



مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

بتاريخ الأحد 20 أكتوبر 2021 على الساعة 12:20 انعقد المجلس
العلمي للكلية بقاعة الأساتذة للكلية بحضور السادة والسيدات أعضاء المجلس لدراسة
جدول الأعمال الذي تم فيه:

- تحديد لجنة لتحكيم المطبوعة العلمية المعدة من طرف الأساتذة:

الدكتورة. بن حاج جيلالي مغراوة فتحية

بعنوان: مدخل لإدارة الأعمال

الموجهة لطلبة: السنة الأولى، جذع مشترك

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

رفعت الجلسة على الساعة 14:00 مساء من نفس اليوم ونفس التاريخ.

رئيس المجلس العلمي



رئيس المجلس العلمي للكلية
إمضاء: خشير محمد

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية



محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

من اعداد الدكتوراة :

بن حاج جيلالي مغراوة فتحية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك



السنة الجامعية : 2024/2023

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
06	مقدمة
07	الفصل الأول : مفاهيم و تعاريف حول الإدارة
08	المبحث الأول : ماهية الإدارة
08	المطلب الأول : تعريف الإدارة
10	المطلب الثاني : خصائص الادارة
10	المطلب الثالث : أقسام الإدارة (أنواعها)
12	المطلب الرابع : أهمية الإدارة
13	المبحث الثاني : علم الإدارة و علاقته بالعلوم الأخرى
13	المطلب الأول : الإدارة بين العلم والفن و المهنة
14	المطلب الثاني : مبادئ الإدارة
15	المطلب الثالث : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
17	الفصل الثاني : ماهية المدير و المنظمة
18	المبحث الأول : ماهية المدير
18	المطلب الأول : تعريف المدير
19	المطلب الثاني : المهارات الإدارية للمدير
20	المطلب الثالث : صفات المدير
21	المطلب الرابع : سلطة المدير
22	المطلب الخامس : وظائف المدير
22	المطلب السادس : الأدوار التي يقوم بها المدير في المنظمة
23	المطلب السابع : خصائص ينفرد بها المدير
26	المبحث الثاني : ماهية المنظمة
26	المطلب الأول : تعريف المنظمة
27	المطلب الثاني : موارد المنظمة
28	المطلب الثالث : الأوجه المختلفة للمنظمة

28	المطلب الرابع : وظائف المنظمة
29	المطلب الخامس : نماذج تشخيص وتحليل المنظمة كنظام
30	المطلب السادس : الأداء الإداري وأداء المنظمة
33	الفصل الثالث : تطور الفكر الإداري و مدارسه
34	المبحث الأول : ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة
34	المطلب الأول : الفكر الإداري في ظل الحضارة الفرعونية
34	المطلب الثاني : الفكر الإداري في ظل الحضارة البابلية
34	المطلب الثالث : الفكر الإداري في ظل الحضارة الصينية
35	المطلب الرابع : الفكر الإداري في ظل الحضارة الإسلامية
36	المبحث الثاني : المدرسة الكلاسيكية
36	المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية
38	المطلب الثاني : نظرية المبادئ الإدارية
39	المطلب الثالث : النظرية البيروقراطية
40	المطلب الرابع : الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
41	المبحث الثالث : المدرسة الانسانية و السلوكية
41	المطلب الأول : التعريف بالمدرسة الانسانية و السلوكية
41	المطلب الثاني : رواد المدرسة الانسانية و السلوكية و نظرياتهم
45	المطلب الثالث : الانتقادات الموجهة للمدرسة الانسانية و السلوكية
46	المبحث الرابع : المدارس الحديثة في الإدارة
46	المطلب الأول : النظرية الكمية للإدارة
46	المطلب الثاني : المدرسة اليابانية (نظرية Z)
48	المطلب الثالث : مدرسة الأنظمة أو النظم
48	المطلب الرابع : المدرسة الموقفية
49	المطلب الخامس : الإدارة بالأهداف
49	المطلب السادس : الهندرة أو إعادة الهندسة
50	المطلب السابع : إدارة الجودة الشاملة
54	الفصل الرابع : الوظائف الإدارية في المنظمة
55	المبحث الأول : التخطيط الإداري و اتخاذ القرارات

55	المطلب الأول : ماهية التخطيط الإداري
60	المطلب الثاني : ماهية اتخاذ القرارات
64	المبحث الثاني : وظيفة التنظيم الإداري
64	المطلب الأول : ماهية وظيفة التنظيم الإداري
70	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمنظمة و خصائصه
76	المبحث الثالث : التوجيه الإداري و مقوماته
76	المطلب الأول : ماهية التوجيه الإداري
77	المطلب الثاني : القيادة الإدارية
80	المطلب الثالث : الاتصال الإداري
86	المطلب الرابع : التحفيز الإداري
89	المبحث الرابع : الرقابة الإدارية
89	المطلب الأول : ماهية الرقابة الإدارية
91	المطلب الثاني : خطوات الرقابة الإدارية
92	المطلب الثالث : وسائل الرقابة الإدارية
94	الفصل الرابع : وظائف المؤسسة
95	المبحث الأول : وظيفة التموين
95	المطلب الأول : مفهوم وظيفة التموين
95	المطلب الثاني : أهمية و أهداف وظيفة التموين في المؤسسة
96	المطلب الثالث : وظائف التموين وعلاقتها بالوظائف الأخرى
98	المبحث الثاني : وظيفة الانتاج
98	المطلب الأول : مفهوم الإنتاج و النشاط الإنتاجي
99	المطلب الثاني : أساليب الإنتاج
101	المطلب الثالث : ماهية نظام الإنتاج
104	المبحث الثالث : وظيفة التسويق
104	المطلب الأول : تعريف التسويق و أبعاده التاريخية
105	المطلب الثاني : أهمية و أهداف التسويق
107	المطلب الثالث : المزيج التسويقي
110	المبحث الرابع : الوظيفة المالية



110	المطلب الأول: تعريف وأهمية الوظيفة المالية
111	المطلب الثاني: هيكل الوظيفة المالية
111	المطلب الثالث : الأهداف الأساسية للوظيفة المالية
113	المبحث الخامس : وظيفة الموارد البشرية
113	المطلب الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية
113	المطلب الثاني : مهام الموارد البشرية
115	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية و أهميتها
117	المبحث السادس : وظيفة البحث و التطوير
117	المطلب الأول : مفهوم وظيفة البحث و التطوير و أهميتها
117	المطلب الثاني : تنظيم وظيفة البحث و التطوير
118	المطلب الثالث : سياسات البحث و التطوير على مستوى المؤسسة
120	خاتمة
122	أسئلة للمراجعة
126	قائمة المراجع





مقدمة :

تعد الإدارة من أقدم ما عرفته البشرية ، حيث بدأ الإنسان تدير شؤون معيشته حينئذ أن جعله الله مستخلفا في الأرض ، كما استخدم رؤساء العشائر و القبائل و الملوك الإدارة بمفاهيمها البسيطة في تسيير أمور عشائريهم و ممالكهم ، فلممارسات الإنسانية القديمة التي اعتمدها الأفراد في ضمان استمرارهم تمثل أدنى مستويات المفهوم الإداري ، فكل المجتمعات القديمة مارست الإدارة إلا أنها لم تكن تحمل نفس المفاهيم المعروفة حاليا كما أنها لم تكن بنفس الأساليب المتبعة حاليا ، حيث أنها كانت تركز على التجربة أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات و الإلمام بجميع الظروف و المعطيات المحيطة بالمجتمع و من دراستها و تحليلها ، و بتطور المجتمعات تطور مفهوم الإدارة و أصبح علما منذ بداية القرن 20 نتيجة للتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية التي شهدتها العالم .

و في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط و المواقف الصعبة اقتصاديا و سياسيا و اجتماعيا ، أصبح الاهتمام بنظريات الإدارة و تطبيقاتها أمرا ضروريا لفهم الطريق الصحيح لتحقيق النجاح و الريادة ، و اكتساب الفكر الاستراتيجي ، الذي من خلاله تستطيع منظمات الأعمال مواجهة التهديدات الخارجية خاصة المنافسة و ما تجلبه من تحديات و أخطار تهدد بقاءها .

و في هذا الإطار ازداد اهتمام الدولة و المنظمات معا بإدارة الأعمال ، لما لها من دور أساسي في تحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية ، و في التنسيق الفعال للموارد المختلفة بما يخدم الأهداف التنظيمية للمنظمة . و سنحاول من خلال هذه المطبوعة دراسة الأسس العلمية و التطبيقات العملية لإدارة الأعمال و ذلك من خلال التعرض للفصول التالية :

الفصل الأول : مفاهيم و تعاريف حول الإدارة

الفصل الثاني : ماهية المدير و المنظمة

الفصل الثالث : مراحل تطور الفكر الإداري و مدارس

الفصل الرابع : الوظائف الإدارية في المنظمة

الفصل الخامس : وظائف المؤسسة

و نرجو في الأخير أن تساهم هذه المطبوعة في تنمية المعلومات و المهارات التسييرية للطلاب ، و استيعاب المواضيع الأساسية و المصطلحات الإدارية الهامة .

الفصل الأول :

مفاهيم و تعاريف حول الإدارة

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد ، المنظمات و الدول و لهذا لا بد من التعرف على طبيعتها من خلال التعرض إلى ماهيتها ، مستوياتها ، مجالاتها ، وظائفها، و علاقتها بالعلوم الأخرى.

المبحث الأول : ماهية الإدارة

إن الممارسة الصحيحة للإدارة تتطلب منا فهم تقنياتها و مهاراتها حتى تمكن الإداري من تنفيذ عمله و تحقيق الأهداف المسطرة بأحسن الأساليب الممكنة و بأقل التكاليف ، و عليه فمن الضروري ضبط المفاهيم المتعلقة بالإدارة .

المطلب الأول : تعريف الإدارة

لا يوجد تعريف محدد للإدارة ، حيث وجدت عدة محاولات من قبل علماء الإدارة عبر مختلف العصور ، وذلك تبعاً للمناهج والمدارس التي ينتمون إليها ، ومن أهم التعاريف الشائعة في هذا المجال نورد ما يلي :

يعرف فريدريك تايلور فقد عرف الإدارة على أنها " المعرفة الدقيقة بما هو مطلوب من العاملين أن يفعلوه ، والتأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن الطرق ، و بأقلها تكلفة " .

أما هنري فايول الإدارة على أنها " تنبؤ وتخطيط وتنظيم ، وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة " ¹.

و أكثر التعريفات الأكثر انتشاراً للإدارة ذلك التعريف الذي ساهمت به ماري باركر فوليت عام 1918 " الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين " ².

أما ليفنجستون فيري بأن الإدارة " هي نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل ، وأقل التكاليف ، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة " ³.

و يعرف وليم هويت الإدارة على أنها " فن ينحصر في توجيه و تنسيق و رقابة عدد من الأشخاص ، لاجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم " ⁴.

و يرى هربرت سيمون الإدارة هي عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال " ⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص ما تشير إليه الإدارة فيما يلي : ⁶

- إن المحرك الأساسي للإدارة هو الإنسان ، والذي يتميز بدناميكية ووجود حاجات متجددة .
- الإدارة هي جوهر قيام المنظمة واستمرارها .

¹ - جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986 ، ص 19.

² - نفس المرجع ، ص 20.

³ - غول فرحات ، مدخل إلى التسيير ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2012 ، ص 16 .

⁴ - نعيم ابراهيم الظاهر ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، عالم الكتب الحديث ، عمان - الأردن ، 2010 ، ص 8.

⁵ - سير رايح عبد الله ، القرار الإداري ، دار الأمة ، الجزائر ، 2011 ، ص 20.

⁶ - المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف ، دار الكتب الوطنية ، طرابلس - ليبيا ، 2003 ، ص 23 .

- الإدارة هي علم يعتمد على تجارب وسياسات مختلفة ، تؤدي إلى ترسيخ أسس ومفاهيم ومبادئ تحكم ممارسة هذا العلم وتضبطه .
 - الإدارة هي " فن تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين بواسطة اتخاذ القرارات " ¹ .
- وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الإدارة هي نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية يتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة بكفاءة وفعالية.
- و تجدر الإشارة أن هناك اختلاف بين كلمة administration و كلمة management رغم أنهما قد يشيران إلى معنى واحد و هو الإدارة ، و سنوضح نقاط الاختلاف في الجدول الموالي .

الجدول رقم 01 : أوجه الاختلاف بين كلمتي management و administration

التسمية	administration	management
نقاط الاختلاف		
الدور	صنع و اتخاذ القرار	تنفيذ القرار
التمثيل	مجموعة من ملاك و رؤساء المنظمة الذين يستثمرون أموالهم فيها و يحصلون على عائد .	مجموعة من المدراء التنفيذيين الذين يعملون لقاء أجر .
السلطة	السلطة العليا .	السلطة الوسطى أو الدنيا .
تنطبق على	القطاعات الحكومية كالتعليم الصحة و الجيش و أيضا في النوادي .	منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح .
مجال العمل	صياغة الخطط و السياسات و وضع الأهداف .	تحويل الخطط و السياسات إلى أفعال .
اسم المدير	administrateur	manager

المصدر : باية و قنوني ، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال ، مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الأولى في كافة الأقسام ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، 2017/2016 ، ص 04.

¹ - S tonner , j, Management, Englewood cliffs printire, Hall,1978,p07

المطلب الثاني : خصائص الادارة

تتسم الادارة بثلاثة خصائص تتمثل فيما يلي :¹

- **الانسانية** : إن الركيزة الأساسية للإدارة هو الانسان أو العنصر البشري و ان انجاز الآمال و الاهداف لا يمكن أ يتم أو يتحقق الا من خلال ما يبذله الافراد من جهد و على درجة اخلاقهم و تفانيهم في العمل و من الانسانية بين العاملين فيها ، و تطبيق نظام الحوافر العادية و المعنوية على حد سواء . و كل تنظيم يخلو من الخصوصية الانسانية يصاب بالعقم و الفشل مهما طال الزمن .

- **الاحتمية** : الإدارة هي توجيه الجهد الجماعي من أجل تحقيق هدف منشود أي أن لكل نشاط بشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه و في سبيل تحقيق هذا الهدف لا بد من توجيه هذه الجهود و يتطلب هذا وجود هيئة خاصة تقوم بتنسيق و توجيه جهود أفراد التنظيم نحو الهدف المحدد ، و تعرف هذه الهيئة بمجلس الادارة الذي يتألف من عدد من ذوي الخبرات و أصحاب الكفاءات الذين يمثلون الأنشطة المختلفة للتنظيم الاداري و يرأس المجلس رئيس مجلس الإدارة حيث توكل اليه تمثيل التنظيم و الاشراف على تنفيذ سياسته و توجيه نشاطه و متابعة قرارات مجلس ادارته .

- **الهدفية** : لكل إدارة هدف أو أهداف معينة قامت من أجل تحقيقها و لعل هذه الميزة أو الهدفية هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة أو الإدارة الخاصة فالقاعدة العامة هي أن تسعى الإدارة العامة إلى اشباع الحاجات العامة بهدف تحقيق المصلحة العامة في حين أن الإدارة الخاصة تبغى في الأصل تحقيق صالحها الخاص المتمثل في الربح و لكن الأمر يختلف من مجتمع إلى آخر تبعا لفلسفته و نظامه الاقتصادي (النظام الرأسمالي أو النظام الاشتراكي) ففي النظام الاشتراكي مثلا يجب أن تكون غاية الادارة الخاصة تحقيق المصلحة العامة و ان بصورة أقل من الادارة العامة .

المطلب الثالث : أقسام الإدارة (أنواعها)

تقسم الإدارة حسب التصنيفات التالية :

1- أنواع الإدارة حسب تقسيم العمل الإداري في المؤسسة :

حسب هذا المعيار تصنف الإدارة إلى ثلاثة أصناف هي :

- **الإدارة العليا** :

وتشمل العاملين في المنظمة في أعلى الهرم الوظيفي في المنظمة، مثل رئيس هيئة المديرين ، المدير العام ، الرئيس ونوابه ومساعدوه .

- **الإدارة الوسطى** :

¹ - جدار رياض ، محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال ، مطبوعة موجهة لطلبة LMD ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2017/2016 ، ص05.

- وتشمل الموظفون الذين يشرفون على تنفيذ الخطط ، ويتلقون الأوامر من مدراءهم وينفذونها من خلال الإدارة التنفيذية ، ويراقبون أداء الأعمال مثل : المشرفين ، رؤساء الأقسام ومدراء الفروع .
- الإدارة الدنيا أو الإدارة التنفيذية :
- وهم المكلفون بتنفيذ التعليمات والمهام مثل : العمال ، وموظفي الإنتاج ، والتسويق والمالية .
- 2- أنواع الإدارة حسب معيار الموارد:
- حسب هذا المعيار تصنف الإدارة إلى :
- إدارة الموارد البشرية : وهو ما يعرف بإدارة الأفراد .
- إدارة الموارد الأخرى : وتشمل الموارد المالية والمادية .
- 3- أنواع الإدارة حسب معيار القطاع :
- حسب هذا المعيار تصنف الإدارة إلى :
- إدارة الأعمال : وهي تمثل دراسة منشآت الأعمال أو المنظمات ، سواء كانت شركات عامة أو خاصة.
- الإدارة العامة : وتشمل إدارة الدوائر والوزارات والمؤسسات الحكومية... الخ.
- ويمكن الإشارة إلى الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

وجه المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	يتم تحقيقه عن طريق الخدمة	يتم تحقيقه عن طريق الربح
البيئة	تعمل في جو احتكاري	تعمل في جو تنافسي
العمل	يعمل الموظف بصفته الرسمية ، وهو موظف رسمي يطبق السياسات العامة للدولة	يعمل الموظف بصفته الشخصية و هو موظف تعاقدى يطبق السياسات الخاصة التي يضعها مجلس الإدارة
نجاح المؤسسة	يقاس نجاح المؤسسة بمدى رضي الجمهور عن الخدمات التي تقدمها	يقاس نجاح المؤسسة عن طريق الربح المحقق ونسبة المساهمة في تلبية احتياجات الزبائن
الشكل التنظيمي	على شكل وزارات أو دوائر حكومية	على شكل مؤسسة أو شركة

المصدر: خيرى كتانة ، مدخل لإدارة الأعمال : النظريات والعمليات الإدارية ، دار جرير ، الأردن ، 2006 ، ص 27 .

المطلب الرابع : أهمية الإدارة

إن الإدارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان ، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته ، وتدله على الطريق الأفضل لتحقيق هدفه ، وتقلل العقبات التي تواجهه ، حيث يتميز علم الإدارة عن أي علم آخر، في أن كل فرد يعلم جزء منه كنوع من المعلومات العامة ، ويبدو هذا واضحا من خلال المعلومات الغزيرة للإنسان للتأثير في الآخرين ، والتأثر بهم ، وعملية التأثير المتبادل هي في الأصل ممارسة فعلية للإدارة فالإدارة هي النظام العام ، وهذا يعني أنه من خلالها، يمكن الربط بين أحداث متفرقة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى ، تستخدم في تحليل العديد من المشاكل ، والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل معها ، ولقد أصبح من الحقائق المسلم بها ، وجود معامل ارتباط قوي ، بين تطور الإدارة وبين مستوى التقدم الذي يحققه بلد ما ، ويبدو ذلك واضحا عند المقارنة بين بلد نام وبلد آخر أكثر تقدما ، فهناك العديد من الدول النامية التي تملك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية ، ولكن نظرا لانخفاض الخبرة الإدارية بقيت في موقع التخلف مقارنة مع دولة أخرى تملك حجما أقل من الموارد ، ولكنها تتميز بارتفاع مستوى الخبرة الإدارية ، والسر في ذلك يكمن في أن المعرفة الإدارية تعني الاستغلال الأفضل للموارد ، مما يحقق إشباعا أكبر للعديد من الحاجات الإنسانية¹.

¹ - جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص ، ص 22 ، 23.

المبحث الثاني : علم الإدارة و علاقته بالعلوم الأخرى

إن الإدارة كانت و لا زالت أداة يتم من خلالها تحديد و وضع الأهداف و العمل على متابعة أسلوب تحقيق هذه الأهداف ، و لفهم هذه الأداة لا بد من التعرف عليها كعلم من العلوم .

المطلب الأول : الإدارة بين العلم و الفن و المهنة

1- الإدارة كمهنة :

إن اعتبار الإدارة مهنة من عدمه إنما يتوقف على تعريف كلمة مهنة ، فلو نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملا مخصصا لخدمة الآخرين ، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة .

2- الإدارة كعلم :

يمكن تعريف العلم على أنه مجموعة منظمة من المعرفة ، والتي تم تجميعها وقبولها ، والمتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع معين .

والمعرفة الإدارية موجودة فعلا ، ويستخدمها كل المدراء في اكتشاف المزيد من المعلومات الصحيحة المتعلقة بها ، كل ذلك أدى إلى القول بأن الإدارة علم ، لكن علم الإدارة لا يتصف بالشمولية والدقة ، كما هو الحال في العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والفيزياء ، ومن ثم فإن علم الإدارة لا يعتبر من العلوم الطبيعية ، بل هو من العلوم الاجتماعية .

3- الإدارة كفن :¹

إن معنى الفن هو الوصول إلى النتيجة عن طريق المهارة ، أي أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في الأداء .

ونجد أن هذا مطلوب في الإدارة ، لأنها في الكثير من الأحيان يكون من الضروري استخدام المهارة عند تطبيق الجهود الإدارية ، لتحقيق الهدف .

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة يمكن اعتبارها علم له أصوله و قواعده ، ويرتكز على أسس ومبادئ وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه الإدارة ، كما يمكن اعتبارها فن ، لأنها تشير إلى المهارات المختلفة التي يتمتع بها الإداريون على مختلف مستوياتهم التنظيمية ، والتي تعكس الفروق الشخصية بينهم ، ويتجلى هذا الفن في النتائج العملية للممارسات الإدارية ، رغم أن الجميع يطبقون الإدارة كعلم ، ويحصلون على نتائج متنوعة تبعا لمهاراتهم في تطبيق هذا العلم ، والقدرة على تقدير الظروف والمواقف والحالات ، مما يتطلب سرعة البداهة والفتنة واللباقة ، وحسن التصرف في الأمور ، وهي مميزات شخصية تكون نتيجة تفاعل صفات وراثية ، وأخرى مكتسبة للشخص ، في لحظة زمنية ومكانية محددة .

¹ - نفس المرجع ، ص 23.

فالإدارة إذن علم علينا تعلمه ، وفن يتمثل في قدراتنا الذاتية ومميزاتها الشخصية ، علينا حسن استخدامها في تطبيق هذا العلم للحصول على أفضل النتائج .

المطلب الثاني : مبادئ الإدارة

يمكن تعريف المبدأ بأنه " تعبير عام أو حقيقة جوهرية تطبق على سلسلة من الظواهر موضوع الدراسة ، وتوضح النتائج المتوقع حدوثها عندما يطبق المبدأ " .¹

ومن ثم فإن مبادئ الإدارة هي حقيقة جوهرية تشرح الظواهر الإدارية المختلفة ، والعلاقة بينهما والنتائج المتوقع حدوثها ، وهذه المبادئ تتميز بثباتها و عموميتها ، فبواسطة مبادئ الإدارة يمكن للمدير أن يتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء العمل ، كما يمكنه التنبؤ بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها، وتتمثل المبادئ العامة للإدارة الأربعة عشر ، حسب ما بينه فايول في كتابه الشهير " الإدارة العمومية والصناعية " الذي أصدره سنة 1916 في جزئه الثاني فيما يلي:²

- تقسيم العمل ، وهو التخصص الذي يعتبره الاقتصاديون ضروريا عند استخدام العمال ، ويطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل .
- السلطة والمسؤولية ، حيث يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطان ، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنشأ منها ، والسلطة حسب مزيج بين السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية... الخ .
- النظام ، وهو احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر ، وهو يتطلب وجود مدراء أكفاء في كل المستويات الإدارية .
- وحدة السلطة الآمرة ، ويقصد به أن الموظف يجب أن يحصل على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط .
- وحدة التوجيه ، طبقا لهذا المبدأ فإن مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف ، يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد ، وهذا المبدأ يتعلق بالمنشأة وليس بالعمالين كما هو الحال في مبدأ وحدة السلطة الآمرة .
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- مكافأة العاملين و دفع أجورهم بطريقة عادلة ، وقادرة على تحقيق أقصى رضاء ممكن لكل من العامل وصاحب العمل .
- المركزية في استخدام السلطة واتخاذ القرار .
- تدرج السلطة ، وهذا يعني وجود سلسلة من الرؤساء من أعلى الرتب إلى أدناها .

¹ جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص 30.

² - نفس المرجع ، ص 40 .

- الترتيب ، أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- المساواة ، حيث يجب على المدراء الحصول على ولاء مرؤوسيههم وتفانيهم في العمل ، عن طريق العطف والعدل عند التعامل معهم .
- استقرار العمالة ، حيث ينبه فايول إلى خطورة وتكلفة معدل دوران العمال المتكرر ، والذي يرجعه إلى سوء الإدارة .
- المبادرة ، ويقصد به التفكير في الخطة وتنفيذها .
- التعاون ، وهو مبدأ الاتحاد قوة ، كما أنه امتداد لمبدأ وحدة السلطة الآمرة ، وهو يؤكد الحاجة إلى العمل الجماعي ، وأهمية الاتصال في الحصول عليه .

