يملك العقل والقلب: فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

3- التحفيز:

3-1- مفهوم التحفيز: التحفيز يعني تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية¹.

وتنطوي وظيفة التوجيه على سلوك الأفراد وتقويته، ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، والسلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:

-سبب منشئ للسلوك؛

- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً؛

- قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

والحافز هو وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع، أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك وتثيره، وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة.ولذلك فالفرق بين الدافع والحافز، هو أن الدافع قوة تدفع السلوك، أما الحافز هو وسيلة للإشباع².

3-2-أهمية الحوافز:

تتمثل أهمية الحوافز في ما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² مهدي حسين زويلف، الإدارة -نظريات و مبادئ-، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص154.

- التقليل من الظواهر المعيقة للأداء مثل ارتفاع معدل التغيب والإهمال في أداء المهام.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وخلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر والاهتمام أكثر بعملهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين، كتجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية.

3-3- أنواع الحوافز:

للحوافز أنواع من زوايا متعددة يمكن تبويبها على النحو التالي:

- حوافز مادية وأخرى معنوية:** فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية أي هي وسائل الإشباع المادية، وهي حوافز ملموسة متنوعة كالأجور والعلاوات السنوية والمشاركة في الأرباح.
- أما الحوافز المعنوية فهي تلك الوسائل غير المادية والتي ترضي الذات للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل، كفرص التقدم والمشاركة في إصدار القرارات ومنح الأوسمة وإعطاء الألقاب.

- حوافز سلبية وأخرى إيجابية:** الحوافز السلبية تعني إزالة بعض الأمور التي تعتبرها الأفراد أمورا سلبية، فمثلا إعفاءهم من التوقيع اليومي على دفتر الدوام يعكس ثقة بهم رغم أنه لا يضيف لهم جديدا، أو إلغاء القيود على حق الأفراد في الانضمام للنقابات أو الاتحادات العمالية أو المشاركة في التصويت للانتخابات البرلمانية والبلدية، أما الحوافز الإيجابية في ما يتم الإشارة إليه في النوع الأول من الحوافز (حوافز مادية ومعنوية).

- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:** فالجماعية هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود الجماعة ومدى تعاونهم، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء كل فرد في المجموعة نصيبا موحدًا بل ما يقدمه فرد ضمن مجموعته. أما الحوافز الفردية فهي تلك التي تقدم للفرد، لأمثل ما ذكرناه في النوع الأول والنوع الثاني من الحوافز.

- حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:** وهذا التقسيم يتفق مع أصناف الدوافع إذ منها الأساسية والاجتماعية والذاتية.

3-4- أساليب التحفيز:

تعتمد العملية على جملة من الأساليب أهمها:

- أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.
- أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصاً أكثر حرية وأوسع في التخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.
- أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.

- أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.
- تكييف العاملين: يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

3-5- شروط ومقومات نظام الحوافز الفعال:

لتحقيق التحفيز الناجح والفعال لا بد من تطبيق المبادئ التالية:

- أن يكون التحفيز مرتبطاً بالأداء من أجل دفع المجد إلى المزيد من العمل ودفع الآخرين للاقتداء به.
- لا بد أن يكون الحافز مرتبطاً بالأداء بفترات قصيرة حتى لا تتلاشى هذه العلاقة.
- أن يكون الحافز واضح لكل أفراد المنظمة.
- مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتنائهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

4-الاتصال:

4-1- مفهوم الاتصال: هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، وأوامر، وأراء، وتعليمات... الخ، من جهة لأخرى، والتي قد تكون فرداً أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة، فالإتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود إلى الآخرين¹.

4-2- أهمية الاتصال:

تكمن أهمية الاتصال في ما يلي:

- إن الاتصال يمكن من نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.
- يمكن الاتصال من إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص194.

- إن عملية الاتصال هي جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها.
- إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

4-3- عناصر الاتصال:

للاتصال جملة من العناصر والتي تشكل في مجموعها عملية الاتصال منذ بدايتها وحتى نهايتها، وهذه العناصر عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة هي:

-**المرسل:** أو مصدر المعلومات، وهو الشخص الذي ينشئ الاتصال، رغبة في نقل معنى أو قصد إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين، وعادة ما يزاول المرسل نشاطا حركيا عند التعبير عن الرسالة المعطاة وذلك حسب وسيلة الاتصال سواء كانت لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة أو غير ذلك، والمرسل لا بد أن يكون إنسان مميزا، وله غرض محدد من القيام بعملية الاتصال، فكل مصدر ييثر معلومات ليس لها غرض، لا يمكن اعتباره مرسلا.

-**الرسالة:** وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره، وهي عبارة عن رموز تحمل معنى لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الرسالة).

-**قناة الاتصال:** وهي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عملية الاتصال وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، بما فيها من وسائل وأساليب.

-**المستقبل:** هو الطرف الآخر في عملية الاتصال، أي هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، والذي يريد المرسل أن يشاركوه أفكاره ومشاعره وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

-**الاستجابة:** وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال أو ما يسمى بالتغذية العكسية، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

ويشترط في عملية الاتصال كمي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح، وعملية التغذية العكسية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلا.

4-4- أنواع الاتصالات:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم داخل المنظمة ضمن ثلاثة أنواع هي :

1-الاتصال الرسمي والغير رسمي:

أ -الاتصال الرسمي: ويتمثل في الاتصال الذي يحدث في نطاق شبكة الاتصالات الرسمية بالمنظمة، وعبر خطوط السلطة بها والذي يخضع لقواعد ولوائح وقوانين المنظمة وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي¹:
-الاتصالات الهابطة: حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

-الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

- الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ب -الاتصال الغير الرسمي: وهو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية، وليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.

2-الاتصال المباشر والغير مباشر:

أ -الاتصال المباشر: هو مواجهة المرسل للمستقبل مباشرة وحدث تبادل المعاني بينهما وجها لوجه كالاتصال الهاتفي.

ب -الاتصال غير المباشر: مثل الذي يتم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة مثل المجلات والجرائد ولوحات الإعلان... الخ باستخدام الصور والنماذج التي تنقل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل.

3-الاتصال الشفهي والكتابي:

¹ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص72.

أ -الاتصال الشفهي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بصورة غير مكتوبة وعادة ما يكون مباشرة بينهما مثل المقابلة أو الاتصال الهاتفي، الاجتماعات...الخ، ويتصف هذا النوع من الاتصال بالسرعة والتفاعل بين المتصل والمتصل به بما يضمن تحقيق هدف الاتصال.