المطلب الثالث : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إدارة الأعمال علاقة بكثير من العلوم الأخرى ، نظرا لاهتمام إدارة الأعمال بالعنصر البشري ، واعتمادها على الكثير من المجالات الأخرى عند إنجازها للأعمال ، ونوضح علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى على النحو التالي¹ :

1- إدارة الأعمال والإدارة العامة :

إدارة الأعمال هي إنجاز الأعمال ، بواسطة تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهود الآخرين وتتم هذه الإدارة بالمشروعات والمنظمات الخاصة ، وتتميز بنوع من الاستقلالية عن السياسة العامة للدولة ، أما الإدارة العامة فهي تخطيط وتوجيه وتنسيق ومراقبة جهود الأفراد لتحقيق السياسة العامة للدولة .

2- إدارة الأعمال وعلم الاقتصاد :

يهتم علم الاقتصاد بدراسة النشاط الإنساني لإنتاج السلع والخدمات التي تلي حاجات ورغبات الأفراد ، عن طريق توزيع الموارد بأفضل طرق ممكنة ، أي الإنتاج والتوزيع ، ومن هذا المدخل يرتبط علم الإدارة بعلم الاقتصاد لاشترائيهما في نفس الهدف بطرق مختلفة ، فالمدير يجب أن تكون لديه نظرة اقتصادية وعلماء كافيا بالمبادئ الاقتصادية المختلفة .

3- إدارة الأعمال وعلم الاجتماع :

علم الاجتماع هو أحد العلوم التي تقوم بدراسة المجتمعات من حيث أجناسها وتكويناتها العرفية ، وتطورها وتاريخها والعوامل التي تتأثر بها ، فالدراسات الاجتماعية ما هي إلا أساس القرارات التي تتخذها الإدارة ، وهي التي تساعدنا في التعامل مع الأفراد في المنظمة ، ومع المجتمع والسوق ، وهذا يؤكد وجود علاقة بين إدارة الأعمال وعلم الاجتماع .

¹ - المهدي طاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 28

4- إدارة الأعمال وعلم النفس :

علم النفس هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة الأفراد من حيث دوافعهم وتفسير سلوكهم والعوامل المؤثرة في تصرفاتهم مع الآخرين ، وبما أن عمل المدير يعتمد على الآخرين فعليه أن يكون ملماً بوسائل التشجيع والترغيب والتحفيز... الخ ، ومن هنا نلاحظ أهمية علم النفس في إدارة الأعمال ، لتحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية ، وزيادة التنسيق في الوظائف وتهيئة العامل في التأقلم مع العمل

5- إدارة الأعمال وعلم القانون :

القانون هو مجموعة الأنظمة والتعليمات التي تنظم العلاقة بين الأفراد والجماعات ، لضمان بقاء المجتمع واستمراره ، وتمثل العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات التي تنظم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، والزبائن والموردين ، وهو ما يعرف بالقانون التجاري وقانون حماية المستهلك ، والضمان الاجتماعي ، وقانون العمل ، وقانون الضرائب... الخ

6- إدارة الأعمال والإحصاء :

يهتم الإداري بالنماذج الرياضية والإحصائية ، وأسلوب دراسة الظواهر والتنبؤات واتخاذ القرارات والتخطيط ، لإصابة الأهداف في المنظمة ، خاصة فيما يتعلق بالتخزين والنقل والتوزيع... الخ .

7- الإدارة و العلوم الطبيعية و الرياضية :

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء و الكيمياء و الاحصاء و الرياضيات ، و من مظاهر العلاقة بين العلوم و علم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research ، و هو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة . كذلك يساعد علم الاحصاء و نظرية الاحتمالات و النماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة¹ .

¹ -المجودي محمد علي ، مدخل لإدارة الأعمال ، دروس موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك ، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، دون ذكر السنة ، ص05 .

الفصل الثاني :

ماهية المدير و المنظمة

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية المدير من خلال إعطاء تعريف للمدير ، و المهارات الإدارية الخاصة به ، بالإضافة إلى الإشارة إلى تعريف و موارد المنظمة .

المبحث الأول : ماهية المدير

يعتمد نجاح المنظمة على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالمدير و المنظمة يعتبران وجهان لعملة واحدة و كلاهما ضروري و مكمل للآخر ، و من خلال هذا المبحث سنستعرض مفهوم المدير ، مهاراته ، صفاته .. الخ.

المطلب الأول : تعريف المدير

" إن 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 و التكيف مع البيئة التي يعمل في ظلها"¹.

فالمدير يضع القواعد الخاصة بالعمل ، ويحدد الوظائف والمهام للعاملين ، وينظم العلاقة و الاتصال بين النظم الفرعية للمؤسسة .

و المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة كما يجب بحكم منصبه ، اما المدير الفعال فهو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه ، و هو الذي يعتمد على سلطته الشخصية و الرسمية ، و القائد فهو الشخص الذي يستمد قوته من خصائصه الشخصية و قدرته على التأثير على الآخرين . و ليس كل قائد مدير و العكس صحيح ، كما أنه ليس شرطاً يتمتع القائد بصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي .
و الجدول التالي يوضح الفرق بين المدير و القائد .

الجدول رقم 03 : الفرق بين المدير و القائد

المدير	القائد
يعتمد على السلطة	يعتمد على السمعة
يشير الخوف	يشير الحماس
يؤنب الآخرين على الفشل	يصلح الفشل
يستخدم الناس	ينمي الأفراد
يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد
يأمر	يسأل

¹ - الجوزي ذهبية ، مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، 2014 ، ص 02.

يعمل جاهدا لينتج

يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر : باية وقنوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

المطلب الثاني : المهارات الإدارية للمدير

هناك مهارات متنوعة مطلوب توافرها في المدير على جميع المستويات الإدارية وفي جميع أنواع المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية. ولقد حدد روبرت كاتز هذه المهارات وقسمها إلى ثلاثة أنواع أساسية تضم المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

وقد أشار روبرت كاتز إلى أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يميلون إلى التركيز على نوع واحد من هذه المهارات بالمقارنة بالأنواع الأخرى .

1- المهارات 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 .. إلخ. فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية ب

الشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تنطوي عليه من مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي، والمسئول عنها.

2- المهارات الإنسانية :

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوك، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراداً 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. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والقيادة، والتحفيز، والعلاقات التبادلية، والتعاون .. وغيرها.

3- المهارات الإدراكية :

أما هذا النوع من المهارات فهو يتعلق بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المنظمة.

إنها تتطلب من المدير القدرة على النظرة الشمولية للمنظمة أو الإدارة، وإدراك الترابط الكامل بين أجزائها حيث أن كل جزء منها يعتمد على الجزء الآخر في علاقة متبادلة، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغيير لأي جزء من المنظمة يمكن أن يؤثر على باقي المنظمة. كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبيه بالأحداث وبعد النظر، والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على التحليل.

وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم 2. و كما هو واضح من الشكل فإن المهارات الفنية تعتبر هامة جداً في المستويات الإدارية الأقل في الهرم الإداري، وتقل كلما اتجهنا إلى أعلى فالمشرف على خط الإنتاج مثلاً في أحد المصانع في حاجة كبيرة لقدر كبير من المهارات الفنية عما يجب توافرها في مدير الشركة التابع لها هذا المصنع، لأن هذا المشرف سوف يتعامل مع مشكلات ومهام فنية يومية، ومن ثم يحتاج إلى هذا النوع من المهارات. وبالمثل فإننا نتوقع أن يتوافر لدى المشرف المصرفي في أحد البنوك قدر أكبر من المهارات الفنية الخاصة بالمهام والأعمال التنفيذية التي تتطلبها عملية إنتاج الخدمات المصرفية، وذلك بالمقارنة بمدير فرع هذا البنك أو مدير التسويق في نفس الفرع.

ومن ناحية أخرى تتزايد أهمية المهارات الإدراكية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهرم التنظيمي، حيث يكون هناك تركيز أكثر على هذا النوع من المهارات الإدارية لدى أعضاء الإدارة العليا للدرجة التي قد تجعل منها المهارة الرئيسية المطلوبة في هذا المستوى الإداري. وأخيراً فإن المهارات الإنسانية تعتبر هامة على كل المستويات الإدارية، وذلك بسبب طبيعة كل المديرين الذي يتم من خلال الآخرين. وهكذا فإن يلاحظ اتساع نطاق المهارات الإنسانية خاصة للمدراء في مستوى الإدارة العليا وخط الإشراف الأول، وبسبب عدد وتنوع العلاقات والاتصالات بين هؤلاء المدراء وغيرهم في المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي.

الشكل رقم 01 : المهارات الإدارية وأهميتها النسبية في المستويات التنظيمية



المصدر : باية وقنوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

المطلب الثالث : صفات المدير

المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يتصف بكثير من الخصائص ، حددتها الدراسات والأبحاث التي أجريت في أماكن مختلفة من العالم ، نذكر منها ما يلي :¹

¹ - الطاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 06.

- القدرة على الإشراف من خلال تنظيم عمل المرؤوسين، وتوجيههم بالقدر الذي يحقق الأهداف .
- التفاعل مع الجماعة ، وذلك بتشجيع العمل الجماعي .
- اليقظة و الانتباه والحذر .
- الشجاعة والعمل بجرأة ، مع السيطرة على عنصر الخوف .
- تنظيم العمل وفقا لمحددات معروفة ، وخطوة زمنية واضحة .
- التخطيط والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .
- قوة الشخصية من خلال التأثير على الأفراد والمرؤوسين ، وتحفيزهم إيجابيا .
- التواصل وتجنب التكبر على الآخرين .
- تكوين علاقات مع الآخرين لخدمة الصالح العام .
- القيم الدينية والأخلاق الفاضلة ، والصفات الحسنة .
- النزاهة والأمانة والإنسانية .
- القدرة على التغيير والكتابة بأسلوب واضح وسهل .
- العدل عند التعامل مع الآخرين .
- الثقافة العامة ، بحيث يكون على علم بما يحدث حوله من أنشطة وأحداث .

المطلب الرابع : سلطة المدير

يعتبر المدير في أية منظمة مسئولا عن إنجاز وتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة ، وذلك من خلال الاستخدام الأفضل والكفؤ للموارد المتاحة ، مع مراعاة الجودة المناسبة ، وتمثل هذه الموارد فيما يلي¹:

1- الموارد البشرية :

وتتمثل في الأفراد الذين تعتمد عليهم الإدارة ، لذلك عليه أن يختار الأفراد المناسبين للعمل الذي سيقومون به .

2- الموارد المالية :

حتى يستطيع المدير أن ينجز الأعمال ، لابد من وجود ميزانية لتغطية نفقات إنجاز هذه الأعمال ، وذلك لفترة محددة ، بحيث يجب على المدير إنفاق الأموال في مكانها الصحيح ، وفي الوقت المناسب ، وبما يؤمن تحقيق الهدف مع ضبط التكاليف إلى أقل حد ممكن .

¹ Lussier, R.N ;management : concepts , applicatioon and skill developments , south western

colleges publishing,1977,p 07

3- الموارد المادية :

وتتمثل في تلك الأصول التي يستخدمها المدير لإنجاز الأعمال بالمنظمة ، مثل مباني المخازن ، الآلات ، المعدات... الخ ، فعلى المدير معرفة مدى توفر هذه الموارد من عدمه واتخاذ ما يلزم اتجاه ذلك.

4- الموارد المعلوماتية :

يحتاج المدير في عمله إلى معلومات مختلفة ومتعددة ، لاستخدامها في اتخاذ القرارات المختلفة .

المطلب الخامس : وظائف المدير

إن الإدارة هي إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين ، وحتى يتم إنجاز الأعمال كما يجب ، يقوم المدير بالوظائف الرئيسية التالية :

1- التخطيط : وهو نقطة البداية في العملية الإدارية ، وتتضمن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فيتم وضع الأهداف المراد تحقيقها مقدما ، وكيفية الوصول إليها ، وقدرة المدير التخطيطية تعتمد على مهارته التي اكتسبها .

2- التنظيم : وهو وظيفة ضرورية لنجاح عمل المدير ، وتتضمن تصميم الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا من المنظمة ، والتنسيق بين اختصاصات التقسيمات التطبيقية المختلفة بالمنظمة ، وقدرة المدير التنظيمية تعتمد على مدى اكتسابه للمهارات اللازمة لأداء هذه الوظيفة ، كمهارات الاتصال واتخاذ القرارات .

3- التوجيه : نجاح المدير في عمله يتطلب منه التواجد مع مرؤوسيه لقيادتهم ، والتأثير عليهم في اتجاه تحقيقهم للأهداف المحددة ، وتعتمد قدرة المدير في التوجيه على مهارته المتعلقة باتخاذ القرارات والاتصالات ، والمهارات الإنسانية .

4- الرقابة : هي عملية التأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها ، فهي مقياس للتقدم ووسيلة لتصحيح الأخطاء التي تحدث ، ونجاح الرقابة يعتمد على مهارة المدير في مجال الاتصال ، و اتخاذ القرار والمهارة في التعامل

المطلب السادس : الأدوار التي يقوم بها المدير في المنظمة

يقوم المدير في المنظمة بالأدوار التالية :¹

1- أدوار الواجهة الشخصية : وتتضمن ما يلي :

- **دور المدير الرمزي :** حيث يقوم المدير وفقا لهذا الدور بتمثيل المنظمة رسميا ، كالواجبات المتعلقة بمقابلة

الزوار والترحيب بهم ، وحضور الاجتماعات المختلفة... الخ

- **دور القائد :** وهو قيام المدير بتشجيع وتحفيز مرؤوسيه وتدريبهم... الخ ، لتحقيق أهداف المنظمة.

- **دور الوسيط :** وهو قيام المدير بالعمل كضابط اتصال بين منظمته وبين الأطراف الأخرى التي يتعامل معها.

¹- Mintzberg , H , the nature of managerial work, New York : Happier Andrew, 1973

2- الأدوار الإعلامية : يهتم فيها المدير بإرسال واستقبال المعلومات ، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الفعالة ، وتتضمن هذه الأدوار ما يلي :¹

- دور الباحث عن المعلومة : بحيث يقوم المدير بجمع المعلومات اللازمة من العاملين ، ومن خلال علاقته مع الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها .

- دور الناشر للمعلومة : يقوم المدير بإبلاغ وتوزيع ونشر المعلومة التي تتعلق بتصميم عمله ، و نشاطه في المنظمة .

- دور الممثل للمنظمة : و هو قيام المدير بالتحدث باسم المنظمة في اللقاءات العامة ، والمؤتمرات داخل وخارج البلد أو بالوحدة التي يعمل بها .

3- الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات : يقوم فيها المدير باتخاذ القرارات معتمدا على المعلومات المختلفة ، وتتضمن ما يلي :

- دور رجل الأعمال المغامر : ويقوم بهذا الدور عند إدخال أفكار جديدة ، أو اقتراح مشروعات جديدة... الخ .

- دور المدير المواجه للمخاطر والتهديدات : وهو تعامل المدير مع الكثير من المشاكل والحالات بالمنظمة ، كالأضرار ومواجهة الإفلاس... الخ.

- دور المدير المفاوض : يتفاوض المدير مع العديد من الأطراف كالعلاء والموردين ، عند عقد الصفقات معهم أو حل المشكلات والنزاعات التي قد تحدث مع أطراف متعددة .

- تخصيص الموارد : يقوم المدير بتوزيع الموارد البشرية والإمكانيات المتاحة على كل الوحدات والأقسام والإدارات والفروع... الخ ، بحيث يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية بأقل تكلفة ممكنة .

المطلب السابع : خصائص ينفرد بها المدير

بالإضافة إلى أن المدير في أي مستوى إداري يعتبر المخطط والمنظم والموجه والمراقب للموارد البشرية والمالية والمادية فإنه أيضاً ينفرد بخصائص مميزة أخرى وأهمها ما يلي :

1- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد:

وهنا لا يقصد بالأفراد الآخرين المرؤوسين أو المساعدين له فحسب، بل وأيضا الأفراد الآخرون الذي يعملون معه في نفس المنظمة سواء كانوا على نفس المستوى الإداري، أو في مستوى إداري أعلى منه.

كما يشتمل ذلك غيره من الأفراد خارج المنظمة من عملاء، وموردين، وممثلين للنقابات والاتحادات، والعاملين الأجهزة الحكومية، والعاملين بمنظمات منافسة أخرى . إن النوع الآخر من الأفراد هم الذين يساهمون في إنتاج

¹ - الطاهر غنية مرجع السابق ، ص 15.

السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما يقومون باستخدامها. وهكذا فإن المدير يجب أن يعمل مع ومن خلال جميع الأفراد داخل وخارج المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2- المدير ويتحمل المسؤولية ويحاسب :

فلمدير مسؤول عن إنجاز الأعمال بنجاح، وعادة ما يتم تقييمه على أساس مدى قدره على إنجاز المهام بنجاح ، والمدير أيضا مسؤول عن تصرفات مرؤوسيه أو التابعين له . فالنجاح أو الفشل في أداء المرؤوسين إنما هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير.

3- المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتنافسة ويضع الأولويات :

ففي أي وقت يواجه المدير بعدد من الأهداف التنظيمية، والمشاكل والاحتياجات وكل منها يتنافس على وقت المدير وموارده المادية والإنسانية، ونظراً لأن موارد المدير ووقته دائماً محدودين فإنه لا بد وأن يعمل على تحقيق نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة والمتنافسة، وبين الحاجة المتعارضة والمتنافسة، وذلك بالقدر الذي يؤدي إلى حسن استغلال الموارد المتاحة، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية. مثل ذلك هدف زيادة الربحية يتعارض مع زيادة الأجور والحوافز المادية للعاملين، ويتعارض مع سياسة التسعير الأقل لإرضاء العملاء .وهنا يبرز دور المدير في السعي إلى أفضل الطرق التي تحقق التوازن بين هذه الأهداف المتعارضة والتي تتعلق بأطراف ترتبط بالمنظمة ولكنها ذات اهتمامات متعارضة مثل زيادة الأرباح لأصحاب رأس المال، وزيادة الأجور للعاملين، والحصول على أقل الأسعار بالنسبة للعملاء في السوق.

4- المدير يتخذ القرارات التنظيمية :

المدير يجب أن يتخذ القرارات الخاصة بتوزيع الأعمال على المرؤوسين وتحديد نوعية الأفراد الذين يقومون بالأعمال والمهام التنظيمية في نطاق إدارته /منظمته.

5- المدير يجب أن يفكر بطريقة منهجية وتحليلية :

فلمدير يجب أن تتوافر فيه القدرة الإدراكية العالية والمعرفة الكافية، ويتسم تفكيره بالأسلوب المنهجي والتحليلي عندما يتعامل مع مشاكل أو مواقف معينة .مثال ذلك فإن المدير يجب أن يفكر بطريقة الأسباب المتعددة بدلاً من التفكير بالسبب الوحيد عن تشخيص وحل المشاكل الإدارية.

6- المدير الوسيط :

يجب أن يلعب المدير دور الوسيط في حالة حدوث نزاع بين المرؤوسين أو الأقسام أو الإدارات .وعليه أن يعمل على حل الخلافات قبل أن تتسع وتؤدي إلى آثار سيئة . كما أن المدير يلعب دور الوسيط بين مرؤوسيه والمستويات الإدارية العليا سواء في نقل وتفسير التعليمات والخطط والبرامج أو في نقل الشكاوي والاقتراحات ونتائج الأداء من أسفل إلى أعلى في التنظيم.

7- المدير السياسي :

فالمدير يجب عليه أن يبني علاقات متعددة، ويستخدم الإقناع وأساليب الحث والتأثير، ويلجأ إلى التسويات وذلك للترويج لسياسات وأهداف المنظمة / الإدارة وذلك كما يفعل رجل السياسة في تسويق وترويج برنامجه الانتخابي.

8- المدير ممثل دبلوماسي :

فالمدير قد يمثل إدارته في اجتماعات المنظمة أو يمثل المنظمة خارج حدودها عند التعامل مع العملاء أو الموردين أو الأجهزة الحكومية أو المنظمات الأخرى. فهو مثل دبلوماسي لإدارته أو منظمته. كما أن المدير يستخدم الطرق والأساليب الدبلوماسية المختلفة في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة.

9- المدير يصنع القرارات الصعبة :

ليس هناك أي منظمة يمكن أن تدار بطريقة سهلة وبسيطة وبصفة مستمرة طول الوقت، ولكن غالباً ما يكون هناك بعض المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة. كما أن هناك بعض هذه المشاكل التي تتسم بالصعوبة والتعقيد والآثار بعيدة المدى على المنظمة ومستقبلها. ومن هنا جاءت مسؤولية المدير في اتخاذ القرارات الصعبة لحل مثل هذه المشاكل التي ربما تتعلق بالعاملين بالمنظمة، أو بالنواحي المالية، أو بالسوق أو بغيرها.

10- المدير رمز :

يمكن النظر إلى المدير على أنه رمز للمنظمة التي يعمل بها وذلك أمام أي فرد أو جهة خارجية وهو رمز أيضاً للقيادة وهو رمز للنجاح والفاعلية للمنظمة.

المبحث الثاني : ماهية المنظمة

المطلب الأول : تعريف المنظمة

يطلق لفظ منظمة Organization في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. وهي بالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة ، سواء كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو لا تهدف إلى الربح وهكذا ، فقد يكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو خيرياً.

ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة . فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ملاك ، موردين ، وسطاء ، أجهزة حكومية ، رأى عام) بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها.

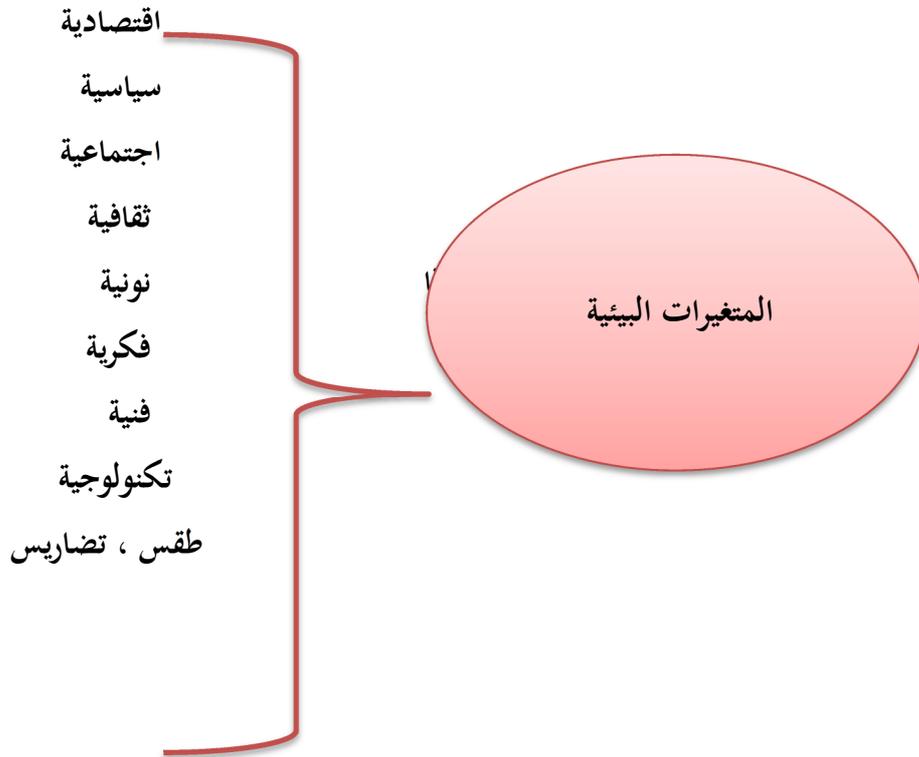
وفي ضوء هذا المفهوم فإننا نجد أن أي مجتمع من المجتمعات يتكون من العديد من المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والعسكرية . وكل فرد منا يتعامل يومياً مع واحدة أو أكثر من هذه المنظمات. مثال ذلك الجامعة ، المعهد ، البنك ، الجمعية التعاونية أو مؤسسة خطوط جوية ، وزارة أو هيئة حكومية... الخ.

كما أن المنظمة هي وحدة فنية واجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مرغوب. فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات ومعدات وأدوات وطرق ووسائل لازمة لإنجاز الأعمال.

وهي أيضاً وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الأفراد يستخدمون هذه الأدوات والطرق والوسائل ويقومون بتشغيل المعدات والآلات . وأن هؤلاء الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيها بينهم تتعلق بالعمل أو باهتمامات أخرى شخصية واجتماعية وإنسانية . وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها. وأي منظمة إنما هي وحدة أو نظام فرعي من نظام كلي وهو البيئة أو المجتمع المحيط والذي تعمل من خلاله . وفي سبيل تحقيق أهدافها المرغوبة فإن المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة و الوظائف المتنوعة والمتكاملة مثل الإنتاج والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات والمخازن ، شئون الأفراد ، البحوث والتطوير وغيرها. وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة والتي من بينها ما يلي: الأرباح ، العائد على الاستثمار، البقاء في السوق ، النمو و التوسع ، الريادة في الصناعة / السوق، أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الاجتماعية.

تتمثل بيئة المنظمة في مجموعة المتغيرات البيئية التي تشمل متغيرات اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، ثقافية ، قانونية ، فكرية ، فنية ، تكنولوجية ، طقس ، تضاريس الخ .

الشكل رقم 02 : بيئة المنظمة



المصدر : محمد بكري عبد العليم ، مبادئ إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، 2007 ، ص 249.

المطلب الثاني : موارد المنظمة

تتكون أي منظمة من المنظمات من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الموارد تشمل على ما يلي :

1- الموارد البشرية : وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل . وعادة تتمثل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديرين ومشرفين ورجال بيع ، وملاحظين ، وعمال مهرة ، ونصف مهرة وغيرهم .

2- الموارد المالية : وتضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتبات ، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة ، ومقابل السيولة المطلوبة .. إلى غير ذلك .

3- الموارد الأولية : وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية .

4- الموارد الرأسمالية : وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتكسيات وغيرها من الأصول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة .

5- **البيانات :** وتضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة .وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته ، وعن العملاء وخصائصهم ، وعن نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة ، وعن منافسة وخصائصها ، ومن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

المطلب الثالث : الأوجه المختلفة للمنظمة

يمكن النظر إلى أي منظمة من المنظمات على أنها ذات أوجه متعددة وإن كانت مترابطة ومتكاملة ومتداخلة بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به . و تتمثل أوجه المنظمة في الأهداف ، والموارد ، والعمليات الإدارية والعمليات التشغيلية.

1- الأهداف:

وتتنوع هذه الأهداف وتتغير حسب طبيعة النشاط الخاص بالمنظمة وحسب الظروف البيئية المحيطة والتي قد تتمثل في أهداف الربحية ، أو أهداف غير ربحية ولكن ذات طبيعة اجتماعية أو عامة تحقق الرفاهية للمواطنين في المجتمع ، أو أهداف سياسية أو ثقافية أو دينية أو خيرية الخ.

2- العمليات الإدارية :

وتتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة التي تمثل حلقات العملية الإدارية . وتتسم العملية الإدارية بالعمومية والشمولية والاستمرارية والطبيعة التنبؤية.

3- الموارد التنظيمية:

وتضم الموارد البشرية ، والمالية والمادية ، والمعدات الرأسمالية والبيانات ، وتستخدم هذه الموارد في العمليات التشغيلية والإدارية للمنظمة لإنتاج السلع أو الخدمات المرغوبة.

4- العمليات التشغيلية :

وتتمثل في عمليات التشغيل أو الإنتاج والعمليات المالية ، والأفراد ، والبحوث والتطوير ، والتسويق ، وإدارة العلاقات العامة وغيرها ، والتي تتولى القيام بالعمليات التشغيلية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة المستهدفة.

المطلب الرابع : وظائف المنظمة

أي منظمة صغيرة أو كبيرة عامة أو خاصة تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة ويتطلب ذلك منها ممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف الأساسية اللازمة والتي تتمثل في الآتي:

1- وظيفة الإنتاج :

وتنطوي على كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتصميم المنتج (سلعة أو خدمة) ، وتشغيل الموارد وتحويلها ، وتحديد المواصفات الخاصة بالجودة وذلك لإنتاج المنتج النهائي وفقاً لجدول زمنية معينة.

2- وظيفة البحوث والتطوير:

وتتضمن كافة الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير التي تتعلق بالمنتجات والعمليات الإنتاجية من الناحية الفنية مثل التصميم ، والخصائص ، والشكل ، والجودة والموديل ، والتكاليف وغيرها ، واقتصاديات التشغيل ، وتكنولوجيا الإنتاج.

3- وظيفة التسويق:

وتتضمن كافة الأنشطة والأعمال التي تتعلق بتدفق المنتجات إلى السوق وذلك من تخطيط المنتج والتعبئة والتغليف والتسعير ، والتميز ، والترويج ، والتوزيع والبيع ، والتخزين وبحوث السوق... الخ.

4- الوظيفة المالية :

وتتعلق بكافة الأنشطة المالية الخاصة بتدبير الاحتياجات المالية، وتحديد مجالات استخدامها ، وإعداد الميزانيات ، وتحصيل الفواتير ، ودفع الأجور والمرتببات والحوافز.. الخ.

5- وظيفة الأفراد :

وتتضمن كافة الأعمال الخاصة بإدارة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وانتداب ، وتقييم أداء ، وتخطيط قوى عاملة وغير ذلك .

6- وظيفة العلاقات العامة :

وتتضمن كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصلة والعلاقة بين المنظمة والرأي العام وأنواع الجماهير المختلفة الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة مثل الموظفين والعمال والموردين ، والوسطاء ، والأجهزة الحكومية الخ.

المطلب الخامس : نماذج تشخيص وتحليل المنظمة كنظام

من المهام الرئيسية للإدارة في أي منظمة ، التأثير في السلوك نحو الاتجاه المرغوب . ومن ثم ، فإن إنجاز أي مهام محددة أو أهداف تنظيمية معينة يجب أن يقيم في ضوء هذا الاتجاه، وفي سبيل تحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى تنمية مهاراتها والخاصة بتشخيص نماذج السلوك التنظيمي وذلك بغرض الوصول إلى هذا النوع من السلوك المستهدف.

أولاً : يجب أن تتفهم الإدارة النماذج الظاهرة للسلوك التنظيمي.

ثانياً : يجب أن تقوم بالتنبؤ باتجاه هذا السلوك والذي يمكن أن يحدث كنتيجة للقرارات والتصرفات الإدارية.

ثالثاً : يجب على الإدارة أن تستخدم هذه المعرفة بالسلوك في الرقابة عليه.

فالسلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل . و يعرف كعلم من العلوم الإنسانية بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء العاملين في المنظمات ، و تأثير المنظمات الرسمية و غير الرسمية على إدراك و مشاعر و أداء العاملين و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها و أخيراً تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته .

وهكذا فإن الفهم والتنبؤ والرقابة يستوجب من الإدارة القيام بتشخيص المنظمة بالشكل الذي يفسر فاعليتها ، ولكن المنظمة تعتبر على درجة عالية من التعقيد بالشكل الذي يصعب معه قيام المدير بالتعامل مع كل جوانب فاعليتها كنظام في وقت واحد.

والسبيل لذلك - تسهيل عملية تشخيص النظام - هو الاستعانة بنموذج معين يقلل من درجة التعقيد في الأنشطة والجوانب التنظيمية ويساعد على تبسيط الواقع التنظيمي إلى المستوى الذي يصبح معه التشخيص ممكناً. النموذج التشخيصي هو تحديد حاجات المنظمة من العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة ، و الوقوف على ضرورتها ، أي استشراف النتائج الإيجابية في المستقبل و بالتالي يقوم برفع الواقع (نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية) و استشراف حاجات المنظمة .

والنموذج التشخيصي للمنظمات يوفر أسلوباً مبسطاً للواقع العملي للمنظمة دون التضحية بطبيعتها الديناميكية كنظام اجتماعي . إن هذا النموذج يساعد على تصور العلاقات وتأثيرها المختلف على الجوانب التنظيمية المختلفة . وحتى يصبح مثل هذا النموذج مفيداً يجب التركيز على مجموعة من المفاهيم والعناصر التنظيمية وعلى العلاقات التي تربط بينها. وإن التشخيص والتحليل لمثل هذه العناصر سيوفر للمدير نظرة عامة دقيقة أو رؤية شاملة مختصرة للمنظمة.

المطلب السادس : الأداء الإداري وأداء المنظمة

تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية . وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية . ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة لخير دليل على هذه الحقيقة.

وعندما يطرح السؤال الخاص بكيف يؤدي المدراء وظائفهم؟ أو إلى أي درجة يؤدي وظائفهم بشكل جيد؟ فإن الإجابة المتوقعة لمثل هذا السؤال تتعلق بما يعرف بالأداء الإداري وهذه الإجابة ليست في الواقع العملي سهلة، لأن الأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباك في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه وأبعادها وطرق قياسه .. إلى غير ذلك.

وعندما يطرح سؤال آخر يتعلق بمدى نجاح المنظمة في أداء وظائفها فإن الإجابة عليه تتعلق بما يعرف بأداء المنظمة ويخضع النوع الثاني من الأداء أيضاً إلى نفس الجدل والتحليل والتفاوت من حيث مفهومه وطرق قياسه.

وفي الواقع فإن هناك العديد من المعايير والمقاييس التي تستخدم لتقييم أداء المدير أو المنظمة، ونركز هنا على اثنين منهم كما أقرتهما بيتر دراكر الذي يعتبر من أكثر كتاب الإدارة احتراماً وشهرة في عالمنا المعاصر، وهما الكفاءة والفاعلية.

ووفقاً لتعريف دراكر فإن الكفاءة تعني " القيام بأداء الأشياء بطريقة صحيحة "، أما الفاعلية فإنها تعني " أداء الشيء الصحيح ".

1-الكفاءة :

أي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي من ثم تقوم على مفهوم المدخلات /المخرجات .فالمدير الكفء هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تحقيق مخرجات (أو نتائج) تفوق المدخلات المستخدمة(عمالة، مواد، آلات، وقت) في الحصول على هذه المخرجات.

أي أن المدير القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المرجوة هو الذي يتصرف بكفاءة، أو إنه ذو كفاءة في الأداء.وبالمثل يمكن تطبيق ذلك على مستوى المنظمة، ومن ثم تكون هذه المنظمة تتمتع بكفاءة في الأداء عندما تنجح في تحقيق النتائج المقصودة بأقل تكلفة ممكنة للمواد المستخدمة في الحصول على هذه النتائج.

2-الفاعلية :

في المقابل فإن الفاعلية تنطوي على اختيار الأهداف الصحيحة .أي أن المدير الذي يختار هدفاً غير مناسب (مثال ذلك إنتاج سيارات كبيرة الحجم بصفة رئيسية بالرغم من أن الطلب في السوق يتجه بصفة رئيسية إلى السيارات صغيرة الحجم) يعتبر مديراً غير فعال حتى ولو تمكن من إنتاج السيارة كبيرة الحجم بكفاءة عالية . وبذلك يتضح أن مفهوم الفاعلية أشمل من الكفاءة، وليس هناك أي مستوى من الكفاءة يمكن أن يعوض النقص في الفاعلية .وفي نفس الوقت فإن الكفاءة تساعد على تحقيق الفاعلية (إنتاج السيارات صغيرة الحجم تتلاءم ونوع الطلب في السوق وبكفاءة عالية) .

وفي ضوء ما سبق فإننا نستطيع أن نفرق بين أداء المدراء في البنك وبين أداء البنك نفسه، بالرغم من العلاقة المتفاعلة بينهما في التطبيق العملي. من حيث الأداء الإداري في البنك فإننا نتحدث عن كيفية أداء المدراء لوظائفهم الأساسية أو مستوى ممارستهم للعمل الإداري (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة). وتقاس كفاءة المدراء في البنوك بقدرتهم على إدارة الأنشطة المصرفية المختلفة على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة ممكنة، أو تحسين استغلال الموارد المتاحة للبنك لتحقيق أفضل النتائج. كما يمكن أن تقاس فاعلية مدير التسويق في أحد البنوك في حسن اختياره للأهداف التسويقية الصحيحة والتي من بينها مثلاً تحقيق درجة عالية من رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها لبنك .أما من حيث أداء البنك نفسه فإننا في هذه الحالة نتكلم عن كيفية ممارسة وأداء الأنشطة والأعمال والمهام التنفيذية للبنك مثل الائتمان والودائع والحسابات وشؤون العاملين

والتسويق والعلاقات العامة وغيرها. وتقاس كفاءة أداء البنك في قدرته على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة، بينما تقاس فاعليته في حسن اختياره للأهداف الصحيحة التي تتلاءم مع طبيعة وخصائص السوق المصرفي والبيئة المحيطة، وكذلك القدرة على تحقيق هذه الأهداف.

ويؤكد دراكر أهمية الفاعلية عندما أشار إلى أنها تمثل المفتاح الرئيسي للنجاح لأي منظمة وهكذا فإنه يجب على الإدارة في المنظمات (مثل البنوك) قبل أن تركز على الكفاءة أن تتأكد من أنها وجدت الأشياء الصحيحة التي ستقوم به. وبالنسبة لنا في هذا الكتاب فإنه لدينا الكثير سوف نتحدث عنه بالنسبة لوضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وغير ذلك في الفصول اللاحقة التي تساهم في النهاية في تحقيق الكفاءة والفاعلية سواء للأداء الإداري أو لأداء البنوك.

الفصل الثالث :

تطور الفكر الإداري و مدارسه

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات والمدارس التي تخص تطور الفكر الإداري ، من خلال ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة ، الفكر الإداري في ظل المدرسة الكلاسيكية ، المدرسة الانسانية و السلوكية ، و النظريات الحديثة و المعاصرة في الإدارة .

يمكن تعريف مصطلح المدرسة الفكرية بأنه "مجموعة من المفكرين الذين أسفرت أعمالهم عن الاتفاق على اتجاه فلسفي ، في حقل من الحقول العلمية والمعرفية كالإدارة أو غيره " ¹ .

المبحث الأول : ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة

لو تمعن الإنسان في تاريخ البشرية القديم ، لوجد أن هناك 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 :

المطلب الأول : الفكر الإداري في ظل الحضارة الفرعونية

من أبرز الأدلة على قدرة المصريين القدماء في مجال الإدارة ، هو بناؤهم للأهرامات التي مازالت إلى حد اليوم تشد انتباه العلماء والمفكرين ، لما تطلب إنجاز هذا العمل من قوة بشرية إذ يقدر عدد العاملين بالآلاف ، وهذا الإنجاز بمفهومنا اليوم للإدارة ، يحتاج إلى تخطيط علمي وتنظيم وتوجيه للمجهودات البشرية العاملة به ، 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 . ومن معالم الإدارة كذلك ضبط فيضان النيل وانخفاضه، وكذلك حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق.

المطلب الثاني : الفكر الإداري في ظل الحضارة البابلية ²

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.

المطلب الثالث : الفكر الإداري في ظل الحضارة الصينية

من أهم شواهد الفكر الإداري في الحضارة الصينية هو دستور أنشاو و كتب عام 1100 ق.م، وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من الإمبراطور إلى أصغر موظف في الدولة،

¹ - الجوزي ذهبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

² - المهدي الطاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 69.

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 الشاهدة على وجود إدارة محكمة من تقسيم العمل والتخصص لإنجاز هذا السور.

المطلب الرابع : 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 .

ويعجز الإنسان في حصر الشواهد التي تدل على تطور الفكر الإداري الإسلامي ، فعلى سبيل المثال دعا الإسلام إلى المساواة بين الناس دون تمييز ، وشجع على العمل والنصح ، كما رغب في التخطيط وممارسته و تجنب العمل العشوائي ، أما وظيفة التوجيه الإداري ، 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.

المبحث الثاني : المدرسة الكلاسيكية

تتمثل أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة فيما يلي :

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

من رواد هذه النظرية نجد :

1- فريديريك تايلور (1898) :

يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " ، أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها ¹ .

حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصري الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمدة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم الأجر التفاضلي .

فالإدارة العلمية في نظر تايلور ، يجب أن تعتمد أربعة مبادئ رئيسية هي : ²

* إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل ، بدلا من الطريقة العشوائية ، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها ، واستخدام قوانين الحركة ، بهدف زيادة الإنتاج ، والرفع من أجور العاملين ؛

* وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار و التعيين ، من أجل توظيف عمال أكثر إنتاجية

* التركيز على تقسيم العمل والتخصص ؛

* المناادة للعمل كفريق واحد ، وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمنظمة دور ا يكمل دور الآخرين ، وخلق روح المشاركة والتعاون ؛

وبظهور آراء تايلور تم استقطاب الكثير من أولائك الذين يهتمون بمجال الإدارة ، حيث وجدت صداها عندما اهتمت العديد من المصانع بتطبيقها ، بعد أن أدركت مدى النجاح الذي توفره في زيادة الإنتاج من جهة ،

¹ - علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، عمان : دار المسيرة ، 2009 ، ص 49 .

² - فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة : عمان : دار البازوري ، 2009 ، ص 50 .

وتخفيض ساعات العمل من جهة أخرى ، إلا أن هذا الأمر لقي معارضة كبيرة من طرف بعض العمال والنقابات ، وذلك للأسباب التالية :¹

* زيادة إصابات العمل ، نتيجة الحوادث الناجمة عن شدة التنافس بين العمال ، مما أدى إلى تحمل الشركات لتكاليف إضافية ؛

* تعطل الآلات بشكل متكرر ، مما أدى إلى زيادة توقفها نتيجة أعمال الصيانة ، وهو ما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل ؛

* إدراك العمال أن العمل بوتيرة أسرع ، سيؤدي إلى القضاء على عملهم في المؤسسة ؛

* ظهور الخوف لدى العمال الذين لم يكن بمقدورهم رفع إنتاجهم ، وذلك نتيجة طرد عدد من زملائهم .

2- هنري جانت (1861-1919) :

لقد رافق هنري جانت تايلور في الكثير من المشروعات التي قدمها في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلاً عن تايلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة ، كما عمد هنري جانت إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجح ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر.

وهذا الترتيب جعل هنري جانت يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم " بخرائط جانت" وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل .

والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك " بجدولة الإنتاج" ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

3- هارنجتون أمرسون (1853-1931) :²

كان من بين المتحمسين لأفكار تايلور في الإدارة العلمية ، وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة التي نشرها سنة 1919 ، حيث سميت "بمبادئ الكفاءة الإثني عشر" ، والتي نلخص أهمها فيما يلي :

- وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها .
- تمييز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة .

¹ المكان نفسه.

² - كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر ، عمان - الأردن ، 1990 ، ص 50.

- اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة .
- الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة .
- نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة .
- توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة .
- تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه .
- مكافأة العمال المتميزين .

المطلب الثاني : نظرية المبادئ الإدارية

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

1- هنري فايول : (1841-1925)

يعتبر "فايول" رائد نظرية الإدارة الوظيفية ، وهو فرنسي الأصل ، " حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التعدين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقتة في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان **الإدارة العامة والصناعة** ، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك المبادئ الأربعة عشر للإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام 30 سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب ، وتؤكد المبادئ الإدارية التي ذكرها على ضرورة وجود المرونة اللازمة في عملية تطبيقها.

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية و غير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى ما يلي: ¹

- نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع .
- نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات .
- نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية .
- نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

2- "جيمس مونني" و "ألن رايلي" :

كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان "الصناعة تتقدم" سنة 1931 ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :

- التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة .

¹- أبو بكر مصطفى بغيره ، مبادئ الإدارة العامة ، دار إفريقيا للنشر ، بنغازي - ليبيا ، 1988 ، ص 37

- التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف .
- التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة .
- الاعتماد على أسلوب المشورة في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

المطلب الثالث : النظرية البيروقراطية

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند ويبر التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها¹.

من خلال دراسته للنظرية قدم ويبر مجموعة من خصائص النظام الإداري يمكن ذكرها فيما يلي:²

- توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف .
 - وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله .
 - تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة .
 - تعيين في الوظيفة من هو أحق بها .
 - تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية .
 - استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال .
 - الاعتماد على التوثيق، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها .
- من خلال هذه الخصائص التي قدمها ويبر أراد إيجاد منظمة مثالية لها القدرة على ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها.

من خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة ، وهي:³

- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج ، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته ، بل اعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة .
- لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة ، وبين عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في سلوكه .
- عاجلت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية ، دون النظر إلى الواقع وخصائصه .

¹ - عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ، 1997 ، ص 85.

² - أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21 ، دار قباء ، مصر ، 2001 ، ص 21.

³ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 108.

- أعطى رواد هذه المدرسة أولوية للأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها .
- استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة ، هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات .
- تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل ، هو الأجر الذي يتقاضاه ، وخوفه من فقدان عمله .

المطلب الرابع : الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

- وجهت عدة انتقادات لنظريات و مدارس الاتجاه الكلاسيكي ، يمكن ابرازها في النقاط التالية :¹
- حدود نظريات الاتجاه الكلاسيكي الناتجة عن طابعها المثالي ، حيث أن تحليل الجوانب التنظيمية الرسمية يؤدي إلى تكوين مجموعة عامة من مبادئ التنظيم و هي أدوات لتحقيق التنسيق في نموذج مثالي يؤدي التقيد به إلى تحقيق أكبر كفاءة ممكنة و أعلى إنتاجية دون الأخذ في الاعتبار أن هذه المبادئ كوحدة الأمر ، تدرج السلطة ، التخصص... الخ ، تعد مبادئ عامة من الصعب أن تطبق في كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها و مهما كان حجمها .
 - الاهتمام بالجانب الفني من العمل و اغفال الجوانب الاجتماعية و النفسية مثل العلاقات الاجتماعية بين العاملين .
 - الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية و اغفال الحاجات و دوافع الانسان الأخرى .
 - يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت و تطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة و مستقرة و يمكن التنبؤ بسهولة و بدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.
 - إن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبرزت أهداف أخرى بالإضافة إلى هذه الأهداف كمواكبة التطوير و التغيرات و تحسين نوعية المنتجات و المنافسة العالمية .
 - الاعتماد الصارم على القواعد و الاجراءات يقضي على روح الابداع و الابتكار و النمو الشخصي .
 - لا تأخذ في الاعتبار التفاعل بين المؤسسة و محيطها فالاختلافات الموجودة بين القطاعات المختلفة لا تعطي الأهمية ، مشاكل المرونة و التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية خاصة بموجب التجديدات التنظيمية تبدو غائبة في الفكر الكلاسيكي ، فمن وجهة نظره فإن المؤسسة نظام مغلق تعمل وفقا لإجراءات عمل تم تحديدها مسبقا .

¹ - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، ط2 ، دار الحامد ، عمان - الأردن ، 2020 ، ص 59.

المبحث الثالث : المدرسة الانسانية و السلوكية

المطلب الأول : التعريف بالمدرسة الانسانية و السلوكية

تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية .

المطلب الثاني : رواد المدرسة الانسانية و السلوكية و نظرياتهم

ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

1- جورج إلتون مايو :

إن جورج مايو أمريكي الجنسية، كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة، وقد كان أستاذا للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة هارفرد، وقد عرف مايو من خلال أبحاثه التي قام بها مع فريق من الباحثين في مصنع هوثورن لشركة ويستيرن إلكتريك الأمريكية التابعة لشركة أمريكية عالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات الهاتفية.

فقد أجرى إلتون مايو ورفقائه سلسلة من التجارب لمحاولة تحديد مستوى الإضاءة الأمثل والمواعيد المثلى للاستراحة ، ولكنهم وجدوا بأن إنتاجية العمال المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدوثونها، ثم استنتجوا، وبعد ستة سنوات من المحاولات المختلفة والتي اشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل، هو أن الإنتاجية كانت ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضى، وقد حصل هذا الرضى لسببين رئيسيين، أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأشخاص وبمجاواتهم الشخصية، وثانيا أن ظروف التجارب سمحت لهم بتكوين علاقات اجتماعية متماسكة.

وبعد أن أخذ إلتون مايو وزملائه مراقبة مجاميع العمل و دراسة العلاقات بينها، اكتشفوا بأن هذه الجماعات تشكل تنظيمات غير رسمية ذات تأثير يزيد أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي، كما تحصل فيها عمليات وأحداث يجب أن يهتم بها الإداري إذا أراد أن يكون فاعلا، فمثلا قد يحدد التنظيم غير الرسمي للأعضاء ماذا وكم يجب أن ينتج كل عضو في الجماعة، وهم يستجيبون لضغط الجماعة حتى ولو تطلب ذلك مخالفة ما تريده الإدارة رسميا، لذلك أكد مايو على ضرورة أن يهتم تأهيل من يختص بالإدارة بدراسة التنظيمات غير الرسمية وديناميكيته.

2- دوغلاس ماك جريجور (نظرية x و Y) :

في هذه النظرية عرض دوغلاس تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي مثلها بنموذج X ، ثم عرض تصوره لفروض العلاقات الإنسانية والتي مثلها بنموذج Y ، حيث نادي دوغلاس المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج X إلي نموذج Y ، وترتكز نظرية X على افتراضات مفادها أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل،

وليس لديه طموحات، ولا يحمل المسؤولية، يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب، يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي فهو يحتاج إلى رقابة شديدة .

وقد انتقد دوغلاس الافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وأكد على وجوب التزام المدراء بنظرية و افتراضات Y ، والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ولا يقاوم التغيير بطبيعته، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسه في العمل.

و يمكن تلخيص هذين النظريتين في الجدول الموالي :

الجدول رقم 04 : نظرية X و Y

نظرية X	نظرية Y
-الفرد كسول بطبعه لا يحب العمل .	-الفرد شخص يحب للعمل .
-قليل الطموح	-طموح ، يحب المبادرة و الابداع .
-يكره المسؤولية و يتجنبها .	-يجب القيادة و يسعى لتحمل المسؤولية .
-يسعى لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية فقط .	- يسعى لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية و المعنوية .
-التعامل معه بأسلوب التحفيز و التهديد أو ما يسمى بأسلوب العصا و الجزرة .	-التعامل معه بأسلوب قيادي متحضر و ديمقراطي .