ب -الاتصال الكتابي: وهو الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوسائل مختلفة مثل الرسائل الخاصة، التقارير، الإيميل...الخ، وتكتب الرسائل المتضمنة لآراء وأفكار المرسل بأسلوبه الخاص.

4-5- شروط ومتطلبات نظام الاتصال الجيد:

لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها لابد من مراعاة النقاط التالية:

- كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيرا قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة.
- كلما كانت الرسالة واضحة في عبارتها ومعانيها يسهل فهمها من قبل المتصل به.
- كلما كانت محتويات الرسالة غير قابلة للتأويل أو التفسير لأكثر من معنى ساعد ذلك على فهم الرسالة بسرعة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- متابعة المرسل لرسائله بعد وصولها يزيد في تحقيق أهداف الرسالة.

رابعا: وظيفة الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا، وتبدأ هذه الوظيفية مع بداية التنفيذ الفعلي للمهام المختلفة وتتضمن متابعة عمليات التنفيذ الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ثم بيان الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها ثم بعد ذلك إعداد تقارير للإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

1-تعريف الرقابة:

تعريف الرقابة: تعرف الرقابة بأنها: مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر. وتساعد الرقابة المديرين على التحقق من أن العملية الإدارية تسير في مسارها السليم، وإن حادت عن هذا المسار فهي تقوم بتصحيحه، ويتم ذلك من خلال الالتزام بخطوات سليمة تضمن متابعة الأداء ومقارنته بالخطة والأهداف للتحقق من مدى التزام التنفيذ بالخطة، وإن كان هناك أي انحراف عن الخطة يتم تصحيحه. ويجب تزويد المديرين بأدوات رقابية تساعده على التحقق من مدى التزام التنفيذ بالخطة، سواء كان ذلك على مستوى المنظمة، أم على مستوى الإدارات والأقسام، أم على مستوى الأفراد.

ويمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء وتحديد الأهداف المخططة¹. عرفها هنري فايول على أنها: التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفقاً للخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها.

فالرقابة هي: عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطوة، وفقاً لمعايير مناسبة محددة وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية غير مغالى فيها.

وتعتبر وظيفة الرقابة هي النشاط الإداري المكمل لنشاط التخطيط، فالمدير يخطط لما يجب القيام به لتحقيق أهداف محددة والرقابة تمكنه من التحقق من أن ما تم عمله قد تم بطريقة صحيحة وكما هو مخطط من قبل. فوظيفة الرقابة وظيفية إدارية، وعملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء الفعلي للمنظمة يسير حسب الخطط الموضوعة وعلى نحو يؤكد الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي يتم تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بالأسلوب الملائم². وفي هذا الإطار لمفهوم وظيفة الرقابة فإنها تنطوي على ما يلي:

- تحديد المعايير الرقابية .

- قياس الأداء الفعلي.

- تقييم الأداء وتحديد الانحرافات أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة في الوقت المناسب. وتسهل عمل للإدارة مقارنة الإنجاز الفعلي بها، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها، والتي تتمثل غالباً في نوعين هما:

* الانحرافات السلبية: حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب.

* الانحرافات الإيجابية غير المقبولة: وهم يستحقون العقاب المناسب حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم.

2- خصائص الرقابة:

تتسم العملية الإدارية عموماً بمجموعة من الخصائص من أبرزها ما يلي:

- الرقابة عملية متكاملة فيما بين عناصرها الرئيسية، حيث لا جدوى للتخطيط أو التنظيم بدون رقابة.

¹ James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568.

² محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17.

- تتسم العملية الإدارية بالعمومية. حيث يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المنظمات الخاصة والعامة، والصناعية والتجارية، والزراعية والسياسية والعسكرية... الخ، والمنظمات الكبيرة والصغيرة.
- يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، وإن اختلفت تفاصيل هذه الوظائف من مستوى إداري إلى آخر.
- يمكن ممارسة العملية الإدارية في مختلف الأنشطة والأعمال في المنظمة مثل نشاط الإنتاج أو التسويق أو المالية أو الأفراد أو العلاقات العامة... الخ.

3- الجهات القائمة بالرقابة

- **الجهات الداخلية:** حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه، بغض النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي.
- **الجهات الخارجية:** وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية وذلك لاعتبارات نظامية أو قانونية مثل: ديوان المراقبة، أو هيئة الرقابة على المواصفات، أو الهيئات العالمية.

4- أنواع الرقابة:

- هناك نوعان من الرقابة:
- **الرقابة الوقائية:** تعني الرقابة الوقائية محاولة منع الأداء غير المرغوب و الأخطاء من الوقوع، وتعتمد الرقابة الوقائية على قياس الأداء أول بأول، ومقارنته بالأداء المخطط أو المرغوب، وتزويد العامل بمعلومات عن هذه المقارنة حتى يتسنى تصحيح أي انحراف إن لزم الأمر ذلك.
- **الرقابة العلاجية:** تعني الرقابة العلاجية بعلاج لأخطاء والانحرافات بعد وقوعها.

5- أنواع الرقابة:

- تنقسم أنواع الرقابة إلى ما يلي:
- حسب النظام المطبق تنقسم إلى: النظام المغلق, النظام المفتوح.
- حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء تنقسم إلى: الرقابة الإيجابية, الرقابة السلبية.
- حسب التوقيت الزمني للرقابة تنقسم إلى: الرقابة السابقة, الرقابة أثناء التنفيذ, الرقابة اللاحقة.
- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابة من اجله تنقسم إلى: كفاءة أداء المهام الإدارية, الرقابة المحاسبية, الرقابة القضائية.

6- فوائد الرقابة:

يمكننا التمييز بين فوائد الرقابة للمنظمات وللأفراد كما يلي:

أ. بالنسبة للمنظمة: وتتمثل فيما يلي:

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف.

- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط.

- اكتشاف الانحرافات، وتشخيصها، وتفسيرها، وعلاجها.

- التأكد من مدى مناسبة الموارد كماً ونوعاً لمتطلبات الخطط.

- التأكد من الاستخدام الكفء لكلٍ من الموارد المتاحة والمرتبقة.

- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

ب. بالنسبة للأفراد: وتتمثل فيما يلي:

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة...

- اطمئنان العامل المقصّر لعدالة عملية الرقابة، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته، بما يكفل له تجنب كل صور

العقاب الممكنة.

- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملون مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات

بالجودة المناسبة

7- خطوات الرقابة الإدارية

تمر العملية الرقابية بخمسة خطوات أساسية هي:

7-1- تحديد المعايير الرقابية:

يقصد بمعايير الأداء تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها وكما أن هناك أهدافاً وخططاً باختلاف

المستويات التنظيمية، فهناك أيضاً معايير للأداء تُخدم العملية الرقابية باختلاف المستويات التنظيمية، وتنقسم إلى:

* المعايير كمية: طاقة الآلات، رأس المال المستثمر، وقت العمل، كفاءة الإنفاق.