المصدر : الهادي بوقلقول ، محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال ، لطلبة السنة الأولى قاعدة التعليم المشترك ، ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2015 ، ص 07.

إن نظريتي دوغلاس تعتبران من النظريات الرائدة في الإدارة والتي ركزت على عنصر الإنتاج الأهم في المنظمة وهو الإنسان، إذ لا يرى دوغلاس فائدة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه، فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة.

3- ماري باركر فوليت :

وتتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعات التي ينتمي إليها، أي أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحرته من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها، فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة و رأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعل السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليه، وتركزت فلسفتها على ما يلي:

- مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير .
- بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال، وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ظل الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.
- لقد ركزت باركر على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاهية من يعمل فيها.

4- ابراهام ماسلو (نظرية سلم الحاجات) :

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" هو عالم نفس أمريكي الجنسية 1908 - 1970 ، وتقوم نظرية ماسلو على أنّ للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم . ويرى " ماسلو "لا بد من إتباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل الحاجات العليا . وتنقسم الحاجات عند " ماسلو" إلى خمس حاجات وهي:

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمايته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، النوم ، شرب الماء، الهواء... الخ.
- **الحاجة للأمن** : فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية فإذا لم يحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود فهي حاجات للحفاظ على وجوده من أمثلة هذه الحاجات الأمن الجسدي، الأمن الأسري و الصحي ، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي... الخ.
- **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء للجماعات** : تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل... الخ . فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا يعاني من العزلة والاكتئاب.
- **حاجات التقدير** : لا بد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها ويلبها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له ومن أمثلة ذلك نجد : اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.

- **الحاجات لتحقيق الذات:** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل: تحقيق النظام، تحقيق العدالة، الكشف عن الحقيقة وينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاهها إلى قمته. ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته.

ومن خلال هذا العرض ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لمدرسة العلاقات السلوكية في النقاط

التالية :¹

- أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط ، وإنما هي أيضا مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل .
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها .
- ركزت هذه المدرسة على ، على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ، ودورها في نمو المنظمة وبقائها .
- إنجاز الأعمال في المنظمة ، يتأثر بالعوامل التقنية ، والمادية ، والاجتماعية .

بالإضافة إلى ما يلي :²

- تكمل الاتجاه الكلاسيكي من حيث اهتمامه وتركيزه على الأفراد و حاجاتهم و دوافعهم .
- اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يضم تنظيمات ، و أنماط اتصالات و سلطات رسمية و غير رسمية .
- التأكيد على نجاح المدير يعزى للأفراد و مهاراتهم و مشاركتهم في أعمال الجماعة و دفعهم و حفزهم للعمل .
- ساعدت على تطوير فهمنا و تطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية و الاتصالات و القيادة و تكوين الجماعات و ديناميكيتها و مقومات نجاحها .
- يختلف الناس في حاجاتهم ، و أن قيام المؤسسة بالمساعدة في اشباع هذه الحاجات يساعد على ابراز طاقتهم .
- يسعى الناس إلى النضج و النجاح ، و أنه إذا كانت وظائفهم مصممة بشكل سليم فإنهم سينجحون في أعمالهم ، و ينجح عملهم بهم .

¹ عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت - لبنان ، 1991 ، ص 57.

² سارة بن زايد ، مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لإدارة الأعمال ، موجهة لطلبة السنة الأولى قسم التعليم الأساسي ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ،

- لدى الناس قدر مناسب من الشعور بالانضباط الذاتي ، و أن أساليب الرقابة و الإشراف المباشر يمكنها أن تؤدي هذا الشعور ، و من الأفضل أن تكون الرقابة و الإشراف غير مباشر و ذلك لتعميق الاحساس بالانضباط الذاتي .

المطلب الثالث : الانتقادات الموجهة للاتجاه السلوكي في الإدارة

- رغم الانتقادات التي حققتها مبادئ هذا الاتجاه إلا أنها وجهت لها جملة من الانتقادات تمثلت فيما يلي :¹
- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات و مفاهيم صعبة و معقدة في استنتاجاتهم و كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة .
 - هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء الاتجاه السلوكي مما دفع المديرين إلى رفضها .
 - اهتمت بالإنسان فقط و أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمؤسسات ، و التفاعل و الارتباط بين هذه الجوانب و التي تتطلب مدخلا شاملا و متكامل لإدارة المؤسسات بكفاءة و فاعلية .

¹ - نفس المرجع ، ص ، ص 39،40.

المبحث الرابع : الإدارة المعاصرة (المدارس الحديثة في الإدارة)

المطلب الأول : النظرية الكمية للإدارة

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينات ، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الالكترونية و تفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال .

و تقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية و الحصول على أفضل حل ممكن الذي يعطى أكبر عائد و أقل خسارة ممكنة .

و من أسس هذه النظرية وضع الحقائق و المشكلات في صور رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية و تأخذ شكل النموذج ، و يساعد هذا المدخل على التفكير المنطقي المنظم و رؤية المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة أوضح ، مما يسهل عملية اتخاذ القرار .

و يمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة هما :¹

علم الادارة أو ما يعرف ببحوث العمليات ، و إدارة العمليات و الانتاج .

- **الاتجاه الأول :** علم الادارة أو بحوث العمليات : يعني هذا الفرع استخدام الأساليب و التطبيقات الاحصائية في حل المشاكل الادارية .

- **الاتجاه الثاني :** إدارة العمليات و الانتاج : مثل التنبؤ بالطلب و اختيار موقع الوحدات الانتاجية و صيانة الآلات كلها من اهتمامات هذا المجال .

و حدد رواد هذه النظرية خطوات تطبيق هذا المدخل فيما يلي :²

- ملاحظة المنظمة محل الدراسة .

- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها في بناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات و التي تسمح بتحديد التنبؤات المستقبلية .

- استخدام النموذج لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة من خلال تحليل الملاحظات ووضع التوقعات قيد التنفيذ .

- اختبار النموذج و تطبيقه عمليا للتعرف على التغيرات المتوقعة مستقبلا .

بالرغم من أن هذا المدخل ساعد في حل الكثير من المشاكل التنظيمية خاصة تلك التي تحتوي على المتغيرات الكمية مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري ، إلا أن هذه المدرسة انتقدت في كونها غير قادرة على حل المشاكل الإنسانية (كالدافعية و الروح المعنوية) و هي أمور ذات أهمية كبيرة في المنظمة³ .

المطلب الثاني : المدرسة اليابانية (نظرية Z)

¹ - حوحو مصطفى ، مختصر دروس في مادة مدخل لإدارة الأعمال ، موجه لطلبة سنة أولى جذع مشترك ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2018/2019، ص 21.

² - نفس المرجع ص ، ص 21 22.

³ - حوحو مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ¹ ، ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي ²:

- التوظيف مدى الحياة .
- بطئ التقييم بغرض الترقية .
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة .
- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل .

- الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

و من ايجابيات نظرية Z نذكر ما يلي ³:

- تحسين الربحية و المنافسة .
- الفاعلية التنظيمية .
- رضا العميل و ابحار العميل .
- الإحكام و الدقة .

و أما سلبيات نظرية Z ، فتتمثل في الترقية البطيئة بحيث لا تشجع على الاجتهاد و العمل الدائم مدى الحياة و لا يوجد تعاقد ، مهن الأفراد العاملين في المؤسسات اليابانية غير متخصصة بل نجد الفرد متخصصا في معرفة المؤسسة التي يعمل فيها بكاملها ، و هذا يؤدي إلى عدم استغلال الكفاءات في التخصص المناسب ⁴ .

الجدول رقم 05 : الفرق بين الإدارة اليابانية و الإدارة الأمريكية

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية	
التوظيف قصير المدى	التوظيف دائم	1
التقوم و الترقية بسرعة	التقوم و الترقية ببطء	2
التركيز على الاختصاص	عدم التركيز على الاختصاص	3
أسلوب الرقابة علني	أسلوب الرقابة ضمني	4
اتخاذ القرار بشكل فردي	اتخاذ القرارات بشكل جماعي	5
تحمل المسؤولية بشكل فردي	تحمل المسؤولية بشكل جماعي	6

¹ - علي عباس ، مرجع سابق ، ص ، ص 70 ، 71 .

² - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 73

³ - جدار رياض ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

⁴ - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

7	الاهتمام الشمولي بالعاملين	الاهتمام الجزئي بالعاملين
8	الاهتمام الكلي بالسيطرة النوعية	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

المصدر : سامية فلياشي ، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2018/2017 ، ص 36.

المطلب الثالث : مدرسة الأنظمة أو النظم

" إن الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية ، لذلك جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة "1 ، " والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعًا إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها "2 .

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا مصممًا لتحقيق أهداف معينة وشمل هذا النظام العناصر التالية:3

- المدخلات : وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية.
- عمليات التحويل : وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب... الخ .
- المخرجات : وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء... الخ .
- التغذية العكسية : وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكين والمستخدمين) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

إن أهم ما قدمته هذه النظرية للإدارة هو تزويدها بألية فعالة لتشخيص المشاكل بدقة من خلال المسح الشامل لكافة أرجائها ، إلا أن ما يؤخذ على هذه النظرية هو افتراضها أن للمدراء القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في نشاط المنظمة ، و هذا في الواقع غير صحيح لأنه يصعب السيطرة على كافة المتغيرات البيئية ، كما أن هذا المدخل يركز على أهمية ترابط و تكامل أجزاء النظام بحيث يؤثر أي جزء من أجزاء النظام إلى التأثير في النظام ككل4 .

المطلب الرابع : المدرسة الموقفية

" تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى

¹ - علي الشقراوي ، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان ، 1981 ، ص 89.

² - المهدي الطاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 102.

³ - خيرى كنانة ، مرجع سابق ، ص 60.

⁴ - حوحو مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

هذه المدرسة ، أن العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعاً لهذه الظروف¹ .
فعلى سبيل المثال إدارة تعمل في دولة ذات اقتصاد نامي ، لا بد أن تختلف عن خصائص إدارة نفس المؤسسة تعمل في دولة ذات اقتصاد متطور ، كما أن إدارة وخصائص مؤسسة صغيرة ، تختلف عن خصائص وإدارة مؤسسة كبيرة .

وجه بعض علماء الإدارة انقذ لنظرية الموقفية على أنها تمثل إلغاء للنظريات الإدارية التي سبقتها طالما أن المدير ملزم بالظروف المحيطة ، و الصحيح عكس ذلك ، فهذه النظرية تحث المدير على أن يختار من بين النظريات الإدارية تلك التي تناسب الظروف أكثر من غيرها ، و لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها أعطت قدراً كبيراً من الحرية للمدير في اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً ، غير أنها ساهمت بطريقة غير مباشرة في إعطاء فرصة للمدراء لتقديم الكثير من المبررات و الأعذار في حالة الفشل² .

المطلب الخامس : الإدارة بالأهداف

ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين بيتر دراكر و جورج أوديون ، ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزاً على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي³ :

- تحديد الهدف من المشروع .
- تحديد الفترة الزمنية للإنجاز .
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف .
- توفير التوجيه والإرشاد المستمر .
- متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة .
- تحديد الحوافز والعقوبات .

المطلب السادس : الهندرة أو إعادة الهندسة

تعتبر الهندرة وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات⁴ .

¹ - نفس المرجع ، ص ، ص 62 ، 63 .

² - حوحو مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

³ - سعد نايف برونوطي ، الإدارة ، أساسيات إدارة الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 73 .

⁴ - مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء ، الأردن ، 2006 ، ص 230 .

وظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هييمر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير **هندرة المؤسسات** ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات و الإستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم¹ .
وتقوم الهندرة على الأسس التالية² :

- التخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي .
 - التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة .
 - ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة .
 - التكيف والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث ، وكذا إفرازات العولمة .
- وهكذا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة ، التي تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات ، وتلبية رغبات وتطلعات عملائها .

المطلب السابع : إدارة الجودة الشاملة

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل إستراتيجي ، تسعى المنظمة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها . و حسب معهد التقييس البريطاني ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور " ³ .

ويعرف المفكر **تونكس** إدارة الجودة الشاملة بأنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل ، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل ، أو يفوق توقعاته ، أي أنها تضم مشاركة الإدارة والموظفين ، وهي ليست مجرد برنامج ، بل هي طريقة لتأدية العمل ، مع اعتبار العميل وتوقعاته ، الهدف من تحسين الجودة " ⁴ .
كما يمكن تعريف الجودة الشاملة حسب الكلمات التي تتكون منها على النحو التالي⁵ :

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .
الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة ، أو المعروفة ضمنيا .

¹ - المكان نفسه .

² - الجوزي ذهبية ، مرجع سابق ، ص 56 .

³ - الجوزي ذهبية ، مرجع سابق ، ص 38 .

⁴ - خالد بن سعد بن عبد العزيز سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، 1997 ، ص 48 .

⁵ - رضا صاحب أبو أحمد ، آل علي سنان كاظم الموسي ، الإدارة لمحات معاصرة ، دار الورق للنشر ، الأردن ، 2001 ، ص 107 .

الشاملة : تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة ، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل ، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل ، وانتهاءً بتقويم ما إن كان العميل راضياً عن السلع والخدمات المقدمة له ، أم لا .
ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ، تحدد فيها كافة جهود العاملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل .
ومن رواد هذه المدرسة نجد :

1- إدوارد ديمينغ :

" وهو من أبرز المؤسسين لهذا المنهج ، حيث تعد المبادئ 14 التي أقرها ، من أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي قسمها إلى نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها " ¹ .

2- فليب كروسي :

أكد هذا الباحث أن " التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة ، حيث أن تكلفة الرداءة ، سببها هو عدم القيام بالعمل الصحيح منذ البداية ، كما وضع مفهوم الخطأ الصفرى الذي دعا إلى تبنيه ، والذي يلغى فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة ، أي أنه ألغى فكرة الخطأ المسموح به " ² .

3- جوزيف جوران :

هو صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تأتي بصدفة ، بل يجب أن يكون مخطط لها ، كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم ثلاثية جوران للجودة ، وتتمثل هذه الثلاثية في : ³

- **تخطيط الجودة :** والتي يقصد بها تحديد مستوى جودة المنتج ، وتصميم عملية الإنتاج ، لتحقيق مقاييس الجودة المطلوب توفرها في المنتج ، وهذا يتطلب وضع خطة إستراتيجية سنوية للجودة من طرف الإدارة .
- **الرقابة على الجودة :** حيث يتم استعمال الطرق الإحصائية في عملية الرقابة ، وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج ، كما تتطلب الرقابة على الجودة الأداء الفعلي ، ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً ، ومن ثم تصحيح الانحرافات بين الأداء والأهداف .

4-

اورو إشيكاوا :

يعتبر هذا المفكر من رواد الجودة اليابانيين ، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة ، وتقوم أفكاره في هذا المجال على المبادئ التالية : ⁴

- أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل .

¹-مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات ، دار جرير ، بغداد - العراق ، 2007 ، ص 48.

²- الجوزي ذهبية ، مرجع سابق ، ص 42.

³- فريد عبد الفتاح زين الدين ، التخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل الجودة الشاملة ، النهضة العربية ، الأردن ، 1997 ، ص 48.

⁴- المرجع السابق ، ص 33 .

- أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية .
 - أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفعالة من العمال .
 - استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية ، من أجل اتخاذ القرار .
- بعد استعراضنا لأفكار رواد المدارس الإدارية التي ساهمت في تطور الفكر الإداري ، الذي نمارسه ونعيشه ، يمكن المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والمعاصر على النحو الموضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 06 : المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي، والفكر الإداري المعاصر

موضوع المقارنة	الفكري الإداري التقليدي	الفكر الإداري المعاصر
الفرد بالمنظمة	عبارة عن آلة يتم استخدامها ، وهو الخلية الأساسية للمنظمة	عبارة عن مخلوق اجتماعي له أهدافه ، والخلية الأساسية في المنظمة هي الجماعة وليس الفرد
المنظمة	مكان العمل	مؤسسة اجتماعية للعمل وللحياة معا
السلطة	السلطة رسمية تتسم بالمركزية والاعتراف بالتنظيم الرسمي فقط ، وإتباع أسلوب الإكراه والإكراه في ممارسة السلطة	سلطة رسمية وغير رسمية ، تتسم بعدم المركزية وتفويض السلطة ، والاعتراف بالتنظيم غير الرسمي ، إلى جانب الرسمي ، وإتباع أسلوب قبول السلطة
التحفيز والعقاب	أسلوب التحفيز والعقاب بالإكراه ، والحوافز مادية	أسلوب التحفيز بالإقناع ، والحوافز مادية ومعنوية في آن واحد
الرقابة ، القرار ، المسؤولية القيادية	شديدة ، خارجية ، فردية	معتدلة ، داخلية وذاتية ، جماعية
المواقف والظروف	عدم مراعاة المواقف والظروف عند ممارسة الإدارة	إدارة تعتمد على أسلوب الموقف والظرف ، والتركيز على خصوصية الإدارة ، وأن لكل موقف ممارسة إدارية خاصة
الاتصال	في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	في اتجاهين بهدف التفاهم والمشاركة والتنسيق
البيئة والمنظمة	عدم التركيز على العلاقات المتبادلة بين البيئة والمنظمة ، واعتبارها جزء منها	النظر للمنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها
الربح	التركيز على الربح فقط	التركيز على الربح وعلى المسؤولية

الاجتماعية اتجاه كل الأفراد		
عبارة عن جزء من الكل، وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها	أنها وحدة واحدة	النظر للمنظمة
التركيز عليه بشكل واسع	نظرة ضيقة	التخصص

المصدر : عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1997 ، ص 15.

الفصل الرابع :

الوظائف الإدارية في المنظمة

تحقق الإدارة رسالة و 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 .
و تتمثل وظائف الإدارة في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة .

تختلف الوظائف التي تمارسها الإدارة حسب حجم المنظمة ، و نشاطها و هيكلها التنظيمي ووعي الإدارة و البيئة المحيطة ، و الظروف و غيرها من العوامل التي تبني على أساسها وظائف الإدارة ، و تعكس هذه الوظائف النشاطات أو المهام التي يجب أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري .
و تشمل الوظائف الإدارية و التي بدونها لا يمكن أن تكون الإدارة في أية منظمة ناجحة ، حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة ، و هو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

المبحث الأول : التخطيط الإداري و اتخاذ القرارات

تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفية المحورية لوظائف الإدارة ، فهي المدخل المنطقي و العملي لترجمة الغاية إلى أهداف ، ويستلزم التخطيط النظر إلى الماضي و الحاضر و المستقبل ، فهو عبارة عن فلسفة أو طريقة للتفكير المنظم ، تساعد المدير على التوقع و اتخاذ القرار المناسب من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة .

المطلب الأول : التخطيط الإداري

1- تعريف التخطيط الإداري :

عرف هنري فايول التخطيط بقوله " التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته " ، كما يعرفه كونتز و أودونال بأنه " التقرير المسبق لما يجب عمله ، و كيف يمكن عمله ، و من الذي يقوم بالعمل ، و هو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه و ما نرغب في الوصول إليه " ¹ .

و يعرف التخطيط على أنه عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله ، للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية لذلك ، و كذلك تحديد الوسائل و الأساليب اللازمة لتحقيق ذلك ، و تقدير المدة الزمنية ، و الإمكانيات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة ² .

و يعرف التخطيط أيضا على أنه " مجموعة الأنشطة الإدارية ، التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل ، و إلى التأكد من إن القرارات المتعلقة بالمدخلات ، تساعد على إيجاد المخرجات المطلوبة " ³ .

و التخطيط في مفهومه الاقتصادي يعرف على أنه " حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها ، و تنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة ، و هو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية ، بواسطة بعض المؤسسات العامة " ¹ .

¹ - الهادي بوقلقول ، وظيفة التخطيط ، مرجع سابق ، ص 01 .

² - صبحي جابر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، الأردن ، 2005 ، ص 141 .

³ - أبو بكر مصطفى بعيرة ، مرجع سابق ، ص 77 .

و من خلال التعاريف السابقة للتخطيط ، نلاحظ أنها شملت جوانب مختلفة وواسعة ، و لكن دون إن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي ، و إن كانت اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية ، التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- التخطيط نشاط إنساني أساسي .
- التخطيط خيار عقلائي .
- التخطيط موجه للعمل المستقبلي .
- التخطيط وسيلة لحل المشاكل .

2- أهمية التخطيط الإداري :

يمكن إن تبرز أهمية التخطيط على النحو التالي :²

- على مستوى الدولة (الإدارة العامة) :
- * تحقيق العدالة الاجتماعية ، من خلال إعادة توزيع الدخل بين السكان و المناطق ، و الأقاليم بشكل مقبول .
- * الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و التوظيف السليم للموارد البشرية .
- * تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية ، و تحسين مستوى معيشة السكان و نوعية حياتهم .
- * المساهمة في وضع الحلول المناسبة و الموضوعية للمشاكل الاقتصادية و الاجتماعية إلخ.
- على مستوى المنظمة :
- * القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات ، حيث يعتبر التخطيط أساس عملية اتخاذ القرارات .
- لأنه و بدونها تصبح القرارات الإدارية عشوائية .
- * مواجهة حالة عدم التأكد ، و التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها ، عن طريق التنبؤ العلمي .
- * الاستفادة من اقتصاديات التشغيل و اختيار الأنسب ، من حيث النوعية و التكلفة و الجهد مما يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات ، و الجهد و الزمن .
- * التركيز على الأهداف ، من خلال تحديد الأنشطة و الإمكانيات الضرورية لذلك .
- * تحديد و تسهيل وظيفة الرقابة ، لان التخطيط يحدد ما يجب إن ينجز ، و ما تم إنجازه فعلا .
- * يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع .
- * يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الإنتاج ، عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ، و الإمكانيات المتاحة .

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 83 .

² المكان نفسه .

* يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع إشكالاتها ، و على كافة المستويات ، و بتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة تدعمها الأهداف .

* يمكن التخطيط من تحديد المشاكل القائمة و التنبؤ بالمستقبلية ، ووضع الحلول المناسبة له.

3- مبادئ التخطيط الإداري :

للتخطيط أربعة مبادئ هي :¹

* المساهمة في تحقيق الأهداف ، فالأهداف المراد تحقيقها سبب لوظيفة التخطيط .

* أولوية التخطيط ، لأنه أساس القيام بالوظائف الأخرى ، فلا يستطيع المدير مثلا أن يراقب أي عمل دون أن تكون لديه خطة .

* شمولية التخطيط ، حيث أن وظيفة التخطيط يتم ممارستها من قبل كل المدراء في كل المستويات الإدارية بالمنظمة .

* فعالية التخطيط ، و يقصد بها درجة تحقيق الأهداف ، فكلما حققت الخطة أهدافها بأقل تكلفة وجهد ، اعتبرت فعالة ، وللتعرف على فعالية الخطة ، يمكن المقارنة بين المخرجات و المدخلات ، فكلما زادت هذه الأخيرة على المدخلات ، دل ذلك على الفعالية .

4- خطوات التخطيط الإداري :

تشكل عملية التخطيط في جميع المستويات ، الخطوة الأولى على طريق التغيير و التطوير و التنمية ، و تتمثل فعاليتها بشكل عام في عدد من الخطوات المتسلسلة و المترابطة كالتالي :²

* تحديد المشاكل و القضايا الرئيسية و الفرعية ، و جمع المعلومات و إجراء الدراسات عنها .

* تحويل المشاكل إلى غايات ، و أهداف محددة و قابلة للقياس .

* تحديد السياسات و السياسات البديلة ، و اختيار البديل الأمثل .

* تقدير و تحديد الموازنات ، و الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق الأهداف .

* تحديد البرامج و المشاريع المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف ، و الفترة الزمنية اللازمة لذلك .

* إقرار الخطة رسميا ، و تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها و متابعتها .

* تنفيذ الخطة بمشاركة الجهات ذات العلاقة و المجموعات المستهدفة .

* متابعة و تقييم برامج و مشاريع الخطة ، للتأكد و ضمان تحقيق الأهداف .

5- مراحل التخطيط الإداري :

تتمثل مراحل التخطيط في ما يلي :³

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 102 .

² - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 84 ، 85 .

³ - نفس المرجع ، ص 85 ، 86 .

- **مرحلة إعداد الخطة :** و تبدأ بدراسة و تحليل الوضع القائم ، و التنبؤ بماذا سيحدث في المستقبل ، و من ثم تأتي الخطوة الثانية ، و التي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور .
- **مرحلة تنفيذ الخطة :** بعد إقرار الخطة ، تقوم الجهات الرسمية بتنفيذها ، بعد اخذ الموافقة الخطية للإدارة حسب مسؤولية كل مسئول ، و الواجبات الملقاة على عاتقه .
- **مرحلة متابعة و تقييم الخطة :** يتم متابعة حسن سير الإجراءات لكل مرحلة بدقة حسب الفترة الزمنية لها ، بعد ضمان توفير متطلبات تنفيذها ، و من خلال التغذية العكسية يتم إعادة النظر أو تصحيح الانحرافات في تنفيذ مراحل الخطة .