* المعايير النوعية: فئة الموظفين، فئة المستهلكين، فئة الموردين، استغلال المواد الخام.

ومهما كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين هما:

- أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، وتعتبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. كمثال أن يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
- ب. المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

7-2- قياس الأداء الفعلي (مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء):

تحديد معايير الأداء القيام بقياس الأداء الفعلي (أو قياس التنفيذ) ، يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق أو الانحرافات، وهناك أسباب كثيرة للانحرافات ويرجع البعض منها إلى انخفاض أداء الأفراد (مثل فتورهم في العمل، وضعف تدريبهم) ، وإلى تدهور في نظام العمل مثل طول الإجراءات، وخرق بعضها، وقدمها، وانخفاض كفاءة التجهيزات مثل ضعف الصيانة، وعمد تدعيم الإدارة العليا من خلال سحب سلطات العاملين، وعدم تواجد المديرين.

ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد هو "قياس فاعلية أداء العاملين" عن طريق تقارير الكفاءة، ويقوم بإعداد تقارير كفاءة المرؤوسين المشرفون عليهم بصفة دورية. يتعين عند القياس الفعلي مراعاة ما يلي:

- نطاق الإشراف.

- حدود الخطأ المسموح به.

- تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة.

وتتمثل أساليب الرقابة المتبعة في ما يلي:

* المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة.

* المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات

* المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير

7-3- تصويب الانحرافات (تصحيح الانحرافات عن المعايير):

تحديد الإجراءات الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون متساهلة جدًّا أو صارمة جدًّا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها.

قد تكون الانحرافات ايجابية وقد تكون سلبية وعليه يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب والأسباب الرئيسة.
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

7-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:

وهي الحلول الممكنة شريطه التشخيص السليم للمشكلة، بشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة، يتم المفاضلة بينها، واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل، يوجد نوعين من الإجراءات التصحيحية:

- إجراءات عاجلة: تعتبر الإجراءات التصحيحية العاجلة بمثابة النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعاً، فعند تبين وجود انحراف معين يود المديرون اتخاذ إجراء في الحال لتصحيح الأمر وإرجاعه إلى المسار السليم.
- إجراءات أساسية: بعد السيطرة مؤقتاً على الموقف المتأزم، قد يلزم الأمر وقفة أكبر واهتمام أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية أو أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية الأساسية واللازمة للسيطرة على الموقف مستقبلاً.

7-5- المتابعة:

ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من ما يلي:

- مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية.
- مدى مناسبة المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى ايجابية النتائج المحققة من هذه الإجراءات.

8- خصائص الرقابة الفعالة:

تمتاز الرقابة الفعالة بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:

- أن تكون المعايير والوسائل مناسبة.
- أن تكون الوسائل اقتصادية.
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل.
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية.
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير.
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية.

خلاصة:

مهما اختلف الكتاب والباحثون في مجال الإدارة عبر تطور المدارس الإدارية بشأن عدد وطبيعة الوظائف الإدارية أو وظائف المدير والقائد كان هنري فايول رائد مدرسة المبادئ الإدارية أول من أشار إليها محددًا إياها، وعلى العموم يمكن القول أن هناك اتفاق واسع على تصنيف الوظائف الإدارية وحصرتها في أربعة وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (التحفيز، القيادة، الاتصال)، الرقابة، أي أن كلاً من التصنيفات لا يغير من الحقيقة شيئاً إذ أن كل من الوظائف المذكورة فوظيفة التخطيط تشتمل على الاستشراف بالمستقبل والتنبؤ، وإن وظيفة التنظيم تشمل التنسيق والاتصال، كما أن وظيفة التوجيه والقيادة وتتضمن الأمر والتحفيز والتأثير وتشمل، ووظيفة الرقابة على فعاليات المتابعة والموازنات وتقييم الأداء، وبالتنسيق والتكامل بين هذه الوظائف تضمن المؤسسة استمراريتها وتحقيقها للأهداف المرجوة.

أسئلة الفصل الثالث

- اذكر وظائف الادراة؟
- ماهو المقصود بالتخطيط ؟ وما هي فوائد التخطيط؟
- ماهو المقصود بالتنظيم ؟ وماهي مبادئ التنظيم الإداري؟
- ماهو المقصود بالرقابة؟ وماهي خطوات الرقابة الإدارية؟
- ماهو المقصود بالتوجيه الفعال ؟ ماهي الركائز التي يقوم عليها التوجيه الفعال ؟
- فيما تتمثل أهمية التوجيه ؟
- مالمقصود بالتحفيز؟
- التوجيه الفعال داخل المؤسسة يضمن استمراريتها وتحقيقها لأهدافها، وضح ذلك؟

الفصل الرابع:

وظائف المؤسسة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها تمثل النشاط الاقتصادي وعن العلاقات الاجتماعية والمنبع الرئيسي للرفاهية المادية للمجتمع، كما تمثل عنصر الربط بين الموارد المتوفرة والسلع المقدمة، وتعد وسيلة التحويل التي تخضع المواد الأولية باختلاف طبيعتها، إلى عمليات التحويل والتوجيه، من أجل الحصول على مواد قابلة للاستخدام تلي الحاجات المنتظرة منها للمجتمع، وذلك في إطار منظم، ومنظومة متكاملة تسمح بتحقيق الأهداف العامة للاقتصاد، وفي نفس الوقت أهداف المؤسسة.

لقد قدمت للمؤسسة مجموعة من التعاريف اختلفت حسب مراحل تطورها والتطورات الاقتصادية والاتجاهات والمداخل والمهام، والمؤسسة تجمع في مجموعة من الوظائف الأساسية التي تؤديها حيث تختلف طبيعة وعدد وتسمية الوظائف التي يشملها الهيكل التنظيمي باختلاف المؤسسة، لكنها عموماً تضم الوظائف التالية: الوظيفة المالية، ووظيفة التمويل ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة الإنتاج والعمليات، ووظيفة التسويق، ووظيفة البحث والتطوير.

أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية

1-تعريف المؤسسة:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و/أو تبادل سلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطها¹.
فبالنسبة ل M.TRUCHY : المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي².

فوجد François Peroux : عرف المؤسسة على أنها، "شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"³.
ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية و المالية و البشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها.

2-الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

تختلف وتتعدد أهداف المؤسسة الاقتصادية حسب اختلاف أصحابها وميدان نشاط المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

2-1-الأهداف الاقتصادية:

من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

-تحقيق متطلبات المجتمع: يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية إشباع رغبات المستهلكين من سلع أو خدمات فالمؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع من جهة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى.
-تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة عبر الزمن يتطلب أن تحقق مستوى أدنى من الربح حتى يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بهدف توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، أو من أجل الحفاظ على مستوى معين من نشاطها.

¹ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 1، 1998، ص 11.

² LEO Chardonnet, " la comptabilité supérieure", édition: délmás et cie.1974, p:29.

³ Fernand Borne: Organisation des entreprises, ed. Foucher,1966,p:p:6-7.

- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.¹
- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية غير الضرورية.
- عقلنة الإنتاج: عن طريق الرشادة في استخدام عوامل الإنتاج، رفع الإنتاجية، التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، وكذا مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج.

2-2- الأهداف الاجتماعية:

- تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف ذات طابع اجتماعي، والتي تتمثل فيما يلي:
- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يتقاضى العمال أجورا مقابل عملهم بالمؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يختلف حسب طبيعة المؤسسة، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة في المجتمع، حركة سوق العمل وغيرها من العوامل. وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.
 - **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، جعل العمال في حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، وهذا بظهور منتوجات جديدة، تغير أذواقهم وتحسنها هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، توفير إمكانيات مالية ومادية للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
 - **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تساهم المؤسسات الاقتصادية بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وهذا بتقديم منتوجات جديدة أو عن طريق التأثير في أذواقهم بواسطة الإشهار وهذا المنتوجات قديمة أو جديدة، عادة ما تكون في غير صالح المجتمع وغالبا ما تكون في صالح المؤسسات.
 - **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة، وهذه العملية لها دور فعال في خلق وتطوير العلاقات.
 - **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** توفر المؤسسة بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ. كما أنها تخصص مساكن سواء كانت وظيفية أو عادية، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل: تعاونيات الاستهلاك، المطاعم... الخ.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 31.

2-3- الأهداف الثقافية:

تعتبر المؤسسة متعامل اقتصادي مستقل ينشط في المجتمع وبالتالي فهي تتميز بسلوكيات معينة قد تؤثر في الجانب الثقافي لهذا المجتمع وذلك من خلال تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى هذا ولأنه مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح استغلالها استغلالاً عقلانياً. كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تشغيلها أحياناً مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع وهذا ما يسمى بالرسكلة.

2-4- الأهداف التكنولوجية:

تعمل المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ مهمة تصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة إذ يتناسب معها طردياً. وهذا البحث يمثل نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

ثانياً: الوظيفة المالية

1-تعريف الوظيفة المالية: هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال للمؤسسة من مختلف المصادر المتاحة وهذا في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال وهذا من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، برامج تمويلها وحاجاتها اليومية. ثم تختار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج، التوزيع، النتائج والأرباح حسب الظروف المحيطة بها وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك.

تصل المؤسسة إلى تغطية احتياجاتها المالية، تهدف هذه الوظيفة على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة وديون بمختلف استحقاقاتها والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن من تلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة، وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة، ويكون ذلك أساساً من خلال إعداد البرامج والخطط الاستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان استمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها. ومن هنا فان الوظيفة المالية تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بالتسيير المالي وتستخدم في ذلك كل من التخطيط، التوجيه، المراقبة، وتوزيع الأموال والمسؤوليات... الخ.

كما أنها تعتمد على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداء من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة، التحليلية، الإحصاء، البرمجة الخطية وغيرها.¹

2- أهداف الوظيفة المالية:

تنقسم أهداف الوظيفة المالية إلى أهداف عامة وأهداف خاصة كما يلي:

2-1- الأهداف العامة:

وتتمثل فيما يلي:

- توسيع نشاط المؤسسة وتلبية احتياجات المجتمع.
- تحقيق الربح وهذا لاستمرار المؤسسة.
- تلبية احتياجات العمال وتحسين ظروف عملهم.
- تحسين مردودية الأموال لمالك أو مالكي المؤسسة.

2-2- الأهداف الخاصة:

وتتمثل فيما يلي:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، طبقا لخطتها الإستراتيجية والعملية وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها.
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة، حيث تقارن مختلف الاختيارات الممكنة أي التي تكون لها أحسن مردودية وأقل تكلفة للمؤسسة.
- اختيار أحسن الطرق للتمويل حيث تكون عادة مزيج بين مختلف المصادر.
- دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج وخطط المؤسسة في مجال الإنتاج، التوزيع، البحث والتطوير.
- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية في إطار نشاطها اليومي، إذ تلتقي فيها مختلف العوامل المتعلقة بالوظيفة المالية مثل: تسديد مستحقات الديون الخارجية، التحصيلات مقابل المبيعات للزبائن، أعباء ومصاريف الاستغلال المختلفة مثل الأجور، مصاريف الخدمات والضرائب.
- تسعى الوظيفة المالية للاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة، تحقيق المردودية المالية وهذا من خلال تحكمها في الجانب المالي، كما أنها تسعى إلى التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى مثل الشراء، التخزين، الإنتاج، الموارد البشرية، وكذا تحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات.

¹ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 285-286.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية

1-تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط بما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجالات التكوين، التشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.

2-مهام إدارة الموارد البشرية:

تهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

-**تحليل العمل:** أي دراسة دقيقة حول المهام التي يتميز بها منصب معين وهذا ما يعطي فهم جيد ودقيق للمهام في المناصب ومنه تصنيف الأعمال، وربطها بالأجور والمكافآت الملائمة، وتحسين طرق العمل والأداء وتبسيطها مما يسمح بقياس الكفاءة في المناصب، وزيادة الخبرة للمعنيين، وتسهيل عملية ربط الأعمال بسياسة الترقية في المؤسسة ومستلزماتها وطرق الانتقال من عمل لآخر في حالة الحاجة، وهذه الدراسة تتمثل في تقديم معلومات تسمح ب:

-تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها.

-تحديد طبيعة العمل وأهدافه.

-تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية.

- **تخطيط القوة العاملة:** يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين كما ونوعا، و تحديد ما هو معروض لتحديد العجز والفائض من القوة العاملة، ومنه تحديد كيفية مقابلة عدم التوازن.

- **الاختيار والتعيين:** البحث عن العاملين في سوق العمالة، وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المطلوبة، وتصنيفها من خلال طلبات العمل والاختيارات المختلفة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- **تصميم هيكل الأجور والحوافز:** يعني منح مقابل عادل لكل أداء متميز ويتم تحديد الدرجات الأجرية والأجور بعدما يتم تحديد قيمة لكل وظيفة، والتحفيز يكون على الأداء الفردي أو الجماعي، بالإضافة إلى الحوافز التي تحدد على أساس المؤسسة ككل.