6- أنواع التخطيط الإداري :

- تستعمل منظمات الأعمال أنواع مختلفة من التخطيط ، وذلك حسب ما يلاءم أهدافها و غاياتها ، و يمكن تصنيف التخطيط حسب المعيار المأخوذ بعين الاعتبار، إلى الأنواع التالية :¹
- **أنواع التخطيط حسب معيار مدى التأثير :** استنادا إلى هذا المعيار يقسم التخطيط إلى :
* **التخطيط الاستراتيجي :**

وهو التخطيط الذي يصمم لتحقيق الأهداف البعيدة المدى ، و التي تتمثل في الأهداف العامة للمنظمة ، وهذا النوع من التخطيط يحتاج من المنظمة دراسة و بحث المتغيرات المختلفة بالبيئة المحيطة ، نتيجة البعد الزمني الذي تستغرقه ، و من أمثله التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد دخول سوق جديد... الخ ، و يرتبط هذا النوع من التخطيط بالإدارة العليا .

* **التخطيط التكتيكي :**

وهو ترجمة التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة الوسطى ، إلى خطط متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في التخطيط الاستراتيجي ، أي أن التخطيط التكتيكي لا يتصف بالعمومية ، و إنما يخص مجالا أو نشاطا معيناً بالمنظمة ، و هو يشمل جميع أنشطة المنظمة من إنتاج و تسويق و مالية... الخ ، وهو يركز على الكفاءة أكثر من الفعالية ، و يرتبط بالإدارة الوسطى .

* **التخطيط التشغيلي :**

هذا النوع يهتم بالتفاصيل و تنفيذ ما تتضمنه الخطة الإستراتيجية و التكتيكية ، لذلك يرتبط هذا النوع من التخطيط بالإدارة الدنيا ، و يكرر إعداد هذا النوع من التخطيط أسبوعيا و شهريا و يوميا ، و من أمثله خطط المخزن لمقابلة الطلب في السوق ، الخطط المتعلقة بالسيولة... الخ .

- **أنواع التخطيط حسب معيار الزمن :** يقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى :

* **التخطيط الطويل الأجل :**

¹ - المهدي طاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 129 ، ص 133 .

وهو الأكثر شيوعا في المنظمات ، مدته أكثر من ثلاث سنوات ، و يتناول هذا النوع من الأهداف العامة للمنظمة دون تناول الأهداف التفصيلية .

*** التخطيط القصير الأجل :**

هذا النوع يتعلق بفترة زمنية عادة تكون ستة فاقل ، و يتم تصميم الخطة فيه على أساس الخطط المتوسطة الأجل ، و هو يسعى إلى تحقيق الأهداف بالتفصيل .

*** التخطيط المتوسط الأجل :**

وهو الذي يتعلق بفترة زمنية تكون عادة بين سنة إلى ثلاثة أو خمس سنوات ، و يكون أكثر تفصيلا في تحقيق الأهداف من التخطيط الطويل الأجل ، و يعتمد في تصميمه على هذا الأخير .

- أنواع التخطيط حسب معيار الاستعمال : ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى ما يلي :
*** السياسات :**

تمثل الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد و اتخاذ و تنفيذ القرارات ، حيث تحدد السياسات نطاق التصرف ، و تعكس الأهداف الواجب تحقيقها .

*** الإجراءات :**

و هي عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل ، و الأساليب المتعلقة بتأدية المهام و النشاطات المستقبلية ، و تمثل مرشد عمل أكثر من كونها مرشد فكر كالسياسات ، فالإجراءات تحدد بالتفصيل كيفية أداء العمل ، و التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها ، لتحقيق هدف معين.

*** القواعد :**

و هي أبسط الخطط ، حيث تشمل تحديدا واضحا للتصرف وفقا للموقف ، و تختلف القواعد عن السياسات ، من حيث أنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق ، و بالتالي فهي ليست مرنة ، و تعتبر دليلا ملزما لاتخاذ القرارات الآمرة بالتنفيذ ، أو النهي عنه ، فالقواعد إذا عبارة عن ضوابط للعمل بالمنظمة ، و من أمثلتها منع التدخين في أماكن التخزين و الازدحام ، و منع الوقوف الممرات و بالمستشفيات... إلخ .

*** البرامج :**

و هي عبارة عن خطة لمهمة خاصة ليست ضمن الأنشطة المتكررة ، و تتطلب البرامج مزيجا من السياسات والإجراءات و القواعد ، و العناصر الضرورية لتنفيذها، كما تتطلب موازنة للاتفاق الرأسمالي و أخرى للتشغيل.

*** الميزانيات التقديرية :**

و هي عبارة عن ترجمة مالية على شكل النفقات المتوقعة ، و كذلك العائدات المتوقعة للخطط الموصلة إلى الأهداف ، حيث تقدم تقديرا للتكاليف و النفقات التي تتطلبها ، و كذلك الإيرادات التي تؤمنها ، و هي غير متكررة ، باعتبار أن لكل خطة ميزانيتها الخاصة .

7- متطلبات التخطيط الفعال :

لكي يحقق التخطيط أهدافه عند اقل مستوى من التكاليف ، و في الزمن المناسب ، هناك متطلبات لابد من توفرها هي :

- أن يكون التخطيط واقعياً يتماشى مع إمكانيات المنظمة ، و ظروف البيئة التي تعمل بها .
- التحديد الدقيق للأهداف حتى يسهل تقييمها .
- أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .
- أن يكون التخطيط سهل الفهم لدى كل الأطراف ذوي العلاقة ، بعيداً عن التشويش و التحريف المحتمل .
- أن يتم الحفاظ على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك ، لضمان تحقيق الأهداف .
- يفضل قبول مبدأ المشاركة في التخطيط مع الذين لهم علاقة بتنفيذ الخطة ، أو لهم دراسة أو خبرة سابقة في مجال التخطيط ، كالإدارات الأخرى المختلفة بالمنظمة و الفروع بالمناطق .
- أن تتم جدولة التخطيط زمنياً ، لتحديد أولوية إنجاز الأنشطة المتعلقة بالخطة ، و لتسهيل مراقبة و متابعة تنفيذها ، (إتباع الأسلوب المرحلي في التنفيذ) .

- عدم المبالغة في تخصيص الموارد ، بحيث لا تزيد تكاليف التخطيط عن المستوى المقبول .
- أن يتوفر عنصر الرقابة بالتخطيط ، لتحديد الانحرافات و تصحيحها في الوقت المناسب .
- مراعاة دوافع و سلوك و حاجات من يقومون بتنفيذ الخطة .
- أن يؤخذ التخطيط بعين الاعتبار البعد البيني ، عند تحديد الأهداف و رسم السياسات .

8- المشاكل التي تواجه التخطيط :

تواجه عملية التخطيط مجموعة من المشاكل التي تحد من فعاليتها ، و من أهم هذه العقبات ما يلي :

- مقاومة التغيير، حيث يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة .
- غموض الأهداف ، فعدم وضوحها يعيق عملية التخطيط .
- القيود الحكومية .
- ندرة الموارد المالية .
- قلة الكفاءات الإدارية .

المطلب الثاني : اتخاذ القرارات**1- تعريف اتخاذ القرارات :**

يعني اتخاذ القرار " اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل ، لتحقيق أكبر قدر من النتائج المرغوبة ، فالقرار هو الطريق نحو النجاح ، و يتم من خلال أعلى مستوى من الفهم ، فيتحول إلى عمل محدثاً أثراً ، و محققاً

نتيجة ما " 1 . و تتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه الإنسان في اتخاذ القرار، لمواجهة مشكلة ما الاستعجال في اتخاذ القرار .

نستنتج بأن عملية اتخاذ القرارات ماهية إلا مواقف للتأمل و المفاضلة و المناظرة و المراجعة و النظرة للنتائج التي قد تترتب على قرار ما دون الآخر ، كما أن اتخاذ القرار قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة أو معالجة موقف معين² .

2- متطلبات اتخاذ القرار :

يتطلب اتخاذ القرار الصحيح ما يلي³ :

- **الصبر** : فعملية اتخاذ القرار هي جوهر إدارة الذات ، لان إدارة الذات تقوم على اختيار أفضل ما ينبغي عمله ، فهي عملية مستمرة و ملائمة للإنسان ؛ في جميع مراحل حياته .
- **التحدي** : و ذلك من خلال مواجهة الصعوبات التي تواجهه و تحيط بالبيئة ، من اجل اتخاذ القرار الصحيح .

- **الاختيار الأفضل** : و يتم ذلك ، من خلال اختيار أحسن البدائل المتاحة .

- **المخاطرة** : فطالما هناك بدائل لإنجاز أي عمل ، يكون هناك نوع من المخاطرة ، و جزء من التضحية .

3- أنواع القرارات :

يمكن تصنيف القرارات حسب معيار التكرار، و معيار الوظائف الأساسية للمنظمة و درجة اليقين إلى ما يلي :

- **أنواع القرارات حسب معيار التكرار**: تصنف القرارات حسب معيار التكرار إلى :

***القرارات غير الربية** : هي القرارات التي تتخذ في ظروف غير أكيدة (غير مهيكلة) ، و هي ذات طبيعة غير متكررة ، و يزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة ، وعدم وجود طرق محددة في الحل مثل تعيين موظفين جدد ، فتح فرع جديد للشركة ، أو قرار إنتاج صنف جديد ، أو إضافة خط إنتاجي جديد .

***القرارات الربية** : تتميز بالتكرار لذا ينطوي عليها إجراءات نمطية تتضمن مواقف محددة ، تتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللا تأكد (الغموض) ، مثل قرار صرف الرواتب ، وشراء لوازم الإنتاج ودفع فاتورة الكهرباء والماء والهاتف... الخ ، وهي قرارات روتينية .

- **أنواع القرارات حسب معيار الوظائف الأساسية للمنظمة** : حسب هذا المعيار نجد أنواع القرارات

التالية⁴ :

* **القرارات المتعلقة بالإنتاج** : وهي تشمل :

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 93 .

² - جدار رياض ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

³ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص ص 94 ، 95 .

⁴ - جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ، ص ص 98 ، 99 .

حجم الانتاج ، حجم المصنع ، موقع المصنع ، التصميم الداخلي للمصنع ، إجراءات الشراء ، طرق الانتاج ، كمية المخزون ، طرق دفع الأجور .

* القرارات المتعلقة بالمبيعات : و هي تشمل :

تحديد الأسواق ، موقع مكاتب البيع ، تغليف المنتجات ، العلامة التجارية المستخدمة ، منافذ التسويق المستخدمة ، السعر ، جهود ترويج المبيعات .

* القرارات المتعلقة بالتمويل : ز تشمل :

الهيكل المالي ، شروط الائتمان ، مقدار رأس المال المستعمل ، طرق الحصول على الأموال الجديدة ، توزيع الأرباح ، تحديد التكاليف .

* قرارات تتعلق بالأفراد : و تشمل :

مصادر الحصول على القوة العاملة ، أساليب الاختيار ، مدى التدريب و النوع ، تحليل العمل و تقييمه ، طرق الترقية ، معالجة التأخير و الغياب .

- أنواع/ القرارات حسب درجة عدم اليقين (التأكد) :

يمكن إن نبرز هذه الأنواع في الجدول الآتي :

الجدول رقم 07 : تصنيف القرارات على أساس درجة عدم اليقين

الخصائص	أنواع القرارات حسب درجة عدم اليقين
يتكرر حدوثها كثيرا ، مما يخفض درجة عدم اليقين إلى حد ادني، و هذه القرارات عادة تؤثر على الجماعة الصغيرة فقط ، و من السهل تطبيقها .	قرارات ذات طبيعة روتينية
يقتصر تأثير هذه القرارات على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر.	قرارات ذات قدر محدود من اليقين
تتضمن هذه القرارات أوجه مختلفة النشاط	قدر كبير من عدم اليقين
تغطي هذه القرارات مجالات واسعة جدا من أنشطة المنظمة	درجة مرتفعة جدا من عدم اليقين

المصدر : جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1986 ، ص 111 .

4- خطوات اتخاذ القرار : يمكن إن نوضح هذه الخطوات على النحو التالي :¹

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 98 ، 99 .

- **تحديد المشكلة :** هي الخطوة الأولى في اتخاذ القرار، حيث يجب على الإدارة دراسة المشكلات باستمرار و تفحص مسبباتها ، و صولا إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ، من أجل اتخاذ القرار الذي يناسبها .
- **البحث عن البدائل :** تشمل هذه الخطوة البدائل المعروفة ، أو التي استعملت كحلول لمشكلات سابقة ، حيث تواجه هذه الخطوة عددا من القيود المرتبطة بالإمكانيات التكنولوجية و الظروف الاقتصادية .. الخ .
- **تقييم البدائل :** يتم ذلك بمقارنة إيجابيات و سلبيات كل بديل ، و ذلك بالاستفادة من التجارب السابقة و التنبؤ بالنتائج المتوقعة .
- **اختيار البديل الأفضل :** أي اختيار البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج ، و المعيار المستعمل هو تحقيق الأمثلية للمنظمة .
- **تنفيذ البديل :** بعد اختيار البديل الأمثل ، يضعه المدير لتنفيذ اتخاذ القرار، و يدرس من خلال هذه الخطوة ردود الفعل ، و النتائج غير المتوقعة التي قد تحدث .
- **المتابعة و التقييم :** من أجل أن يحقق المدير الكفاءة و الفعالية في القرارات المتخذة ، يجب أن يتابع تطبيقه و يقيم نتائجه .

المبحث الثاني : وظيفة التنظيم و القيادة الإدارية

المطلب الأول : وظيفة التنظيم الإداري

يعد التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الادارية بعد التخطيط ، و يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة المنظمة ، من خلال تحديد السلطة و المسؤولية ، و التفويض و المركزية و اللامركزية ، و نطاق الإشراف ... إلخ ، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

1- تعريف التنظيم الإداري : يعرف بعض الباحثين التنظيم على أنه :

" الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل و ترتيبها و تنسيقها ، لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها ، و تزويدهم بالاختصاصات و الصلاحيات اللازمة لمساعدتهم في أداء وظائفهم " ¹ .

" عملية تفويض و تنسيق المهام ، و الموارد و الأفراد و المواد و الأموال ، و المعلومات لتحقيق الأهداف " ² .

" تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ، و إسناد كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير، يتمتع بالسلطة الكافية لأدائها " ³ .

" ترتيب الموارد الخاصة بالمنظمة ، بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة في تحقيق أهدافها " ⁴

" تجميع الأنشطة و تحديد علاقات السلطة بطريقة رسمية " ⁵ .

و يقترن مفهوم التنظيم بتعريفين هما : ⁶

- **التنظيم كوظيفة :** و ذلك باعتباره إحدى نشاطات المدير المراد إنجازها، لتحقيق أهداف المنظمة ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، من حيث إمكانياته و خبرته ، و متطلبات النشاط الذي سيقوم به ، و مركزه في التسلسل الاداري أو الهيكل التنظيمي الذي يوضح العمل .

- **التنظيم كمنظمة :** و يقصد به تحديد هيكل العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين في المنظمة ، من خلال الهيكل أو البناء التنظيمي .

2- عناصر التنظيم الإداري :

من خلال التعاريف السابقة يمكن حصر عناصر التنظيم في الآتي : ¹

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 102

² -Lussier, R . OP.cit , p 102

³ -Koontz , H , and O donnel , **management analysis of managerial function**, Hill, kogakussha , 1976 , p 129.

⁴ - ديسلرجي ، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض - السعودية ، 1992 ، ص 220 .

⁵ - عبد الغفار حنفي ، معمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت - لبنان ، 1991 ، ص 278.

⁶ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص ، ص 103 ، 104 .

- التنظيم عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية ، التي تحكمها إجراءات و قواعد ينفذها أفراد من أجل تحقيق أهداف محددة .
 - التنظيم عبارة عن خلية من الأفراد لهم وظائف محددة ، يعملون فرادى و جماعات ، و لهم مهام و مسؤوليات تساعد على تحقيق الأهداف .
 - التنظيم عبارة عن هيكل تنظيمي يوضح المراكز الادارية ، والمستويات الإدارية و العلاقة بين المراكز و المستويات ، و كذلك قنوات الاتصال و خطوط السلطة فيما بينها .
 - التنظيم عبارة عن نظم و إجراءات و قواعد ، بواسطتها يقوم الأفراد بأداء مهامهم وأعمالهم .
 - هناك ربط بين الوظائف و الأفراد الذين يشغلونها ، من حيث الواجبات و المسؤوليات عن طريق التنظيم.
- 3- أهمية التنظيم الإداري :**

تبرز أهمية التنظيم في المنظمة من خلال ما يلي :²

- يساعد التنظيم على تنفيذ الخطط ، بواسطة التنسيق وزيادة التماسك بين جهود الأفراد العاملين بها .
- يعمل التنظيم على تقسيم العمل في شكل تقسيمات تنظيمية ، مع التركيز على مبدأ التخصص .
- يساعد التنظيم على تحديد العلاقة بين الوظائف داخل المنظمة ، و تحديد قنوات الاتصال فيما بينها .
- يمكن التنظيم من تحديد صلاحيات و سلطات جميع أعضاء المنظمة ، باختلاف مستوياتهم الادارية ، وبالتالي تحديد مسؤولياتهم .
- توزيع الأعمال و الأنشطة بشكل عملي .
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات .
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح .
- توضيح بيئة العمل .
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

4- مبادئ التنظيم الإداري :

يمكن أن تبين مبادئ التنظيم على النحو التالي :³

- مبدأ ضرورة التنظيم : عندما يزداد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد فإنه ينبغي تقسيم الوحدات بينهم ، و جعل كل شخص مسئولاً عن نصيبه من العمل ، مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله .

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 275 .

² - كامل المغربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 121 .

³ - جميل توفيق ، مرجع سابق ، ص 196 ، 197 .

- مبدأ تحديد الهدف : ينبغي توضيح هدف التنظيم ، لأن هذا التحديد يؤدي إلى تنمية الخطط و تركيز الجهود نحو تحقيق هذا الهدف .
- مبدأ وحدة الهدف : تتوقف فاعلية هيكل التنظيم ، على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة .
- مبدأ الكفاءة : يعتبر التنظيم كفئاً ، إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بفاعلية بواسطة الأشخاص ، مع أقل كلفة ممكنة .
- مبدأ تقسيم العمل : ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات ، لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف ، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه ، و تحسين جودته .
- مبدأ التحديد الوظيفي : حيث يجب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة ، و الأنشطة المطلوب القيام بها .
- مبدأ الوظائف : ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف ، أي الأعمال المطلوب القيام بها ، و ليس حول الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعياً .
- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية : يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص ، أو الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي ، زيادة عدد العلاقات التنظيمية ، بمعدل أكبر من عدد الأشخاص أو الوحدات التنظيمية المضافة .
- مبدأ نطاق الإشراف : يوجد في كل مركز إداري ، حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم و إدارتهم بفاعلية ، و يختلف هذا العدد من حالة لأخرى ، طبقاً للظروف المحيطة .
- مبدأ التدرج (التسلسل): كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة (حيث السلطة النهائية) إلى مركز كل مرؤوس ، كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات ، و الاتصال التنظيمي .
- مبدأ التفويض : حيث أن السلطة المفوضة لكل إداري ، يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه
- مبدأ المسؤولية : إن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها ، عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة ، و لا يمكن لأي رئيس أن يتهرب عن مسؤولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسيه ، فالمسؤولية لا تفوض ، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مرؤوسه .
- مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية : من أجل تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة ، يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤوليته ، وبالعكس يجب أن تكون مسؤوليته متناسبة مع سلطته .
- مبدأ وحدة الرئاسة : ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد ، و ذلك منعا للاحتكاك ، و ضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج .

- مبدأ مستوى السلطة : إن المحافظة على تفويض السلطة ، تستلزم قيام المدير اتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته ، و عدم رفعها إلى المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي .
 - مبدأ المسؤولية الثابتة : يمكن للفرد إن يحقق أفضل النتائج ، إذا ثبتت عليه مسؤولية تكملة العمل المحدد لفترة معينة .
 - مبدأ مسالك الإشراف المحددة : بالنسبة لأية منشأة ، ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة ، بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا .
 - مبدأ ديناميكية التنظيم : يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا ، أي يسمح بقبول التغيرات في المنشأة .
- 5- خطوات (مراحل) التنظيم الإداري: تمر وظيفة التنظيم بالخطوات التالية :¹
- الخطوة الأولى: تحديد الهدف من إنشاء الشركة ، من أجل تحديد نوع و عدد الوظائف ، و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف .
- الخطوة الثانية : إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها الهدف ، و من هذه النشاطات تصميم المنتج ، اختيار التكنولوجيا الملائمة ، تخطيط الإنتاج السنوي ، اختيار العاملين ، توزيع المواد ، تخزين و صرف المنتج....إلخ.
- الخطوة الثالثة : تجميع الأنشطة المتشابهة معا ، و وضعها في وحدة إدارية واحدة ، من خلال إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة لتحقيق الأهداف ، و هناك أسس مختلفة لتجميع الأنشطة ، و منه تكوين الإدارات ، و تتمثل هذه الأسس فيما يلي :
- التقسيم على أساس الوظيفة : يعتبر هذا التقسيم أكثر استخداما ، حيث يتم فيه تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة ، فنشاطات الإنتاج مثلا تجمع في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج ، و النشاطات المالية تجمع كذلك في إدارة واحدة هي الإدارة المالية ... إلخ .
 - التقسيم حسب المنتج : يتم تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما ، أو خط إنتاج معين ، في وحدة إدارية واحدة ، و يستخدم في المنشآت الكبيرة .
 - التقسيم على أساس العملاء : يستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء ، مثل الشباب و الأطفال و النساء
 - التقسيم حسب المناطق الجغرافية : يستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة ، سواء محلية أو دولية .
 - التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات): وهنا يتم التقسيم إلى إدارات ، طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع .

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 114.

الخطوة الرابعة : يتم فيها تحديد العلاقات التنظيمية ، من خلال ربط الوحدات الإدارية مع بعضها و هذا عن طريق تحديد العلاقة المناسبة بين العمال في مختلف المستويات الإدارية ، و هذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها :

- **السلطة :** و هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين ، للقيام بعمل معين .
- **المسؤولية :** هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات ، و الأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى .
- **تفويض السلطة :** هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ، لأداء عمل معين .
- **المركزية و اللامركزية :** و تعرف
- **المركزية:** هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي ، أي تركز السلطة في الإدارة العليا .
- **اللامركزية :** تتم بموجب قواعد تشريعية ، و ليست منحة كما هو الحال في التفويض .
- **نطاق الإشراف :** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ، و يخضعون لسلطته .
- **اللجان :** عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين ، يعهد إليهم كجماعة مسؤولية القيام بعمل معين ، و قد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية .

الخطوة الخامسة : تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية (إدارة الشراء و التخزين، إدارة الانتاج ، إدارة التسويق ... إلخ) ، من خلال إيجاد شبكة اتصال رسمية بينهم ، تسمح بتبادل البيانات و المعلومات ، و انسيابها بسهولة .

الخطوة السادسة : اختيار و تنمية العناصر البشرية ، من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية ، و لا بد أن يكون الاختيار قائما على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

الخطوة السابعة : رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط ، يطلق عليه الخريطة التنظيمية ، و التي يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل شخص ، و عدد المستويات الإدارية.

الخطوة الثامنة : إعداد الدليل التنظيمي ، و هو عبارة عن ملخص بشكل كتيب ، يتضمن اسم المنظمة ، عنونها ، أهدافها، سياساتها، الهيكل التنظيمي ... إلخ .

الخطوة التاسعة : تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر ، و إدخال التعديلات المناسبة عليه ، عند الحاجة لتلبية أي احتياجات قد تظهر مستقبلا ، أو أثناء التنفيذ .

6- أنواع التنظيم الإداري : يمكن أن نميز عموما بين نوعين من التنظيم هما :

- **التنظيم الرسمي :** هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و المستويات و تقسيم الأعمال و التخصصات .
- **التنظيم غير الرسمي :** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة .

و يوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بينهما .

الجدول رقم 08 : الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف و المهام الرئيسية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق الأهداف	أهداف التنظيم غير الرسمي هي اشباع حاجة كل فرد .
أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة	أهداف الفرد إشباع حاجاته المادية و المعنوية.
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية .
الاتصالات تتم وفق التسلسل الهرمي .	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات و النفوذ

المصدر : باية وقنوبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

7- التنسيق :¹

التنسيق معناه تقاسم جدول زمني معين و احترام القيود الزمنية (لا يمكن للفرد أن يشرع في عمله حتى ينتهي فرد آخر من عمله).

كما يعنى التنسيق تقاسم الموارد : مثلا الحصول على المعلومات من مصدر واحد و تحليلها كل حسب ما يحتاجه .

و بعبارة موجزة فإن التنسيق هو العمل على أن لا يؤدي تقسيم العمل إلى بعثرته .

و من المقبول عموما الاعتراف بستة آليات للتنسيق بحسب هنري منتزبرغ H.Mintzberg :

- التسوية المتبادلة : تبادل المعلومات و الموارد بين الأفراد أو الهيئات في نفس المنظمة .
- \الاشراف المباشر : وجود شخص أو هيئة تلعب دور المشرف و المنسق بين عمل الأفراد أو الوحدات التنظيمية .

- التمييط : و هناك أربعة أصناف للتمييط :

* تمييط الأساليب : من خلال برمجة محتوى العمل و المراحل التي يمر بها .

* تمييط النتائج : تحديد النتائج و الغايات المراد بلوغها دون تحديد كيف يتم إنجاز العمل و من يقوم بذلك .

* تمييط المؤهلات و الكفاءات : من خلال توحيد برامج التدريب و التكوين للأفراد الذين يقومون بأداء المهام بما يؤدي إلى توحيد في الكفاءات و المهارات و بالتالي إنجاز المهام بنفس القدر من الفعالية و النجاعة .

¹ - بوقفلول الهادي ، مرجع سابق ، ص ، ص 06.07.

***تنميط القيم** : و هو أرقى أنواع التنسيق و يتم من خلال غرس و نشر ثقافة موحدة بين أفراد المنظمة يتم عبرها تقاسم نفس القيم و نفس الانشغالات بما يؤدي في الأخير إلى المحافظة على وضع المصلحة العليا فوق كل اعتبار بما يحقق استمرارية المنظمة من خلال التفاني في خدمتها و العمل على تشريفها من طرف جميع المنتسبين لها .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمنظمة و خصائصه

1- مفهوم الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها، تأخذ شكل هرم، يربط بينها خطوط سلطة رسمية تبين الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرار، ومراكز السلطة والمسؤولية¹.

و يعرفه الكاتب " بلاو " على أنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف ، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد ، و يتضمن هذا التعريف تقسيم العمل ، و التخصص وجود تسلسل و رتب " ².

أما الخريطة التنظيمية فهي عبارة عن شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، والخريطة توضح الآتي :³

- الأنشطة الرئيسية والفرعية.
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- خطوط السلطة.
- مواقع الإدارات.
- مراكز اتخاذ القرار.
- المجالس واللجان الدائمة.

تتنوع أشكال التنظيم ولكن القاسم المشترك بينها هو مبدأ تقسيم العمل، ويمكننا ذكرها حسب المداخل التي ساهمت في بناء الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال و هي :⁴

¹ - علي فلاح الزعبي ، عادل عبد الله العنزي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البيزوري، 2015 ،ص221.

² - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 104 .

³ - علي فلاح الزعبي ، عادل عبد الله العنزي ، مرجع سابق ، ص221 .

⁴ - نفس المرجع ، ص219.

- **المدخل التقليدي** : ووفقا له فان الهيكل التنظيمي في المنظمة الكفؤة والفاعلة يقوم على أساس السلطة الرسمية وعلى فلسفة البيروقراطية و التي تقوم على التخصص للمهام والتدرج الوظيفي والعلاقات الرسمية والترقية على أساس الخبرة و ربما كان ذلك سببا في تعثر وصول المنظمة لأهدافها.
 - **المدخل التقليدي المتجدد** : لقد أهمل المدخل الأول العنصر البشري أو أنه لم يعطي اعتبارا لرضا العاملين الوظيفي وعليه فقد ركز هذا المدخل على التحول من النظرة السلبية للعاملين الى النظرة الايجابية وهي سمات وخصائص نظرية Y من حيث حبهم للعمل واشباع حاجاتهم و تحقيق الرضا و تحملهم للمسؤولية والابداع والابتكار والتميز في الأداء والتركيز على الحوافز وهذا المدخل لم يركز على التنسيق بين الأنشطة افقيا و رأسيا ومن ثم فان هذا المدخل أهمل عنصري البيئة والاستراتيجية.
 - **المدخل البيئي** : للبيئة تأثير في الهيكل التنظيمي للشركة من حيث استقرارها أو تغييرها وعليه فالبيئة ثلاثة أنواع هي البيئة المستقرة وهي التي يمكن توقع عواملها ومتغيراتها وقواها فالشركات العاملة في مجال الأدوية والسلامة العامة والمخاطر هي مثال على ذلك وهناك البيئة المتغيرة التي تتسم بالتغير المستمر و الدائم و هنا لا بد من بناء هيكل تنظيمي يستوعب تلك التغيرات، وهناك البيئة الجاحمة وهنا الشركة لا تعرف الاستقرار طعما و لا للتغيرات وقتا ومثالها صناعة الحواسيب و أجهزة الاتصالات.
 - **مدخل تكنولوجيا المهام**: إن تكنولوجيا مهام المنظمة يؤثر في بنيتها التنظيمية وفي نجاحها ووصولها الى اهدافها وعليه قسمت الشركات الصناعية ووفقا لمستوياتها التكنولوجية الى ثلاثة أنواع وهي:
 - * شركات الإنتاج الصغرى (دفعات صغيرة) .
 - * شركات الإنتاج الواسع (الكبرى) .
 - * شركات انتاج العملية (الإنتاج المتشابه).
- 2- خصائص الهياكل التنظيمية :**
- انطلاقا من التعاريف السابقة للهيكل التنظيمي ، يمكن أن نوضح الخصائص التي يتميز بها على النحو التالي :¹
 - الهيكل التنظيمي عبارة عن هرم ، على رأسه الرئيس (مدير المنظمة) ، و هو أعلى سلطة بالمنظمة .
 - تناسب السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، من الرئيس إلى رؤساء العامل التنفيذيين ، عبر المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي (مدير الإدارة ، رئيس قسم، مشرف وحدة، ... إلخ) .
 - هناك تسلسلا في الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل .
 - كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري ، لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد .
 - تتركز السلطة بالمنظمة ، في أعلى الهيكل التنظيمي ، ثم يتم تفويضها تدريجيا حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل .

¹ - المهدي الطاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 146 .

3- أنماط الهيكل التنظيمي :

لا توجد طريقة واحدة لتصميم الهيكل التنظيمي ، بل يستطيع كل مدير أن يختار الهيكل التنظيمي الذي يناسب منظمته ، من بين البدائل المختلفة ، اعتمادا على طبيعة عمل المنظمة و أهدافها ، و الظروف البيئية المحيطة بها ، و يرى " ستيفن روبنز" أن هناك عوامل تحدد اختيار الهيكل التنظيمي الذي يناسب أي منظمة ، وهي على النحو التالي :¹

- إستراتيجية المنظمة تؤدي إلى التغيير في الهيكل التنظيمي .
- حجم المنظمة و دورة حياتها يؤثر في الهيكل التنظيمي ، و التنوع في مجالاتها بهدف التنسيق و الرقابة .
- درجة التخصص في إنتاج نوع معين من السلع أو الخدمات .
- القدرات الإنسانية التي تحتاجها المنظمة ، تؤثر في مرونة أو تعقيد الهيكل التنظيمي لها .
- ثقافة المنظمة و ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه .
- مجال عمل المنظمة .
- المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة بخدماتها ، تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي ، فالمنظمة التي توزع سلعها أو خدماتها على رقعة جغرافية واسعة ، يكون هيكلها التنظيمي أكبر و ذا مستويات إدارية كثيرة .
- وعموما يمكن أن نوضح أنماط الهياكل التنظيمية على النحو التالي :
- النمط النشاطي :

يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المنظمة ، كالعلاقات و التسويق و الموارد البشرية و المالية... الخ ، كما يشمل النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية .

ومن إيجابيات هذا النمط أنه يحقق الكفاءة ، كما يقدم مجالا أفضل للتدريب و الرقابة المباشرة للأداء ، أما من سلبياته ، فهي تبنيه وجهة نظر ضيقة ، لاهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل به ، كما أن التوسع الجغرافي والتنوع في المنتج ، لا يتفقان مع التقسيم النشاطي البسيط .

- التصنيف حسب نمط الإنتاج :

يستخدم هذا النمط في المستويات الدنيا من الإدارة التنفيذية ، وحسبه يتم تقسيم المنظمة إلى مجموعات إنتاجية ، مثل قسم إنتاج شاشات الكمبيوتر ، قسم إنتاج الطابعات ، قسم إنتاج وحدات التخزين... الخ .

أي أن قسم العمليات في المنظمة يقسم إلى مجموعات فرعية من الفروع الإنتاجية ، خاصة المنظمات التي تنتهج إستراتيجية توزيع المنتجات .

من مزايا هذا النمط ، الاهتمام بالمجموعات الإنتاجية أو خطوط الإنتاج ، ودراسة وتحليل إنتاجية كل خط إنتاجي ، من أجل معرفة قيمته النسبية في المؤسسة و ربحيته ، بحيث يتيح فرصا للنمو والتطوير ، إضافة إلى

¹ - بخري كنانة ، مرجع سابق ، ص 105 .

التخصص النوعي لكل منتج ، أما سلسلياته فتتمثل في ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة ، من عمليات التسويق والإنتاج والشراء والتخزين... الخ ، مما يزيد من تعقيد مسؤوليته ، إضافة إلى صعوبة الحصول على أفراد متخصصين في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة .

- النمط الموقعي أو الجغرافي (التقسيم على أساس الأسواق) :

عندما تتسع الرقعة الجغرافية التي تغطيها المنظمة عند تقديم خدماتها أو توزيع سلعها ، وتكون المناطق الجغرافية متباعدة ومختلفة في خصائصها السوقية ، فإنه من الأنسب للمنظمة أن تقسم أوجه نشاطها ، على أساس الموقع الجغرافي ، ويشاع استخدام هذا التقسيم في الشركات الدولية التي تمارس أعمالها و أنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها ، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل والاتصالات ، والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المواقع التي تقدم بها الخدمة أو السلعة

ومن إيجابيات هذا النمط ما يلي :

- * توحيد المسؤولية الإدارية و ربطها باستمرار مع الإدارة المركزية ؛
 - * إتاحة الفرصة للمدراء الفرعيين تحمل المسؤولية .
 - * إتباع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات الرشيدة .
 - * الاهتمام بالخصوصية لكل منطقة ، والظروف الموجودة فيها .
 - * الإلمام بمشاكل كل موقع جغرافي على حدا ، واتخاذ القرار المناسب اتجاهه .
 - * الدراية بطلبات وحاجات عملاء كل منطقة على حدا ، مما يسهل تلبيتها بالطريقة المناسبة .
- ومن عيوب هذا النمط ما يلي :

- * تواجه المنظمات بعض الصعوبات المتعلقة بالاتصالات ، خاصة في الدول النامية .
- * تواجه المنظمات صعوبات متعلقة بالرقابة على أنشطتها وفروعها بالمناطق البعيدة عن الشركة الأم ، نتيجة الاختلاف في البيئة المحيطة .

- النمط السوقي أو الزبائني (حسب العميل) :

لكل منظمة عملاء يمكن تصنيفهم إلى مجموعات متباينة ، على أساس بعض الخصائص كالمهدف من الشراء (تجار جملة ، تجار تجزئة ، مستهلكين... الخ) ، أو على أساس الجنس (رجال ، نساء) ، ولذلك قد تقسم المنظمة أوجه نشاطها إلى تقسيمات تنظيمية متخصصة ، كل منها في فئة محددة من العملاء.

من إيجابيات هذا النمط ما يلي :

- * زيادة تخصص رجال البيع في نوع معين من العملاء ، مما يؤدي إلى الإلمام بمشاكلهم والقدرة على التعامل معهم؛
- * على العميل (الزبون) اتجاهها تسويقيا حديثا ، يشير إلى أن إشباع حاجات ورغبات الزبون ، هو أساس بقاء واستمرار المنظمة .

ومن عيوبه ما يلي :

* الحاجة إلى قوى بيعيه مدربة ومتخصصة ، مما يزيد من التكاليف .

- تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن :

عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة ، وذلك في شكل دوريات ، فإنه من الأفضل إتباع هذا النوع من التقسيم ، و يشاع استخدامه في المنظمات الخدمية كالمستشفيات و أجهزة البريد والجهات الأمنية ، وفي بعض المنظمات الصناعية ، كالتي تعمل طوال اليوم ، لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم .

- النمط المصفوفي في التنظيم :

يتضمن هذا التقسيم وجود تقسيمات تنظيمية تجمع بين الوحدات الوظيفية مثلا ، والوحدات الإنتاجية ، وعادة ما تكون التقسيمات التنظيمية الناشئة مؤقتة لإنجاز مشروع معين ، ولهذا سمي بالتنظيم المصفوفي ، حيث أنه لكل مشروع مدير له سلطات ، وعليه مسؤوليات تتعلق بإنجاز وإتمام هذا المشروع .

و من إيجابيات هذا النوع من التنظيم ما يلي :

* المرونة .

* يعطي الفرصة لإنجاز المشاريع المؤقتة .

* يمنع تكرار العمل الخاص بالسلعة ، أو المشروع الواحد .

أما سلبياته فتتمثل :

* لكل موظف رئيسان ، أحدهما وظيفي ، والآخر مدير المشروع .

* صعوبة في التنسيق .

* قد يحدث تعارض في الأوامر بين الرئيسين .

4- متطلبات التنظيم الفعال :

إن ممارسة المدير لوظيفة التنظيم بشكل يحقق أهداف المنظمة ، يتطلب ما يلي :

- وضوح الهدف ، حيث أن تحديد الهدف يؤدي إلى توحيد الجهود وتوجيهها .

- وحدة الهدف ، بمعنى اتساق أهداف الوحدات بالمنظمة ، مع الهدف العام لها .

- تقسيم العمل ، وهو تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة ، إلى مجموعات من الأنشطة المتجانسة .

- التركيز على الوظائف وليس على الأشخاص عند ممارسة وظيفة التنظيم .

- نطاق الإشراف الفعال ، وهو أن للمدير عددا من المرؤوسين ، يستطيع أن يشرف عليهم بفعالية .

- التسلسل الهرمي وفقا لخطوط السلطة من أعلى إلى أسفل ، فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من

رئيسه ، ولا يرفع تقاريره أو يقدم المعلومات إلى أي مستوى إداري أعلى ، إلا عن طريق رئيسه .

- تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافيا ، لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض .
 - المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة ، يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلطة المفوضة .
- و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 03 : مراحل اعداد الهيكل التنظيمي

1. تحديد الأهداف

2- تحديد الوظائف و الأنشطة الواجب ممارستها

3. تكوين الإدارات و الوحدات الإدارية

4. تحديد المهام و المسؤوليات لكل وحدة إدارية

5. تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية

6. تحديد الأفراد الذين سيشغلون الوظائف بالوحدات الإدارية

7. رسم الهيكل التنظيمي

8. إعداد الدليل التنظيمي

المصدر : سامية فلياشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

المبحث الثالث : التوجيه والتحفيز الإداري

المطلب الأول : التوجيه الإداري

لقد أثبتت الدراسات والبحوث أن وضع الخطة السليمة لأعمال المنظمة ، ووضع هيكل تنظيمي مناسب ، وتوفير الإمكانيات المادية المختلفة ، لا يكفي لتحقيق الأهداف بفاعلية ، ما لم يقوم المدير بتوجيه العاملين معه ، بشكل يخلق المناخ المناسب لمزاولة نشاطاتهم المختلفة ، والذي يتسم بالتحفيز والتعاون والتفاهم فيما بينهم ، في اتجاه يخدم مصلحة المنظمة ، بالإضافة إلى مصالحهم الشخصية .

1- مفهوم التوجيه الإداري :

إن التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و ارشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال و اتمامها و تحقيق التنسيق بين جهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك¹ .

ويقصد بالنشاط التوجيهي كآلية تنظيمية في إدارة الأعمال " بإرشاد العاملين عن كيفية أدائهم للعمل و تحفيزهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة على المدى القصير و المدى البعيد "² .

و يعرف التوجيه على أنه عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ، و معرفة و التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز الأعمال المناط به³ .

كما يعنى التوجيه إرشاد المرؤوسين و تحفيزهم و ترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل⁴ .

إذن 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 .

2- متطلبات التوجيه الإداري :

إن أساس التوجيه يتوقف حول نمط القيادة وطريقة إتخاذ القرارات ، وهناك العديد من المتغيرات التي تدخل في كيفية التوجيه ، فحتى يكون بناء لا بد من ما يلي⁵ :

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
- التفكير في الأثر الناجم عن القرار .
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند إتخاذ القرار .

¹ - ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 175 .

² - MOYRHOFER ULRIKE, MANAGEMENT STRATEGIQUE, BREAL, PARIS, 2007, p25

³ - عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات ، ط2 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية - مصر ، 2008 ، ص 321 .

⁴ - حسن عثمان حسن ، مطبوعة دروس في مقياس تسيير مؤسسة ، لطلبة السنة الثانية علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2007/2008 ، ص 64 .

⁵ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 182 .

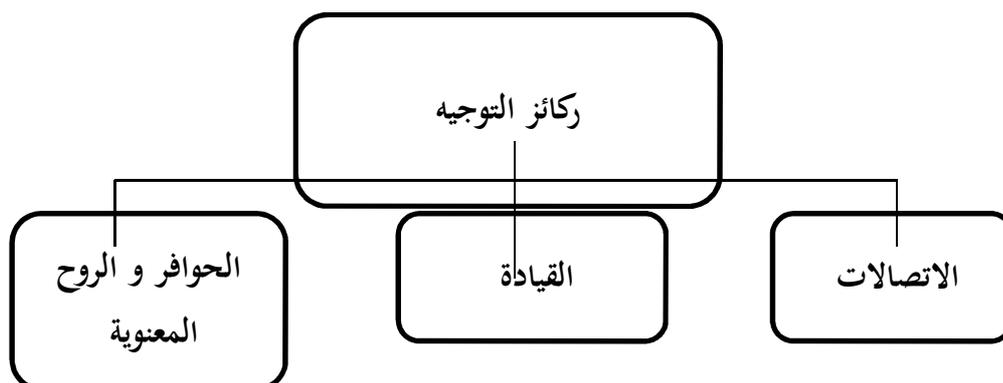
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم .
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
- تجنب الأساليب الخشنة في عملية التوجيه .

إذن وظيفة التوجيه مكملة للوظائف الأخرى للمدير ، فتخطيط وتنظيم الأنشطة بالمنظمة ، لن يكتب له النجاح ، إلا إذا تم توجيه العاملين توجيهها صحيحا ، لإنجاز الأعمال التي تم التخطيط لها

3- أنشطة وظيفة التوجيه :

تقتضي العملية الإدارية في العموم ضرورة تطبيق مبادئ التوجيه حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية في المؤسسة مثل السلطة وممارسة المسؤوليات، مستندة في ذلك على فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة، وترتكز عملية التوجيه الإداري على ثالث آليات لضمان أفضل النتائج من خلال العلاقة الوظيفية الرابطة الرئيس كمارس للمسؤولية بالمرؤوس كمنفذ للقرارات التنظيمية وهي حسب الشكل الموالي: التحفيز، الإتصال والقيادة.

الشكل رقم 04 : أنشطة وظيفة التوجيه الإداري



المصدر : نواله مريم ، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ل.م.د جميع فروعها " محاضرات مدخل في إدارة الأعمال " ، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، 2022/2021، ص108.

المطلب الثاني : القيادة الإدارية

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تعمل منذ الثمانينات من القرن 20 ، على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين ، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ، ومستوى أداءهم في المنظمة ، وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر .
ويمكننا قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها ، من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفاءة و جيدة ، انعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة ، وتستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت .

1- مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين ، باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة ، قصد تحقيق أهداف محددة " ¹.

" فالقيادة فن التوجيه والتنسيق ، وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف ، والقيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب للأمور ، والثقة والخبرة الفنية " ².

كما يمكن تعريفها على أنها " فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماس ، بغية تحقيق أهداف الجماعة " ³.

تكمن أهمية القيادة الإدارية كون القائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وفي مقدمتها الموارد البشرية، لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة يتم من خلال قيادة الأفراد، وترجع أهمية هذه الأخيرة إلى : ⁴

- بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- بدون القيادة تصبح عناصر الإنتاج عديمة الفعالية والتأثير.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
- سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الموارد البشرية وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أنواع القيادة الإدارية :

يمكن تصنيف القيادة إلى الأنواع التالية : ⁵

- القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) ، التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق ، تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي ، والقوانين واللوائح المعمول بها .

- القيادة غير الرسمية :

¹ - خيرى كنانة ، مرجع سابق ، ص 123 .

² - الجوزي ذهبية ، مرجع سابق ، ص 69 .

³ - المكان نفسه .

⁴ - YENAT. Z, Fonction GRH, Fonction Stratégique De L'entreprise Aujourd'hui Et Demain, ALGR, le 24-25-26 Octobre 1998, pp 15.

⁵ - خيرى كنانة ، مرجع سابق ، ص 124 .

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة ، وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية ، تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غني عنه في المنظمة ، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة .

3- صفات القائد الإداري :

قام كلا من "داني كوكس" و "جون هوفر" ، بدراسة مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات ، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد إلى :

- الصفات الشخصية :

- * السمعة الطيبة ، والأمانة والأخلاق الحسنة .
- * الهدوء والاتزان في معالجة الأمور ، والموازنة والتعقل عند اتخاذ القرار .
- * القوة البدنية والسلامة الصحية .
- * المرونة وسعة الأفق .
- * القدرة على ضبط النفس عند النوم .
- * المظهر الحسن .
- * احترام النفس واحترام الغير .
- * المظهر الحسن .
- * الإيجابية في العمل .
- * القدرة على الابتكار وحسن التصرف .

- الصفات القيادية :

- * الإمام بالعلاقات الإنسانية ، وعلاقات العمل .
- * القدرة على اكتشاف الأخطاء ، وتقبل النقد البناء .
- * القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
- * الثقة في النفس ، عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه ، واكتساب ثقة الغير .
- * الحزم وتجنب الاندفاع والتهور .
- * الديمقراطية في القيادة ، وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- * القدرة على خلق الجو الملائم لحسن سير العمل .
- * المواظبة والانتظام ، حتى يكون قدوة حسنة للغير .

* إتباع العدالة في مواجهة المرؤوسين .

* القدرة على الإقناع والتأثير .

* الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.

4- نظريات القيادة :

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، ومن هذه النظريات نذكر ما يلي :

- نظرية التأثير على المرؤوسين :

وتتعلق بالأسباب والأساليب التي تمكن القادة من التأثير على المرؤوسين ، بغض النظر عن فاعليته كقائد ، وهي من أوائل النظريات القيادية .

- نظرية سلوك القائد وقدراته :

يري أصحاب هذه النظرية ، أنه ليس من المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء .

- نظرية النمط الإداري :

تصف هذه النظرية نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد ، وبناء على هذه النظرية ، فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي ، وهل يكون فعالاً أو غير فعال .

- النظرية الموقفية في القيادة :

يري أصحاب هذه النظرية أن الفعالية القيادية ، لا يمكن أن ترجع لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد ، هو الذي يحدد فعالية القائد .

المطلب الثالث : الاتصال الإداري

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي المدار أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة أو جهات و أطراف خارجية . إن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء اتصال أو سوء إيصال المعلومة أو تحريف لها و عدم فهمها و بالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار و تحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة و الفاعلية¹ .

¹ - عمر محمد درة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، حلب - سوريا ، 2009 ، ص522.

1- تعريف الاتصال :

يعرف الاتصال على أنه " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشخصية و غير الشخصية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة " ¹ .
و يعرف على أنه عملية تبادل الآراء و المعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل بين أفراد المنظمة " ² .
ويعرف بأنه " عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات و آراء و تعليمات من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة و ذلك من أجل إحاطتهم بها و التأثير في سلوكهم و تفكيرهم و توجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة " ³ .

2- أهمية الاتصال في المنظمة :

للاتصال أهمية كبيرة في المنظمة تتمثل فيما يلي :

- تمثل الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و انساني و نفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين و آرائهم و أفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة .
- يضمن الاتصال تفاعل ايجابي و تبادل مشترك بين مجموعات العمل و الأنظمة الفرعية وصولا إلى أفضل صيغ العمل و أكثرها كفاءة .
- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ، و كذلك المرؤوسين التعرف على توجهات العمل و الأهداف المراد تحقيقها .
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال و المهام و الفعاليات المختلفة .
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات و البيانات و الاحصاءات و المفاهيم إلى مختلف الأفراد و المجموعات و الجهات و الأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة .
- يساعد الاتصال على توجيه و تغيير سلوك الأفراد و هو وسيلة فعالة للتعلم و التطوير و التدريب للأفراد و المجموعات في المنظمة ⁴ .

3- عناصر عملية الاتصال :

تتكون عملية الاتصال من العناصر الأساسية التالية و هي :

- **المرسل :** هو الشخص الذي لديه ما ينقله للغير أو يقدم معلومات أو يبدي فكرة أو ملاحظة أو يصدر أمرا و قد يكون رئيسا أو مرؤوسا أو في نفس المستوى .

¹ - نواله مریم ، " محاضرات مدخل في إدارة الأعمال " ، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ل م د ، جامعة عين تموشنت ، 2022/2021 ، ص 113.

² - حوجو مصطفى ، مختصر دروس في مادة مدخل لإدارة الأعمال ، موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية و تسيير و علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018 ، ص 33

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الإدارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2016 ، ص 111.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة و الأعمال ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص 523.