- **تقييم الأداء:** يتم بأساليب معينة وهذا من طرف الرؤساء المباشرين، كان يكون تعاون بين إدارة الأفراد والإدارات التنفيذية وهذا فيما يتعلق بتأسيس نظام التقييم ومراجعة نتائج التقييم.
- **التدريب:** يهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المؤسسة حيث تحدد احتياجات العاملين للتدريب وكذا الأساليب والطرق المناسبة.
- **المعلومات والاتصالات:** يقوم مسؤول الأفراد بضمان انسياب المعلومات العامة والخاصة داخل المؤسسة سواء من أعلى الهرم إلى أسفله أو العكس، أو بصورة أفقية بين مختلف المصالح بنفس المستوى، وهذا باستخدام وسائل متعددة مثل الاجتماعات، صحافة المؤسسة، الوسائل السمعية والبصرية، استخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام.
- **تحسين ظروف العمل:** في هذا المجال يحصل مدير الأفراد على تفويض للسلطات من طرف مدير المؤسسة، ويتمثل دوره أساسا في المشاركة في الهيئات المنشأة لهذا الغرض مثل لجنة الأمن ولجنة تحسين ظروف العمل. فيعمل على تنشيط هذه اللجان ويساعد إدارة المؤسسة على توفير الظروف الملائمة لتمكين هذه اللجان من ممارسة نشاطها بفعالية. إضافة إلى هذا يقوم مدير الأفراد على تطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة والأمن وتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.
- **العلاقات الاجتماعية:**
- مسؤولي إدارة الأفراد دور مهم في مجال العلاقات الاجتماعية حيث تتمثل في مايلي:
- مسؤول إدارة الأفراد دور فعال في تنشيط عمل الهيئات المختلفة في المؤسسة.
- مسؤول إدارة الأفراد هو الممثل الرسمي لمسؤول المؤسسة مع النقابة ومفتشية العمل.
- مسؤول إدارة الأفراد يهتم بالبحث عن مراكز التوتر في المؤسسة والبحث ما إذا كان ممكن للمؤسسة تلبية الاحتياجات قبل حدوث التوترات وتطورها.
- **مسك السجلات والملفات:** تتولى إدارة الأفراد مسك السجلات والملفات وذلك بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة وكذا توفير الإحصاءات الضرورية مثل: معدل الغياب، معدل دوران العمل، معدل الحوادث المهنية، معدلات التأخير عن العمل، مع البحث عن الأسباب.
- كما أنها تتولى مسك السجلات التي تحددها التشريعات مثل سجل العطل المدفوعة الأجر، سجل العمال، سجل العمال الأجانب، سجل حوادث العمل.

رابعاً: وظيفة التموين (الشراء، التخزين)

1-تعريف التموين: التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة للمؤسسة عند التنفيذ، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة وهذا لتنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو بيعية بهدف تحقيق أحسن النتائج وهذا بأقل تكلفة. وتنقسم وظيفة التموين إلى قسمين هما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

1-1-وظيفة الشراء:

تتمثل مهام وظيفة الشراء في مايلي:

- اختيار المورد أو الموردين المناسبين: عند إعداد برنامج الإنتاج أو المبيعات الذي يرتبط مباشرة ببرنامج التموين حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو تجارية، يقوم مسؤولو قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين بعد إطلاعهم على كميات ونوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع.
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب: تحديد أحسن طريقة للشراء وهذا على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد، أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت، بالإضافة إلى شروط متعلقة بكيفية النقل، التسديد، الأسعار، النوعيات...
- تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها: عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لانطلاق عملية الشراء وهذا بإرساله طلبية جديدة يتم إرسال هذه الطلبية إما لمورد واحد أو لعدة موردين في نفس الوقت أو لفترات متباعدة وهذا حسب عدد المواد المطلوبة وتاريخ طلبها. ويتم متابعتها للتأكد من وصولها في الوقت المناسب للمورد واتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية وتفادي التأخير في التموين.
- مراقبة المواد الواردة: عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبتها وهذا للتأكد من مطابقة المواصفات والكميات مع المعلومات الموجودة على الفواتير والوثائق المرافقة، ومع المواصفات والمعلومات المقدمة في طلبيات المؤسسة إلى المورد، وهذه العملية تؤدي إلى تفادي إمكانية وقوع أخطاء لإدارة الشراء وهذا حتى تقوم بالإجراءات اللازمة لإصلاحها.

1-2-وظيفة التخزين:

يعرف المخزون بأنه: إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع.

تعريف وظيفية التخزين: تعرف عملية التخزين على أنها الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات.

تبدأ هذه العملية عند استلام المواد والسلع، والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى قسم المخازن، وأول هذه المهام هو المراقبة عند دخول المواد للمخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما يسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية بل حتى نصف مصنعة وتامة الصنع موجهة للبيع.

وتظهر وظائف إدارة المخزون كما يلي: ¹

- الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الطلب المتوقع.
- تأمين التدفق المنتظم لمستلزمات الإنتاج.
- تحقيق المكونات الثنائية ما بين أنظمة الإنتاج وبين أنظمة التوزيع.
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون.
- الوقاية من زيادة الأسعار والاستفادة من خصم كمية الشراء.

أهداف وظيفية التخزين:

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة، لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف و الضياع².
- الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)، فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية، بسعر مناسب (بالضرورة يكون مرتفع).
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون.
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

فعند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء، وإيصالها إلى قسم المخازن، تبدأ مهام وظيفية التخزين وتمثل في:

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، 2000.

² عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 203.

-ترتيب وحفظ المواد والسلع: عند تلقي المواد الواردة إلى المخازن، تصدر إدارة المخازن وثيقة وهي وصل الاستلام على أكثر من نسخة، منها ما يبقى في المخزن، وأخرى ترسل إلى الجهة التي أرسلت إليها المادة وأخرى إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية، بعد هذا يتم ترتيب المواد والسلع حسب المكان قربه وبعده، حسب الموضوع، حسب العناصر التي تتأثر بعوامل الجو، حسب العناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها.

-وضع الرموز: تسمح هذه العملية بالتعرف السريع على محتويات المخزن، ويتم استخدام هذه العملية في المؤسسات التي تتنوع فيها المخزونات مثل: مؤسسات صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية الدقيقة، وهذه العملية تقدم الكثير من المزايا منها:

-تسهيل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات.

-تفادي الأخطاء بين المواد وما تنتجه من أخطار.

-المساهمة في تنظيم عملية الشراء حسب الأصناف وكذا التسجيل في أجهزة الكمبيوتر المستعمل في المراقبة.

-متابعة حركة المخزون: يقوم قسم التخزين بمتابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزون وهذا عن طريق تخصيصه بطاقات وهذا لكل نوع من المخزون ولكل مادة على حدة حيث تحمل هذه البطاقات المعلومات التالية: اسم المادة، رمزها، كمية الطلبية، المخزون الأدنى، اسم المورد، سعر الوحدة، مكان وجود المادة في المخزن... الخ. كما يتم التسجيل في هذه البطاقة كل حركة دخول أو خروج وما يتبقى من رصيد بعد كل عملية فهذه العملية تساعد على متابعة المخزون محاسبياً.

أو ما دخل (FIFO) و طرق متابعة المخزون عديدة منها: طريقة ما دخل أولاً خرج أولاً أو عن طريق التكلفة الوسطية المرجحة... الخ. يتم اختيار إحدى (LIFO) أخيراً خرج أولاً هذه الطرق حسب الأهداف التي تسعى تحقيقها إدارة التكاليف.

-تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء : يقوم مسؤولو التخزين، بإرسال إشعارات من أجل تقديم طلب شراء جديد وهذا عندما يصل المخزون إلى مستوى الأدنى بهدف المتابعة المستمرة للمخزونات.

-القيام بعملية الجرد الحقيقي: هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية... الخ وهذا من أجل المتابعة الجيدة والمقارنة مع ما سجل في البطاقات بالإضافة إلى الجرد الذي يتم في نهاية الدورة الاستغلالية وفترات الجرد تحد على أساس معايير منها طبيعة المخزون، درجة تنوع المخزون... الخ.

خامسا: وظيفة الإنتاج

1-تعريف الإنتاج: هو عبارة عن عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتوجات المادية وكذا مختلف الخدمات ففي حالة المؤسسات الصناعية هو عبارة عن عملية تحويل العوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع وهذا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية، التجارية، الخدمية¹.

وتعرف وظيفة الإنتاج بأنها عملية خلق السلع و الخدمات عن طريق إعداد الرسومات و التصميمات والتخطيط والتشغيل والرقابة على النظام المطبق لتحويل المدخلات وعوامل الإنتاج لسلع تامة الصنع أو نصف سلعة مصنعة.

2-أهداف وظيفة الإنتاج:

هذه الوظيفة إذن تشمل عمليات الصنع أو الإنتاج أو التعديل وهي تهدف إلى²:

- ابتكار منتج وفق التعليمات المحصل عليها من خلال دراسة السوق .
- تهيئة العمل الإنتاجي اعتمادا على عدد من التقنيات الخاصة (دراسة المناهج طلبات المواد الترويج... الخ).
- إنتاج منتج يتلاءم مع الدراسة.
- تهيئة وصيانة أملاك المؤسسة تركيب المباني، الوسائل، الآلات.
- تكوين الأفراد في المهام التي يقومون بتنفيذها.

3-أساليب الإنتاج

3-1-الإنتاج المستمر:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، والمقصود بالنمطي هنا هو أن الإنتاج له نفس الأبعاد والخصائص نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل والخصائص خلال الفترة الإنتاجية.

3-2- الإنتاج المتقطع:

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 325.

² Simon, Pierre .Le Ressourcement humain .tome1.montréal:agence ,d'arc,1970.p37.

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات بناء على طلب من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مداخلاته، والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته هو أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والخصائص وذلك حسب أذواق المستهلكين والعملاء وحسب طلبهم.

سادسا: الوظيفة التجارية والتسويق

1- تعريف الوظيفة التجارية: هي عبارة عن مجموع المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها منها المدخلات، وأيضا مختلف المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق¹.

كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها فالوظيفة التجارية هي من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها، كما ان الوظيفة التجارية مرتبطة بوظيفة التسويق.

2- تعريف وظيفة التسويق: عبارة عن مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق ومنه ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات هذا من جهة، ومن جهة أخرى هو كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة وهذا حتى تبيع أكبر كمية منه وبأسعار ملائمة تحقق لها أكثر ربح. فالتسويق لا يهتم فقط بالطلب الحالي للسلع والمنتجات التي توفرها المؤسسة بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي².

كما يتمثل التسويق في دراسة السوق وذلك من خلال دراسة أذواق المستهلكين وما يحتاجونه، هذه الدراسة التي من خلالها تستطيع المؤسسة رسم سياستها الإنتاجية التي من المفروض أن تهدف إلى تلبية هذه الاحتياجات وحسب الأذواق المحددة، كما انه ومن خلال سياستها الترويجية تستطيع المؤسسة التأثير في أذواق المستهلكين وفي تحديد الطلب المستقبلي لمنتجاتها.

3-عناصر السياسة التسويقية:

-سياسة السلعة: السلعة هي منتج مادي أو خدمي تقدم للسوق لغرض تجاري قد يكون للاستهلاك العادي النهائي أو لاستهلاك أكثر من مرة. كما تعد أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، فما يهتم المستهلك هو ما يتحصل عليه من منفعة بعد الاستعمال مقابل ما يدفعه في الشراء ولا يشتري حتى يقارن بباقي السلع في السوق

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 349.

²ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 350.

وهذا فيما يخص التقنية الجودة، التغليف أما ما تهتم به المؤسسة فهو درجة إقبال المستهلك على سلعتها والكمية التي سوف تتبعها له، حيث تعمل على تعظيمها باستمرار وهذا ضمن القيود المفروضة عليها.

- **سياسة السعر:** يعتبر السعر هو من المؤشرات المهمة في نجاح عملية البيع حيث له دور مهم في رفع حجم المبيعات¹. ويتم تحديد السعر وفقا للعناصر الآتية:

- المنفعة التي يقدمها للمستهلك مقابل قيمته النقدية.

- أسعار سلع المنافسين.

- وجود سلع بديلة أو منافسة وأسعارها.

- مدة حياة المنتج (الانطلاق، النضج...)

- **سياسة الإعلان:** الإعلان هو عملية نشر أو إذاعة لرسائل إعلامية تختلف حواملها وفق الوسيلة المستعملة (المرئية، المسموعة، المقروءة..). إلى المجتمع، من أجل، جلبه إلى المنتج بمعنى حثه وإقناعه ليتقبل هذا المنتج ثم ينتقل إلى طلبه.

- **سياسة الترويج:** يتم ترويج السلعة في الحالات التي يصاب فيها المنتج بالبطء في البيع، وعمليات الترويج تتمثل في:

- الإعلان.

- التخفيض في أسعار المنتج إلى حد معين.

- فتح أبواب معارض المنتجات.

- تنظيم معارض المنتجات.

- توفير جوائز عن كميات معينة من السلع.