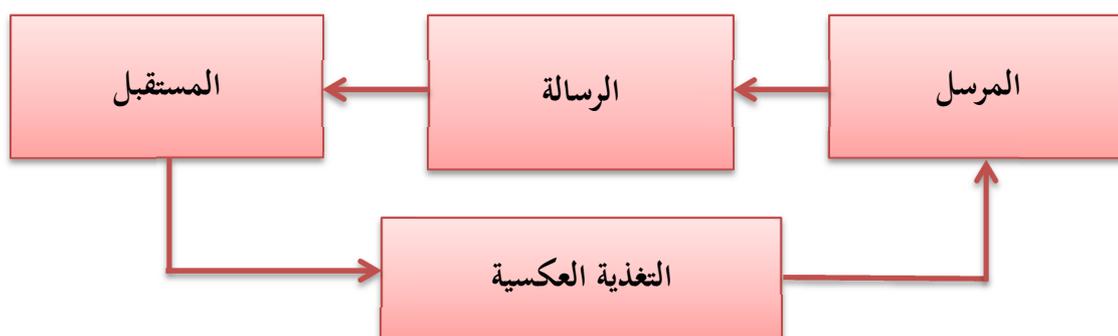
- الرسالة : هي مضمون عملية الاتصال التي تحتوي على الفكرة أو التصور أو المعلومات المراد نقلها و توجه من الرسل إلى المستقبل .
- المستقبل : هو الشخص الذي يستقبل الرسالة و يفك رموزها و يحولها إلى أفكار و قرارات ، و قد يكون فردا أو جماعة .
- الوسيلة أو قناة الاتصال :

هي النظام الفيزيائي الذي يصل بين الطرفين ليحقق عملية الاتصال ، و هي نوعين :¹
*مباشرة كالحركة و الصوت و اللغة المنطوقة و التعبيرات التي ترسم على الوجه أو اللسان أو تؤديها بقية أعضاء الجسم .

*غير مباشر كاستخدام الرسائل و الهاتف و الإذاعة و التلفزيون .. الخ .

- التغذية العكسية (الاستجابة أو رجع الصدى) : يقصد بها إعادة ارسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل و تأكيده من أنه فهمها فيلاحظ المرسل مدى تقبل المستقبل للرسالة و درجة استجابته لها .

الشكل رقم 05 : عناصر عملية الاتصال الاداري



المصدر : من اعداد الباحثة .

4- أنواع الاتصالات الإدارية:

- تعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ويمتلك كل نوع من هذين النوعين قنواته الخاصة بالاتصال كما سيتم التوضيح فيما يلي :²
- الاتصالات الرسمية : أو كما يعرف عند البعض بالاتصال التنظيمي، وتظهر مسارات هذا النوع من الإتصال في المنظمة وفق سلسلة الأمر بين المستويات الإدارية، والتي تكون وفق خطوط الخارطة التنظيمية للمنظمة . تأخذ الاتصالات الرسمية أربعة أنواع رئيسية تنتقل خلالها تدفقات المعلومات، الوثائق والمراسلات الرسمية ، فنجد:

¹-نور الله كمال ، مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر ، دمشق - سوريا ، 1992، ص17.

²-سعاد عياط ، محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري ، دون ذكر السنة ، ص ، ص 04،5.

***الإتصالات العمودية**: وهي الاتصالات التي تجري بين الرئيس والمرؤوس وتكون بإتجاهين:

****الإتصالات النازلة، الهابطة**: وتتم بإتجاه الأسفل، وتتضمن كل الرسائل التي تصدر من مستوى إداري علوي (المدير، القائد،..) هو المتصل (المرسل، المصدر) نحوى مستوى إداري أدنى (المرؤوسين) وغالبا ما يكون بشكل مكثف والتي تتضمن عادة الأوامر والتوجيهات ومختلف التعليمات، حيث يحقق هذا النوع من الإتصال تعريف العاملين (المرؤوسين) بطبيعة العمل وكيفية أدائه.

****الإتصالات الصاعدة**: ويبدأ من الأسفل نحو المستوى العلوي، ويتضمن نشاطات الإتصال الصادر من المرؤوس إلى رئيسه، في حالة حاجته إلى الإستفسار عن كيفية تنفيذ الأوامر أو نقل نتائج تنفيذ الخطط، الأخبار، المعلومات والتقارير عن مستوى الأداء، والقيام أحيانا بعرض مختلف المشكلات، الصعوبات والمعوقات في العمل، أو عرض مختلف الآراء والملاحظات، المقترحات وأفكار التطوير والإبداع و الابتكار المناسبة، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس (الإدارة العليا) وصناديق المقترحات وغيرها. ولا يحقق هذا النوع من الإتصال الأهداف المرجوة والمطلوبة إلا بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، والتعبير عن إستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحقيق الجودة.

***الإتصالات الأفقية**: هي الإتصالات التي تجري بين الأفراد في ذات المستوى الإداري، بين مدير ومدير، موظف مصلحة أو قسم مع موظف مصلحة أو قسم آخر وهكذا، حيث يعزز هذا النوع من الإتصال العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية، كما يهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل، كما تساعد في حل المشاكل بين مختلف الإدارات، الأقسام والأفراد فيما بينهم لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهام وتفادي الصراعات والتنافس السلبي. وغالبا ما يتجسد مثل هذا النوع من الإتصال في شكل إجتماعات، لقاءات وتشكيل اللجان المتخصصة في ذات المستوى الإداري لتعزيز وزيادة الثقة المتبادلة وتجسيد روح التعاون والعمل الجماعي المتكامل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة لهم جميعا بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر و جودة.

* **الإتصالات المحورية أو المتقابلة**: وتشمل كل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الإتصال التفاعلات الإجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصال عادة في الخرائط والهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الإتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبرى.

***الإتصالات الخارجية**: وتضم الإتصالات الجارية مع بيئة المنظمة الخارجية، فتحقيق نجاح المنظمة وبقائها في سوق الأعمال لها يعتمد على حقيقة فاعلية عمليات الإتصال الخارجي مثل: العلاقة مع الزبائن، الموردين، المستهلكين، المنافسين، المستعملين الصناعيين، الدوائر الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الأطراف المهمة من حاملي الأسهم وأصحاب حقوق الملكية لها بالغ الأهمية والأثر في قبول البيئة والمحيط لعمليات ومنتجات المنظمة و استراتيجياتها وخططها.

- الاتصالات غير الرسمية: ¹

ويمثل شبكة من العلاقات غير الرسمية والتفاعلات بين أفراد المنظمة التي تتشكل بموجب العلاقات الإنسانية و الإجتماعية والمصالح المشتركة، وفي هذا النوع من الإتصال يجري تدفق المعلومات، الآراء والأفكار بين الأفراد وحول مختلف الموضوعات، التوجهات و الاهتمامات دون أية ضوابط رسمية مفروضة ولا تتضمنه اللوائح والإجراءات الرسمية، فلا تحكمه الهياكل والمخططات التنظيمية في المنظمة وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتتميز بالسرعة والمرونة وتكون مفهومة قياسا بالاتصالات الرسمية، وتميل عمليات الإتصال غير الرسمي إلى تعزيز وإشباع المتطلبات الإجتماعية للعاملين في المنظمة. كما تشير مختلف الدراسات المتخصصة بالجوانب الإجتماعية للعاملين في منظمات الأعمال إلى أن ثلاثة أرباع تلك المعلومات المتدفقة بين العاملين في المنظمة هي معلومات صحيحة.

-5 مبادئ الاتصال الجيد :

- حتى تتحقق أهداف الاتصال و تصل المعلومات و تنفذ بالشكل المطلوب يجب أن تراعى المبادئ التالية: ²
- يجب أن تكون الرسالة واضحة و لا تحتوي إلا معنى واحد معنا لسوء فهمها أو لمنع التضارب في التنفيذ .
 - أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه .
 - أن تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي .
 - أن تكون الرسالة على مستوى فهم و ادراك المرسل إليه و ليس المرسل .
 - أن تتضمن الرسالة أسلوبا يكفل للمرسل إليه سهولة فهمها و استيعابها .
 - أن تتفق وسيلة الاتصال مع الرسالة المطلوب توصيلها من المرسل إلى المرسل إليه.
 - يجب على المرسل متابعة المرسل إليه عن طريق ملاحظة تصرفاته أثناء تنفيذ مضمون الرسالة و ذلك لضمان تحقيق الهدف من الرسالة .

-6 وسائل الاتصال الإداري :

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل التالية:

¹ -ليلية غضابنة ، ملخص محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الاداري ، السنة الأولى ماستر كل التخصصات ، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي ، 2020/2019 ، ص03.

² -هبال عبدالمالك ، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2018/2017 ، ص91.

- **الاتصال الكتابي** : يعتمد الاتصال الكتابي على مجموعة الكلمات والعبارات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، حيث يستخدمها العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل و المذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتسهيل القيام بالأعمال.
 - **الاتصال الشفوي** : وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعني.
 - **الاتصال الغير لفظي (لغة الجسد)** : تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، و حركات الجسم المختلفة. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات، التي تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة...إلخ. وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده. فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.
 - **الوسائل الالكترونية** : وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأشخاص إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية الإدارية. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما : الاتصال الكتابي (الوسائل الالكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).
- 7- معوقات عملية الاتصال :**
- توجد عدة معوقات تحول دون نجاح عملية الاتصال من أهمها :¹
 - **اختلاف الإدراك بين المرسل و المستقبل** : فقد تكون للكلمات الواردة في الرسالة معان مختلفة بحيث يفهمها المستقبل بشكل مغاير لما أراده المرسل .
 - **تباين الخصائص بين المرسل و المستقبل** : فالخصائص الفنية و السلوكية قد تحول دون الفهم الجيد للمحتوي .
 - **سوء التنظيم** : فالتنظيم الذي لا يقوم على أساس سليم تكون خطوط الاتصال فيه غير واضحة أو بعد المسافة الإدارية بين المرسل و المستقبل كلها عوامل تؤدي إلى تحريف المعلومات .
 - **كثرة المعلومات أو نقصها عما ينبغي** : فتضمنين الرسالة الواحدة لكم هائل من المعلومات قد يربك المستقبل ، كما أن شح المعلومات الواردة في الرسالة يضعف فعاليتها .

¹-حوحو مصطفى ، مرجع سابق ، ص 35.

- **العواطف النفسية** : تتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتقي الرسالة كاتصافه بالتسرع فيرفض الرسالة أو تكون درجة استجابته محدودة .

المطلب الرابع : التحفيز الإداري

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة ، العمل على رفع معنويات ومهارات مرؤوسيه وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأكمل ، وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة .

1- تعريف التحفيز :

" هو كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل ، والعمل على الاستمرار فيه ، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، وبالتالي يتحقق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من الترغيب والترهيب " ¹ .
كما عرف على أنه " مجموعة من الدوافع ، والترغيب في تحسين هدف ما ، وقد يكون التحفيز داخليا أي ذاتيا في تحقيق الرغبة لإنجاز عملا معين ، وقد يكون خارجيا عن طريق الترغيب والترهيب " ² .

2- أقسام التحفيز :

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور هي :

- **حافز حب البقاء والاستمرارية** : وهو الحافز الفسيولوجي ، وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ، ليستقيم بها معاشهم ويعمر بها الكون .
- **التحفيز الداخلي** : وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين .
- **التحفيز الخارجي** : ويكون بإحدى الوسيلتين الترغيب والترهيب .

3- فوائد ونتائج التحفيز :

هناك العديد من المزايا التي نحصل عليها من تطبيق التحفيز ، خاصة في المنظمات التربوية ومن ذلك على سبيل المثال ما يلي :

- انخفاض معدل حركة المعلمين بين المدارس .
- انخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره في العمل .
- يكسب العاملين سلوكا إيجابيا .
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل .
- جودة المنتج .

4- العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز :

من العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز ما يلي : ¹

¹ - خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص 173 .

² - نفس المرجع ، ص 174 .

- **التبعية** : وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع .
 - **الحجم والنوع** : فمن المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه ، وحجم العمل ونوعه متناسبان .
 - **الثبات** : فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه ، فإن الحافز غير ثابت .
 - **التحكم** : لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه .
- 5- نظريات الحوافز :**

هناك مجموعة من النظريات التي يمكن الاسترشاد بها في تحفيز العاملين بالمنظمة والاعتماد على واحدة أو أكثر من هذه النظريات ، يعتمد على البيئة التي تعمل بها المنظمة ، وما تتضمنه من عوامل مؤثرة ، وفيما يلي عرض مختصر لثلاث نظريات ، تناولت بعض الأمور ذات العلاقة بتحفيز العمال :²

- نظرية الحوافز على أساس المحتوى :

ركزت هذه النظرية على تحديد و فهم حاجات العاملين بالمنظمة من أجل إشباعها ، لأن ذلك سيؤدي إلى رضي العمال عن العمل والمنظمة ، وهو ما يزيد من معدل أدائهم .

- نظرية الحوافز على أساس العملية :

تركز هذه النظرية على فهم كيف يمكن للعاملين بالمنظمة أن يسلكوا سلوكا معيناً ، بهدف إشباع حاجاتهم المختلفة والمتغيرة .

- نظرية التعزيز :

يرى رواد هذه النظرية أنه لكي تحفز المنظمة العاملين بها ، يجب فهم ومعرفة العلاقة بين سلوكهم ونتائج هذا السلوك ، وبناء على ذلك يمكن التصرف واتخاذ القرارات التي تدعم السلوك المرغوب فيه ، أو التي تبعد السلوك غير المرغوب فيه ، وجاءت هذه النظرية من منطلق أن الفرد يسلك دائما سلوكا يعود عليه بالنفع ، ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحقق ذلك ، ولا يميل إلى السلوك الذي يعود عليه بالضرر ، ولا يكرهه .

8- أسباب ظاهرة اللاتحفيز وكيفية التغلب عليها :

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي .

¹ - حيزي كنانة ، مرجع سابق ، ص 176.

² - المهدي الطاهر غنية ، مرجع سابق ، ص 198 ، 209.

الجدول رقم 09 : أسباب ظاهرة اللاتحفيز و كيفية معالجتها

أسباب اللاتحفيز	كيفية معالجتها
- طبيعة العمل (معقد و صعب)	-ملائمة تطلعات و طموحات الفرد مع خصائص العمل الذي يسند له حسب تنظيم العمل و اختيار الفرد (متطلبات المنصب و مؤهلات و كفاءات الفرد) .
-عدم تحديد الأهداف بدقة	-تحديد و وضع الأهداف الدقيقة و الواضحة بما يتلاءم و استراتيجية المؤسسة .
غياب المشاركة في اتخاذ القرارات و تحديد أهداف المنظمة .	-اشراك العمال في تحديد و صياغة الأهداف .
غياب المتابعة و المراقبة للأعمال مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بعدم الاعتراف بما يبذله من مجهود من قبل الرؤساء.	-الوقوف على ردود الأفعال و الاهتمام بالعمال و التعرف على اسباب الاخفاق .
-الشعور بالعمل دون مقابل خاصة إذا كان الأجر المقدم لا يتماشى و الجهد المبذول.	-مكافأة المجهودات المبذولة .
غياب وسائل تنفيذ الأعمال .	-توفير الوسائل و تجنب الرفض غير المبرر (تبرير و تعليل عدم توفير وسائل العمل) .
القيود و العراقيل المعوقة لأداء العمل .	-فحص الشكاوي و التظلمات و القيام بالتغييرات اللازمة و الواجبة .
-المناخ العام السائد إذا كان يتميز باللامن ، و غياب الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، و غياب الاحترام المتبادل و غياب التعاون و الحماس .	- العمل على خلق جو ملائم و القضاء على عدم اليقين ، الغموض و السرية (الشفافية) في معالجة الأمور .

المصدر : الهادي بوقلقول ، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

المبحث الرابع : الرقابة الإدارية

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الأخيرة للمدير عند قيامه بأداء عمله بالمنظمة ، وضرورة القيام بهذه الوظيفة ، تكمن في أن التخطيط للأعمال وتنظيمها وتوجيه الأفراد توجيهها مناسبا أثناء قيامهم بهذه الأعمال ، لا يضمن إنجاز الأعمال كما يجب ، دون أن تتم عملية الرقابة ، والتي جوهرها ، هو التأكد من أن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه كما يجب أم لا ؟ ، وبالتالي فمن نتائج وظيفة الرقابة ، هو تحديد الانحرافات في أداء الأعمال وتصحيحها ، لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة ، وتعتمد وظيفة الرقابة اعتمادا مباشرا على وظيفة التخطيط ، حيث لا يمكن أن تتم الرقابة دون أن تكون هناك أهداف محددة .

المطلب الأول : ماهية الرقابة الإدارية

1- تعريف الرقابة :

" إن الرقابة هي عملية توجيه المؤسسة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ، والمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له ، والهدف منها تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقا للخطة المرسومة ، حسب المكان والزمان و الجودة ، أي التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له " ¹.

"أو هي الوظيفة التي تهتم بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل ، وفقا للخطة الموضوعة ، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ."

كما عرفها هنري فايول على أنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث ويسير وفقا للخطة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ، قصد معالجتها ، ومنع تكرار حدوثها ، وهي تنطبق على كل شيء " ².

ومن المنظور الإنساني ، فقد عرفت الرقابة بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين ، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة " ³.

" معنى ذلك أن الرقابة الإدارية تشمل الإشراف والمتابعة ، وقياس الأداء و تحديد المعايير المناسبة للقياس " ⁴.

2- خصائص الرقابة الإدارية :

- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنج خصائص الرقابة الإدارية ، والمتمثلة فيما يلي :
- إن للرقابة ثلاثة مراحل ، تبدأ بوضع المعايير ، ثم إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعة ، لتحديد الانحرافات إن وجدت وتصحيحها .
- إن الرقابة كوظيفة تعتمد على المعايير في تحديد الانحرافات .

¹-خيري كنانة ، مرجع سابق ، ص149.

²المكان نفسه .

³نفس المرجع ، ص 150 .

⁴المكان نفسه.

- هناك ارتباط وثيق بين الرقابة والتخطيط بشكل تبادلي ، بمعنى أن الرقابة تعتمد على التخطيط في معرفة المعايير ، والتخطيط يعتمد على الرقابة في معرفة سير الخطة ، واحتمال تعديلها .
- إن الرقابة كوظيفة تبدأ قبل تنفيذ الخطة ، حيث يتم تبليغ منفي الخطة بالمعايير المطلوب الالتزام بها أثناء العمل ، وأن الإخلال بها سيؤدي إلى المساءلة فيما بعد ، كما أن الرقابة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة لمعرفة الأخطاء والانحرافات ، وأسبابها لتفاديها مستقبلا .
- إن الرقابة هي وظيفة المدير ، والتي تتم بعد القيام بكل وظائفه الأخرى (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه) ، للتأكد من أنها أنجزت حسب ما هو مطلوب .

3- أهمية الرقابة الإدارية :

- تزداد الحاجة لعملية الرقابة بتوسع نشاط المؤسسة في الإنتاج ، وزيادة حدة المنافسة وتعقد هيكلها التنظيمي ، حيث تلعب الرقابة دورا مهما في الوقوف على حسن سير إجراءات العمل داخل المؤسسة ، فهي تعد صمام الأمان لجميع العمليات والإجراءات المخطط عليها ، ويتجلى ذلك من خلال ما يلي ¹ :
- تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد ، وتحفيزهم وتنشيطهم .
- توعية وتنشيط الكسالى ، أو من يريد الانحراف .
- تأمين سلامة وصحة العمليات والإجراءات ، من خلال وضع معايير لقياس الأداء .
- كشف الانحراف عن المخطط له وتحليله ، والبحث عن أسبابه ، ووضع العلاج الناجح له .
- الحد من تراكم الأخطاء .

4- أنواع الرقابة :

تتنوع الرقابة في المؤسسات طبقا لمجالات وأبعاد مختلفة ، وحسب أغراض متباينة تجعل من الممكن تصنيفها إلى المجموعات التالية ² :

- الرقابة الذاتية والرقابة الفوقية :

- * **الرقابة الذاتية** : هي رقابة الفرد لنفسه وعلى أدائه وإنجازاته ، دون انتظار توجيهات رؤساء العمل .
- * **الرقابة الفوقية** : هي عبارة عن رقابة آنية ممن هم أعلى درجة إدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ويمكن التعبير عنها بأنها رقابة الرئيس للمرؤوسين .

- الرقابة البسيطة والرقابة المركبة :

- * **الرقابة البسيطة** : هي التي لا تحتاج إلى إجراءات معقدة ، ولا تحتاج إلى عنف أو تسلط ومفهومة لدى الجميع .

¹ - الجوزي ذهبية ، مرجع سابق ، ص 73 .

² - أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2007 ، ص 138 ، 139 .

* **الرقابة المركبة** : هي التي تشمل العديد من المستويات الرقابية ، تبدء من داخل المؤسسة ، وتنتهي خارجها ، ومثال ذلك رقابة المؤسسات والأجهزة المركزية الحكومية على الوحدات الاقتصادية .

- **الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية** :

* **الرقابة الداخلية** : تشمل كافة الأنشطة دون استثناء ، وتستلزم التحكم في الأداء من الداخل ، وحسب تسلسل هذا العمل ومراحله دون تعقيدات ، مما يجعل السيطرة الإدارية متكاملة قدر الإمكان .

* **الرقابة الخارجية** : تأتي من خارج المؤسسة بصرف النظر عن القائمين بها ، فقد يكون هؤلاء المراقبين من حملة الأسهم ، أو رقابة الرأي العام ، أو الصحافة... الخ.

- **الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة** :

* **الرقابة السابقة** : تمارس قبل إتمام الأداء .

* **الرقابة اللاحقة** : تأتي بعد إتمام الإجراء أو الأداء ، وتسجله لكشف أي انحراف فيه ، حيث يكون التصحيح بالتدخل من قبل المستويات العليا .

- **الرقابة المباشرة والرقابة غير المباشرة** :

* **الرقابة المباشرة** : تتميز بأنها لا تحتج إلى درجات أو وسطاء في تطبيقها ، فعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، ورقابته لعمله تمثل رقابة مباشرة ، وهي طبيعية ومفترضة ، وتدقق في كيفية الأداء ، وتوقيته وأسلوب إنجازه ، ولها حق التدخل الفوري .

* **الرقابة غير المباشرة** : هي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه ، وإنما تهتم بالكليات و المجموعات ، أو الإنجازات بعد تمامها ، واستخراج المؤشرات الخاصة بهذه الإنجازات .

- **أنواع الرقابة من حيث توقيتها** :

* **الرقابة الوقائية** : تهدف إلى كشف الخطأ قبل حدوثه ، وذلك للاستعداد له ومواجهته بالكيفية المناسبة ، وفي الوقت المناسب .

* **الرقابة المتزامنة** : وتهدف إلى اكتشاف الخطأ وقت حدوثه ، وتجنب مضاعفاته وأثاره التي قد تكون مؤثرة سلبا على المنظمة .

* **الرقابة اللاحقة** : تهدف إلى اكتشاف الخطأ بعد وقوعه ، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية ، لمعرفة الانحرافات وتفاديها مستقبلا .

المطلب الثاني : خطوات الرقابة الإدارية

عند قيام المدير بوظيفة الرقابة ، يمر بخطوات متتابعة ، تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها ، وتمثل

هذه الخطوات فيما يلي :

- **وضع المعايير** :

تستمد المعايير من أهداف المنظمة و خططها ، وهي تعكس إستراتيجية المنظمة ، فالمعيار هو أداة قياس صممت لمساعدة ومراقبة أداء الناس ، والسلع والخدمات ... الخ ، وهذه المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف ، وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على نوع الأمر المراد متابعته ، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى :

* **المعايير الإدارية** : تتضمن عدة أشياء ، كالتقارير واللوائح وتطبيقات الأداء .

مثال : يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة ، يبين ما تم عمله خلال الشهر

* **المعايير التقنية** : تحدد ماهية وكيفية العمل ، وهي تطبق على طرق الإنتاج ، والعمليات والمواد والآلات ... الخ

مثال : معايير السلامة المهنية ، أمليت من خلال لوائح الحكومة .

- قياس الأداء ومقارنة المعايير :

يتم قياس الأداء في مرحلة الإدخال ، كقياس جودة ونوعية المدخلات ، وتسمى المراقبة الوقائية أو القبليّة ، ويكون القياس من خلال مرحلة التحويل أو الصنع ، بقياس نوعية وتطابق المنتج ، وتسمى رقابة علاجية أو تصحيحية ، ففي هذه الخطوة يقيس المدراء الأداء ، ويجددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة ، فإذا كانت نتائج المقارنة والقياس مقبولة خلال الحدود المفترضة ، فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء ، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع ، أو غير مقبولة ، فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

- تصحيح الانحرافات عن المعايير :

أي تصحيح العمل عندما يتعد الأداء عن المعايير في الاتجاه الصحيح ، كما يجب دراسة الأسباب قبل تنفيذ عملية التصحيح .