- منح تخفيضات عند وصول كمية مشتريات الزبون مستوى أو عدد معين.

- تقديم عينات بدون مقابل، خاصة في حالة انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

- **سياسة البيع:** طرق البيع المتاحة للمؤسسة مختلفة، فقد تبيع المؤسسة إلى بائعي الجملة وهؤلاء يصلون إلى بائعي التجزئة ثم المستهلك الأخير، أو تتم العملية مباشرة بين المؤسسة المنتجة وبائعي التجزئة ثم المستهلك عن طريق وحدات بيع خاصة. وفي حالات أخرى يتم التوزيع عن طريق الوسطاء أو الوكلاء ولكل هذه الطرق أهداف وتكاليف وآثار.

¹ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص352.

أما فيما يخص اختيار منطقة البيع فتتم على أساس دراسات وتحديد أهداف، وهذا حسب طبيعة السلعة وما تقدمه من منافع استعماله خاصة فيما يخص السلع ذات الاستهلاك اليومي العادي للأفراد كأنواع الألبسة، الأحذية،...، كما أن اختيار منطقة البيع يمكن أن يكون لغرض منافسة بائع آخر لنفس السلعة، وترتبط سياسة البيع ببعض العوامل الآتية:

- القدرات المالية للمؤسسة.

- حجمها في السوق.

- إستراتيجيتها مع الزمن.

- هيكل البيع الذي يتوفر لديها (تجار الجملة، الوكلاء...)

سابعاً: وظيفة البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من الوظائف الحديثة في المؤسسات، فتتزايد أهميتها في القطاعات التي تقوم على الإبداع والابتكار بالدرجة الأولى، كما انه لا نرى لها أي أثر في مؤسسات أخرى، في حين تفضل البعض منها الاعتماد على خبرات المكاتب أو المؤسسات الخاصة التي تقدم نفس الوظائف التي تقدمها هذه الوظيفة، وذلك بناء على توجهات المؤسسة ونشاطاتها، ومدى الحاجة المستمرة أو الآنية للبحث والتطوير.

1- مفهوم وظيفة البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة وكلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة بالتنسيق الفعال والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.¹

وتعرف وظيفة البحث والتطوير على أنها: كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية وبشرية معتبرة وكلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة بالتنسيق الفعال والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.¹

فوظيفة البحث والتطوير تمثل كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول ضمنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج أو منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية وهي تهتم بنشاطات تطوير المدخلات أو عمليات أو

¹من الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr23834.html>، اطلع عليه بتاريخ 2023/05/25.

²سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص113.

مخرجات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها من السلع والخدمات وهو يمثل أيضا مجهودات المؤسسة لتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج.

2- خصائص أنشطة البحث والتطوير:

تتميز وظيفة البحث والتطوير بما يلي:¹

- التراكمية: فما تقوم به المؤسسة مستقبلا مرتبطا بالمعارف الحالية؛

- التخصص: نظرا للطبيعة التراكمية للبحث وتكلفتها العالية فإن المؤسسة تلجأ إلى التخصص من أجل تخفيض تكلفة هذه الأنشطة؛

- التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي؛

- عدم اليقين؛

- التكامل التكنولوجي.

3- أهداف وظيفة البحث والتطوير:

تتمثل أهداف وظيفة البحث والتطوير فيما يلي:²

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج؛

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛

- تطوير وإبداع منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية؛

- تقديم خدمات فنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة؛

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- تطوير وابتكار منتجات جديدة، والتنويع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قدر ممكن من المستهلكين. وبالتالي

زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (منتجات جديدة)؛

- تحسين المنتجات الحالية، أو إيجاد استخدامات جديدة لها.

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج والبيع، وخدمات المستهلكين.

- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة.

¹ مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020، ص 61.

² مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة.
- التأكد من أن المنتج والعملية الإنتاجية آمنة للعاملين والمستعملين والبيئة.
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية.
- تقليل تكاليف الصنع وتحسين خدمة المستهلك.

4- أهمية وظيفة البحث والتطوير:

- تتلخص أهمية البحث والتطوير فيما يلي¹:
- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية؛
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل؛
- تطوير و تنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج و بالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنويع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.

5- أنواع وتنظيم وظيفة البحث والتطوير:

5-1- أنواع البحث والتطوير:

يمكن تقسيم عملية البحث إلى²:

- **البحث الأساسي:** هي البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة فهي تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعرفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة وحب الاستطلاع وخدمة التقدم الإنساني.

¹عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 ديسمبر 2013 ، ص 29.

²أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2105، ص ص 107-108.

-**البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية المنجزة بحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد مسبقاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لكل المشكلات بعينها.

-**البحوث التطويرية:** هو مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجية لتحسين التصميمات والعمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها. يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

-التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.

-فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات

-الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

-**البحوث المساعدة:** وتسمى أيضاً ببحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط السابقة ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة من غير البحث والتطوير بحيث يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة وفق المشاريع المحددة.

-**الإبداع:** هو مجموعة العمليات التي تشير إلى مجموعات من السمات والقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية فهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والتي تجعل من الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجاً لأفكار جديدة.

-**الابتكار:** يتضمن الأنشطة الفنية والتصميمية والتصحيحية والإدارية والتجارية المشاركة في تسويق منتج جديد وهو النشاط الذي يؤدي إلى إيصال منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة في السوق.

5-2-تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، يقوم بالإشراف على الوظيفة مدير البحث والتطوير يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ مشاريع البحث ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم هذه الوظيفة¹:

-**التنظيم الوظيفي:** يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة تتحمل مسؤولية العمليات من اختصاصها ويشرف عليها مسؤول ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

¹احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 208.

-التنفيذ وفق المشاريع: يقوم على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير كما يخت مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له ويتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع وتنفيذها في المؤسسة ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه تبعا للتكلفة محددة سابقا.

-التنظيم الشكلي أو المصفوفي: يتم الجمع بين النوعين السابقين من خلال جمع مختلف أعمال البحث والتطوير وتجزئتها على أساس تخصص المسؤوليات الوظيفية ويتم تكليف رئيس لكل مشروع ببحث تطبيقي ومن إيجابيات هذا التنظيم هي الاستفادة من كفاءات التنظيمين السابقين والاستفادة من الخبرات المعرفية والقدرات المتاحة.

خلاصة:

تمثل المؤسسة الاقتصادية دعامة أساسية في الاقتصاد، وتؤثر فيه بشتى الطرق والوسائل، وفي جوانب اجتماعية، ثقافية واقتصادية... إلخ. وهو ما جعل الاقتصاديين والاجتماعيين والإداريين يهتمون بضرورة وضع نظام لإدارة أعمال، وتسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في الأهداف الاقتصادية وهي عبارة عن تلبية متطلبات المجتمع من خلال إشباع حاجات المستهلكين، تحقيق هامش ربح يسمح لها بتجديد طاقتها واستمرارها، وعقلنة الإنتاج، وكذا الأهداف الاجتماعية من خلال توفير الأجور، وتحسين مستوى معيشة العمال، إلى جانب الأهداف الثقافية وهذا عن طريق تدريب العمال المبتدئين ورسكلة العمال القدامى، والأهداف التكنولوجية والمتمثلة أساسا في عملية البحث والتطوير.

كما زادت أهميه المؤسسة وأصبحت تتطلب اهتماما كبيرا حيث تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني والاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها وأهميتها فللمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تندرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية في سياق الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها. فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات للمؤسسة.

وتعمل كل الوظائف للمؤسسة بشكل منسق ومتكامل مع بعضها البعض في سبيل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة، والأهم من ذلك ضمان مواجهتها للتغيرات والمنافسة في بيئة الأعمال، من خلال تحقيق أرباح تسمح بتوسيع نشاط المؤسسة وحجمها وانتشارها في الأسواق، أو الدخول في أسواق جديدة قد تشكل فرصة أمامها، وذلك في إطار تحقيق نمو المؤسسة.

أسئلة الفصل الرابع:

- ماهي الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي أهمية الإدارة المالية في المؤسسة؟
- اذكر أهداف وظيفة الإنتاج؟
- ماهو الفرق بين الوظيفة المالية ووظيفة التمويل في المؤسسة؟
- ماهي أهداف وظيفة التخزين؟
- ماهي أهداف الوظيفة المالية؟
- ماهي عناصر السياسة التسويقية في المؤسسة؟
- ماهي مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟
- كيف تتم عملية تنظيم وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية؟
- اذكر أهمية وظيفة البحث والتطوير؟

الخاتمة العامة

على الرغم من اختلاف التعاريف للإدارة إلا أنها تشترك في أنها عنصر مهم من عناصر الإنتاج يعمل على حفز عناصر الإنتاج المادية الأخرى وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن هنا تبرز أهميتها، في استخدام الموارد التنظيمية (البشرية والمالية والمعلوماتية) بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر كفاءة وفعالية، كما أنها تشترك في أن لها علاقة بالفرد والجماعة وأن هناك هدف معين أو مجموعة أهداف يجب تحقيقها وأن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بواسطة المديرين فقط وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال، وعليه يتم النظر إلى الإدارة على أساس أنها عملية لها مميزاتها وخصائصها.

وللإدارة مجالات متعددة التطبيق منها مجال الإدارة العامة وهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة والخدمة العامة لتقديم منفعة للمواطنين، ومجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص (إدارة الأعمال)، و الهدف النهائي لأعمالها يبقى هو الحصول على الأرباح. كما أن الإدارة نظام متكامل له مدخلاته التي يحصل عليها من المؤسسة والبيئة المحيطة به ثم يحولها إلى مخرجات ويعيدها إلى البيئة مرة أخرى عن طريق الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات.

كما تعتبر الإدارة على أنها علم وفن في نفس الوقت، فالجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية والإدارة علاقة وطيدة بالعلوم الأخرى فهي علم متعدد المصادر.

وتطورت الإدارة عبر مدارس مختلفة: المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، والمدارس الحديثة، ورغم تنوع المدارس والنظريات التي درست الإدارة من جوانبها المختلفة فإنه لا توجد نظرية عامة وشاملة للإدارة.

إن الوظائف التي يقوم بها الإداري ضمن نطاق قيامه بالعملية الإدارية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة في الحياة العملية حيث أن العملية الإدارية وحدة واحدة مترابطة الأجزاء فهي نظام متحرك وله صفة الاستمرار، كما تتصف بالشمولية والعمومية.

كما تتنوع وتباين وظائف المؤسسة الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف طبيعة نشاطها بإدارة الأعمال إلا أنه هناك العديد من الوظائف التي قد تكون مهمة في أي مؤسسة، كالوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة البحث والتطوير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-الكتب بالعربية:

- 1-المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003.
- 2-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة 2006، 3.
- 3-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- 4-عبد الباري درة ومحفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 5-فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة: بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، لبنان، بيروت، دار النفائس، 2001 .
- 6-عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7-كامل بربر، الإدارة - عملية ونظام-، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- 8-سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2008.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 9-عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
- 10-علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 11-عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 12-منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 13-أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد والعشرين- ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001.
- 14-سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري -مدخل كمي- ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 15-علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997.
- 16-فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1992.

- 17- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة ، عمان ، 1999
- 18- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات، الإدارة العامة، (دار البشير، عمان، دت).
- 19- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 20- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 21- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 22- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 23- عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25- محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 27- شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994.
- 28- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994.
- 29- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات.
- 30- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998.
- 31- مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1 .
- 32- مهدي حسين زويلف، الإدارة -نظريات ومبادئ-، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 33- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 34- محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 35- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 1، 1998.

- 36- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، 2000.
- 37- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 38- محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، دار الكتب، الطبعة الأولى، 1996.
- 39- سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 40- دودين أحمد يوسف، ادارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2015.
- 41- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

2-المذكرات:

- بن الموفق سهيلة، اثر تقلبات معدلات الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.

3-المجلات:

- عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ديسمبر 2013.

4-المطبوعات الجامعية:

- 1-فلياشي سامية، مطبوعة دروس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2018/2007.
- 2-جغلاب زهرة، مطبوعة دروس في مدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة الجلفة، 2021/2020.
- 3-غالم هاجر، محاضرات في مقياس مدخل الإدارة، جامعة المسيلة، 2019/2018.
- 4-شيخي غنية، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2017/2016.
- 5-مسعودي رشيدة، مطبوعة بيداغوجية، اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر، 2021 /2020.

5-القران الكريم:

الآية (38) من سورة الشورى.

الآية (60) من سورة الأنفال.

المراجع بالأجنبية:

- 1-LEO Chardonnet, " la comptabilité supérieure", édition: délmás et cie.1974.
- 2-Fernand Borne: Organisation des entreprises, ed. Foucher,1966.
- 3-James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991.

4-Philippe Villemus,« Motivez vos equipes",Ed:Organisation,Paris,1997.

5-Marc boshe, « le management interculturel », Ed : Nathane, paris,1993.

مواقع الانترنت:

1-http://www.ust.edu/dl/courses/managment/business_admin/index.asp

2-<https://hrdiscussion.com/hr23834.html> :

3-https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/hrm_mslw.doc