المطلب الثالث : وسائل الرقابة الإدارية

هناك الكثير من الوسائل التي تستطيع المؤسسة اختيار واحدة أو أكثر منها ، لممارسة الرقابة فمن الواجب اختيار الوسائل الرقابية الملائمة لطبيعة عملها ، ووظيفة العاملين وظروف المنظمة ، و من المتفق عليه أنه يصعب إيجاد وسيلة رقابية واحدة تلائم كافة جوانب العمل بالمؤسسة ، فالوسيلة التي تصلح للرقابة في إدارة شؤون العاملين ، قد لا تصلح للرقابة على المخزون في المنظمة ، وما يصلح لمراقبة المخزون قد لا يصلح للمراقبة على الأعمال المحاسبية في المنشأة ، ومن أهم الوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة ما يلي :

- **سجلات وبطاقات الدوام** : تستخدم للرقابة على تقييد العمال بأوقات الدوام ، وخاصة وقت الحضور ، ووقت المغادرة .

- **سجلات الزمن** : تستخدم لمراقبة عملية تشغيل الآلات ، حيث يكون لكل آلة سجل خاص ، يدون فيه وقت بداية تشغيلها ، ووقت الانتهاء .

- **الأساليب الميدانية** : وهي الجولات التفتيشية التي يقوم بها الرؤساء ، لتفقد مرافق العمل .

- التحليلات المخبرية : وهي عملية أخذ عينة عشوائية من المنتج ، للتأكد من سلامة الإنتاج ، حسب المواصفات اللازمة ، وتستخدم هذه الوسيلة للرقابة على جودة السلع التي يتم تصنيعها .
 - الميزانية التقديرية : هي عبارة عن قوائم مالية في شكل توقع مالي للفترة الزمنية القادمة ، يتم استخدامها في التخطيط للمستقبل ، و كأداة لرقابة الضبط ، أي انحراف بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه .
- 1- متطلبات الرقابة الفعالة :**

- لكي تحقق عملية الرقابة أهدافها ، هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها ، هي :
- الملائمة ، أي مراعاة تصميم نظام رقابي يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة ، فالمنشآت الكبيرة الحجم تحتاج إلى نظام رقابي يختلف عن النظام المتبع في المنظمات الصغيرة الحجم .
- مراعاة وضوح المعايير الرقابية ، وسهولة فهمها واستخدامها من قبل العاملين بها .
- المرونة ، وهي أن تكون الأنظمة والوسائل الرقابية المتبعة قابلة للتعديل والتغيير ، بما يتلاءم مع تغير المواقف .
- توازن التكاليف مع المردود ، بحيث يجب أن تكون عوائد نظام الرقابة المتبع ، أكبر من تكاليف تطبيقه .
- الفعالية ، أي أن يحقق نظام الرقابة ، الغاية التي يتم إيجادها من أجلها .
- أن تكون عملية الرقابة حيادية بعيدة عن الأهواء الشخصية ، وتتسم بالموضوعية .

الفصل الخامس : وظائف المؤسسة

هناك العديد من المفكرين الذين قاموا بتحديد وتصنيف الوظائف بالمؤسسة، وفقا لمجموعة من الأنشطة المتجانسة المتمثلة في الأنشطة التمويلية التي تهتم بأساليب الحصول على الأموال و بأقل تكلفة ممكنة، الأنشطة الإنتاجية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات بأعلى معدلات الكفاءة، الأنشطة التجارية التي تهتم بشراء المواد الأولية وباقي المدخلات بالإضافة لبيع السلع والخدمات، الأنشطة المحاسبية التي تهتم بتوثيق وتسجيل جميع التدفقات النقدية والحقيقية للمؤسسة، الأنشطة المرتبطة بتوفير الأمن لأفراد المؤسسة وحماية جميع ممتلكاتها و الأنشطة الإدارية. حيث تعرف الوظيفة بأنها تجميع لعدد من المهام والمناصب والأعمال، ضمن هيكل إداري موحد ومنسجم ومتكامل ومتجانس، من أجل أداء وتنفيذ جملة من الأدوار، وتحقيق مجموعة محددة من الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال إنتاج سلع وخدمات بخصائص محددة ومستوى معين من التكلفة والجودة و الابتكار. و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف وظائف المؤسسة.

المبحث الأول : وظيفة التموين

تعتبر وظيفة التموين بالمؤسسات من الوظائف المهمة وهذا نظرا لأهميتها بالنسبة لمختلف نشاطات المؤسسة خاصة وظيفة الإنتاج والتسويق إذ إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء وظائفها لأنشطتها المختلفة وخاصة علي مدي توفير الموارد والمستلزمات والخدمات الضرورية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة من طرف المورد المناسب بالسعر المناسب وهذا بغرض استخدامها في العملية الإنتاجية والتي علي ضوئها تبرز أهمية المؤسسة وأهمية منتجاتها من هنا فان الوظيفة هي التي تزيد من منافسيه المؤسسة كالتالي

المطلب الأول : مفهوم وظيفة التموين

تعرف وظيفة التموين على أنها "الوظيفة التي تهتم بتحديد الاحتياجات ووضع برنامج خاص ايضا البحث عن الموردين واختيار احسنهم كذلك التسيير المادي والاقتصادي لهذه الحاجات". و كتعريف عام للتموين يعرف على أنه "مد أي مشروع صناعي كان أو تجاري بمواد أولية أو المواد تامة الصنع أو نصف المصنعة... الخ بالكمية والنوعية المرغوب فيها وفي الزمن المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن ظروف العمل مع تفادي نفاذ المخزون وتعطل العمل".

المطلب الثاني : أهمية و أهداف وظيفة التموين في المؤسسة

أولا : أهمية وظيفة التموين في المؤسسة

مهما كان حجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها فإننا لا نستطيع تصور قيام أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات التموين مسبقا لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية وهذا يرجع إلى تأثير عملية التموين على باقي الأنشطة الممارسة في المؤسسة ونزداد أهمية التموين في المشاريع الصناعية حيث نجد أن نسبة المشتريات تمثل أكثر من 50% من حجم المشتريات وهذا يعني أن القيمة المضافة التي تحققها المشاريع عن طريق العملية الصناعية تكون اقل من 50% من قيمة مبيعاتها وهذا يعني أن أبراج المشروع تتحدد أساسا

بمدى فعالية التمويل، وإضافة للأهمية فإن الإمدادات بالكميات وبالجودة والسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع، كما أن لوظيفة التمويل أهمية في المؤسسات الخدمية.

ثانيا : أهداف وظيفة التمويل

من أهم أهدافها:

- استثمار العمليات الإنتاجية.
- تقليل الاستثمار في المخازن لأن الاحتفاظ بالمواد و الإمدادات في المخازن يؤدي إلى تضخم مخزونها.
- تحديد مستوى الجودة للمواد المستثمرة.
- الحصول على أفضل الأسعار.
- المحافظة على المركز التنافسي.
- تحسين وسائل المفاوضات مع الموردين.
- تقسيم الموردين وهذا عن طريق نظام سليم لتقييم الموردين والنظر إلى كل الخدمات التي يقدمونها.
- إعادة التنظيم وهدفه تجميع الأنشطة داخل إدارة المشتريات وإضافة كفاءات جديدة لها ويكون إما باستخدام برامج لرفع كفاءات الموظفين أو بإدخال أخصائيين جدد في هذا المجال.

المطلب الثالث : وظائف التمويل وعلاقتها بالوظائف الأخرى

أولا : وظائف التمويل

- يمكن تقسيم وظائفها إلى وظائف رئيسية وأخرى فرعية ، و بالنسبة للأولى ندرجها في أربعة عناصر:
- الاحتفاظ بالوثائق الأساسية: وتمثل في سجل الأسعار، سجلات المشتريات ،سجلات المخزون والاستخدام، سجلات الموردين
 - البحوث: تتمثل في دراسة كل مصادر التمويل الموجودة و المستغلة والكامنة وذلك عن طريق تحليل العروض
 - الشراء: تتمثل في مراجعة طلبات الشراء والحصول على العروض من اسعار ومواصفات، وإصدار طلبات الشراء ومتابعتها
 - إدارة المواد: تتمثل مهامه في تحقيق المستوى الاقتصادي للمخزون و الحفاظ على توازنه . وهناك وظائف أخرى نذكرها باختصار: *إصدار الطلبات وتقديمها *مقابلة الموردين *اختيار مصادر الشراء ودراسة الأسعار وتحليل التكاليف *تحديد المواصفات والكميات المرغوبة ومتابعة الشراء.
 - أما بالنسبة للوظائف الفرعية فهي التي تساهم بقسط كبير ووظيفة التمويل في القيام بها وهي: *تقارير الصنع والشراء، * المواصفات، * الرقابة على المخزون

ثانيا : علاقة وظيفة التمويل بالوظائف الأخرى

- **علاقتها بوظيفة الإنتاج :** يرتبط التمويل مع الإنتاج بالمؤسسات الصناعية لان مهمته تتركز أساسا على توفير المواد والمستلزمات الإنتاج لهذه الأخيرة لإتمام عملياتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير المعلومات الخاصة بأنواع ومواصفات المواد و الكميات التي ينبغي توفيرها في الوقت المحدد
- **علاقتها بالمبيعات :** تتصل إدارة المبيعات وإدارة التمويل اتصالا وثيقا لاعتماد كل منهما على الأخرى في الحصول على بعض المعلومات والأرقام الهامة كما أن إدارة المبيعات تفيد إدارة التمويل عندما تعرفها مسبقا على المفاوضات الجارية عن بعض الصفقات مع المشتري وبناءا على هذه المعلومات تستطيع إدارة التمويل توفير الاحتياجات اللازمة في الوقت المناسب
- **علاقتها بالتخزين :** تتمثل مهمة إدارة المخازن في استلام وفحص وصرف المواد التي تقوم إدارة التمويل بشرائها ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم بعمليات شراء جديدة إلا بالرجوع و الاطلاع على مستويات المخزون من المواد.
- **علاقتها بإدارة المالية :** تحاول إدارة المالية تحقيق التوازن بين الإيرادات المؤسسة وبما أن الشراء يمثل حصة كبيرة من التكاليف المتغيرة للمؤسسة وبالتالي تحاول وظيفة الشراء قدر الإمكان تخفيض تكاليف الشراء، والبحث عن مصدر التمويل المناسب للمؤسسة فنقطة بداية التعاون بين الإدارتين تبدأ من ضرورة اطلاع إدارة المالية على كل خطط الشراء المقررة من قبل إدارة لتمويل كما ينبغي على هذه الأخيرة أن تتحرك في حدود الإمكانيات المالية للمؤسسة.

المبحث الثاني : وظيفة الانتاج

يعد الإنتاج بشقيه المادي و الخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي و الجماعي , ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد و الجماعة و كذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول و تقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً و جماعة بتنظيم و إدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية, و مع تعقد و تشابك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم و إدارة الموارد و كذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية.

و بهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و المؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم و الرقي للمجتمع, و ازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث ودراسة للمهندسين الاقتصاديين و الإداريين و كل بدلوه في هذا المجال لزيادة الكفاية فيه .ومن المعروف أن لوظيفة الإنتاج علاقة وطيدة بوظيفة التخزين نظراً لتأثر مستوى المخزون بالكمية المنتجة و العكس.

و انطلاقاً من هذه الحقيقة الثابتة, كيف يمكن لنا أن نسير وظيفة الإنتاج معلوماتياً بحيث نسهل تدفق المعلومات بين الوظيفتين من جهة, و نضمن بقاء عملية الإنتاج مستمرة من جهة أخرى.

المطلب الأول : مفهوم الإنتاج و النشاط الإنتاجي

أولاً : تعريف الإنتاج

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة و إنما هو خلق المنفعة, أو إضافة منفعة جديدة, بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل, و بهذا فإن اصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي :

تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛

عمليات النقل من مكان تظل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية)؛

عمليات التخزين, حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛

كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.

نخلص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين و هما الجانب السلعي (السلع) و الحساب الخدمي (الخدمات) .

كما يعرف الانتاج على أنه العملية التي يتم عن طريقها تحويل مجموعة من المدخلات إلى سلع و خدمات باستخدام العمليات الصناعية ، و يقصد بوظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية ، الآلات و المعدات ، المواد الأولية ، المعلومات ...) من أجل إنتاج خدمات و منتجات مادية ، و ذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف و احترام آجال التنفيذ ، و تحسين نوعية الخدمات و المنتجات .

ثانيا : النشاط الإنتاجي

يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام و في المنظمات الصناعية بشكل خاص, و هو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق. و يعرف النشاط الإنتاجي بأنه: " النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات و خدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان."

و هذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة و هي اقتصادية و اجتماعية و تشغيلية: المفهوم الاقتصادي: يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان و زمان ما بهدف الحصول على الإنتاج؛ المفهوم الاجتماعي: أساس من أسس التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية. المفهوم التشغيلي: أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع و خدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة و طرائق و أساليب عملية.

ثالثا : أهداف وظيفة الإنتاج

- إن إنتاج سلع و خدمات تستجيب لاحتياجات الزبائن هي وظيفة المؤسسة الأساسية ، و يتطلب ذلك تحديد أهداف نظام الإنتاج في المؤسسة ، و يتم ذلك بتأمين خمسة أهداف :
- حجم الإنتاج : المتعلق بالكمية المنتجة و الاستراتيجية المتبناة : الحجم أو التمييز ؟ مع تكييف قدرات الإنتاج مع حجم المبيعات .
- آجال الإنتاج : احترام آجال الإنتاج المحددة و مطابقتها مع مستويات الطلب مع تفادي المخزونات المعتبرة للمنتجات النهائية .
- الجودة : تقديم المؤسسة لمنتجات تستجيب لمعايير الجودة .
- التكلفة : تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخصيص الموارد (الاستخدام الأمثل للموارد) و تحسين الإنتاجية مع ضمان مستوى الجودة المرغوبة .
- المرونة : قدرة العملية الإنتاجية على الاستجابة للتغيرات الكمية و النوعية للسوق .

المطلب الثاني : أساليب الإنتاج**أولا : التصنيف حسب عملية الإنتاج**

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج حسب هذا التصنيف :

- **الإنتاج المستمر** : هو إنتاج نمطي في مخرجاته, و قد يكون نمطياً في مدخلاته, يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.
- و نقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية, أي نفس المقاييس و نفس النوعية, و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص. و قد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة, مثل الجلد

الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين :

- إنتاج مستمر وظيفي:

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. و الخاصة المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

- إنتاج غير وظيفي ومستمر:

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

- الإنتاج المتقطع :

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم. و يتقسم بدوره إلى قسمين:

- إنتاج دفعات متكررة للطلب:

هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، و غير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، و الميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

و الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، و وه شرط موضوعي و ضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما عدد الآلات.

و الحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات و يمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها و محدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، و السبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

- إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

و عليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين, مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول), فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل, و الإنتاج المتقطع خلال السنة, وهذا لتفادي مشاكل التخزين و ضيع الوقت.

ثانيا : التصنيف الشجري

- فرع وحيد : مثل سلسلة تركيب .
- متحد الاتجاه : مثال تصنيع جهاز انطلاقا من استخدام قطع أخرى .
- فرع وحيد متشعب : مثال إنتاج صحنون و يتم تزيينها بألوان مختلفة .
- متحد الاتجاه - متشعبا : مثال تصنيع محرك يحتاج إلى مصفاة ، جهاز ضخ ... و يتم استخدام المحرك في آلات مختلفة.

ثالثا : التصنيف حسب الكميات و التكرار

يمكن تصنيف الكميات المنتجة كما يلي :

- الإنتاج الوحدوي
- الإنتاج بكميات صغيرة : 100 وحدة
- الإنتاج بكميات متوسطة : 1000 وحدة
- الإنتاج بكميات كبيرة : 100000 وحدة

المطلب الثالث : ماهية نظام الإنتاج

أولا : مفهوم نظام الإنتاج

النظام الإنتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات. و أنظمة الإنتاج عديدة و متنوعة, فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية و أنظمة إنتاج لمنظمة خدمية وذلك كما يلي:

النظام الإنتاجي الصناعي: في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج و يتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية و هي المدخلات, والعمليات, المخرجات. النظام الإنتاجي الخدمي و هو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

ثانيا : مهمات النظام الإنتاجي

و يختلف النظام الإنتاجي لاختلاف طبيعة العناصر المستخدمة و بسبب حجم هذه العناصر, أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط و تقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال:

-تحديد مواقع العمل

- مزج عوامل الإنتاج (العمل و الآلات و المواد) و تصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية.
- تطوير و تصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و طبيعة المواد و العمليات الإنتاجية
- تخطيط الإنتاج و وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط | لإنتاجية و الرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت.
- ضمان تنظيم العمل العلمي و أنظمة المناولة و التخزين في الوحدة الإنتاجية.

ثالثا : عناصر نظام الإنتاج

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام يسمى بنظام الإنتاج ، و هو يتكون من العناصر التالية :

- **الموردون** : يتمثل دورهم في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل ، و المورد يمكن أن يكون طرفا خارجيا بالنسبة للمؤسسة أو نظاما فرعيا من داخلها . و ينظر للمورد حاليا على أنه شريك في نظام الإنتاج ، فعلى مسؤولي الإنتاج بناء علاقات وطيدة معهم من حيث مواعيد التسليم ، الكميات و الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلبا على مخطط الإنتاج .
- **المدخلات** : جميع الموارد التي تدخل عملية التحويل ، و تخضع جميعها لعملية رقابة جزئية أو كلية قبل دخولها لعملية التحويل و ذلك لضمان الجودة .
- **عمليات التحويل** : مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع و خدمات ، و يمكن أن تجري عمليات التحويل داخل وحدات الإنتاج أو سلسلة من العمليات . و تعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة القيمة المضافة أو تحقيق المنفعة .
- **المخرجات** : و هي حصيلة عملية التحويل و تتمثل في السلع و الخدمات . إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع انتاجها ، و تعد السلع و الخدمات مخرجات مرغوب فيها ، و لكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها و تشكل عبئا على البيئة .
- **الزبائن** : و هي الفئة التي تنتج من أجلها السلع و الخدمات . و يمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات : مجموعة تشتري السلع للاستخدام المباشر و يطلق عليها تسمية المستهلكين ، المجموعة الثانية ضمن المؤسسة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر و تسمى بالزبون الداخلي ، المجموعة الثالثة تتلقى المنتجات بقصد بيعها و تسمى بالزبون الخارجي .

- التغذية العكسية : و هي المعلومات المرتدة عن الموردين ، المدخلات ، عمليات التحويل ، المخرجات و الزبائن . و تساعد هذه المعلومات مسؤولي الإنتاج في التخطيط الفعال و في اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج .

المبحث الثالث : وظيفة التسويق

يعتبر التسويق من المفاهيم الحيوية في حياتنا المعاصرة فهو يوجد في كل نشاط اقتصادي من حولنا، ويمس كل واحد منا ومن الصعب تخيل حياتنا المعاصرة بدون تسويق، فالشخص عند تعرضه الى اقتناء سلعة معينة أو عندما يعلن عن حاجته لخدمات معينة كالسكن مثلاً أو التعليم، فإنه يكون جزء من العملية التسويقية وبالمقابل عندما يتقدم لوظيفة معينة أي القيام بتقدم سيرة ذاتية عنه أي انه يقوم بتسويق نفسه. لذا يمكن القول أن العملية التسويقية هي عملية تبادلية كثيراً ما نمارسها في حياتنا اليومية وفي المنظمات سواءً كانت في جانب الزبون أو في الجانب التسويقي.

المطلب الأول : تعريف التسويق و أبعاده التاريخية

أولاً : تعريف التسويق

عرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية مع بدايات 1935 على أنه : مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى انسياب السلع و الخدمات و الأفكار من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي .
كما عرفه كوتلر على أنه : علم و فن استكشاف و خلق و تقديم قيمة لإشباع احتياجات السوق المستهدفة بشكل مربح .

كما عرف حديثاً على أنه : نشاط مجموعة من المؤسسات و العمليات التي تتم من أجل خلق و تواصل و تقديم و تبادل العروض التي تحقق قيمة للعملاء و الزبائن و الشركاء و المجتمع على نطاق واسع .
كما تعرف الوظيفة التسويقية على أنها : عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة على كل الوظيفة التسويقية ، و بصفة أكثر تحديداً على عملية وضع و تنفيذ الاستراتيجيات و الأهداف و السياسات و البرامج التسويقية ، و تتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية مدير التسويق عن تنمية المنتجات و التنظيم و اختيار الأفراد اللازمين لتنفيذ الخطة التسويقية ، و الاشراف على العمليات التسويقية ، و الرقابة على الأداء التسويقي .

ثانياً : الأبعاد التاريخية للتسويق

مر مفهوم التسويق بأربع مراحل رئيسة عبر التاريخ وهي:

أ- مرحلة التوجه الانتاجي: The Production Orientation

كان توجه معظم الشركات في الولايات المتحدة والدول الأوروبية منذ بداية الثورة الصناعية اواخر القرن الثامن عشر وحتى عام 1925 توجهاً انتاجياً حيث ركز المنتجون على النوعية ، ثم قاموا بعد ذلك في البحث عن مشتريين لتلك المنتجات، وكانت فلسفته في ذلك أن المنتج الجيد يبيع نفسه وكان رائد هذا التوجه فردريك تايلر صاحب كتاب اساسيات الإدارة العلمية واتسمت هذه المرحلة بما يعرف اسواق البائع في العديد من الصناعات ويعني ذلك أن الطلب على المنتجات يفوق العرض، وأن المنتجين ركزوا فقط على المنتجات لأن الطلب عليها مؤكّد.

ب- مرحلة التوجه البيعي The Selling orientation

اتسمت اساليب الانتاج في هذه المرحلة بالتعقيد وازدياد المخرجات ما بين عام 1925 وبداية 1950، ولهذا زاد المنتجون من تركيزهم على رجال البيع في البحث عن زبائن لمخرجاتهم، وفي هذه المرحلة ايضاً حاولت الشركات التوفيق بين مخرجاتها وعدد زبائنها المحتملين، فالشركات ذات التوجه البيعي تفترض أن الزبائن سوف يقاومون المنتجات غير الضرورية لهم وهنا تظهر مهمة البيع الشخصي "مندوبي المبيعات" وكذلك الاعلان تكمن في اقناع الزبائن بشراء تلك المنتجات.

ج- مرحلة التوجه التسويقي The Marketing orientation

كانت هذه المرحلة نتيجة ما حدث في سنة الكساد العظيم عام 1930 حيث انخفض مدخولات الأفراد وقل الطلب على المنتجات وتبعاً لذلك ظهر دور كبير للتسويق، إذ خصص مديرو التسويق جهداً أكبر للأسواق من اجل تصريف منتجاتهم، حيث ابتدأت هذه المرحلة عام 1950 وما بعدها وقامت المؤسسات فيها باستحداث أقسام وإدارات للتسويق، وزادت من اهتمامها لحاجات ورغبات الزبائن وتطبيق المفهوم التسويقي وكان من نتيجة ذلك زيادة المعروض عن الطلب أو ما يعرف بأسواق المشترين.

د- مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق The Social Marketing Orientation

وتعني أن المنظمة يجب أن تقرر حاجات ورغبات واهتمامات السوق المستهدف والعمل على تقديم الرضا المرغوب ليكون أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين بطريقة يراعى فيها تحسين سعادة ورفاهية المستهلك والمجتمع ككل. ويعتبر المفهوم الاجتماعي للتسويق هو الأحدث في فلسفة إدارة التسويق إذ يهتم بالقضايا المعاصرة مثل حماية البيئة والمحافظة على حق الانسان من خلال ما يقدم من منتجات وأن المنظمة هي عضو في المجتمع وتسعى لتقديم ما يفيده ولها مسؤولية معينة اتجاه المجتمع بالمشاركة بالأنشطة المختلفة ذات الصفة غير البيعية.

المطلب الثاني : أهداف و أهمية التسويق

أولاً : أهداف التسويق

يؤثر التسويق على العديد من الأفراد و الجماعات ، فهو يؤثر على المشترين ، البائعين و جماعات أخرى ذات خصائص مشتركة :

- فالمشترين يريدون منتجات ذات نوعية جيدة بأسعار مناسبة و في أماكن مناسبة ، تشكيلة واسعة من المنتجات ، رجال بيع يساعدهم ، ضمانات و خدمات ما بعد البيع . فالتسويق يؤثر بشكل كبير على رضي العميل .

- من جهة أخرى ، يواجه البائعون أيضا العديد من التحديات عندما يتوجهون إلى السوق ، و يتمثل ذلك في : ما هي الأجزاء السوقية المستهدفة ؟ ماذا يحتاج المستهلكون المستهدفون ؟ كيف يتم تصميم المنتجات و تسعيرها لتناسب حاجات المستهلكين ؟ أي نوع من متاجر التجزئة يجب استخدامه ؟ و ما هو المزيج الترويجي

الذي يمكن أن يساعد في بيع المنتج ؟ و بالتالي فإن على البائعين تطبيق المفهوم التسويقي الحديث لتطوير عروض تجذب انتباه المشتريين و تحقق رضاهم .

- أيضا يؤثر النشاط التسويقي على جماعات أخرى مثل المشرعين ، جماعات حماية المستهلك و غيرها ، و ذلك من حيث هل قام المنتجون بتقديم منتجات آمنة و معقولة ؟ هل قاموا بتوضيح منتجاتهم بشكل صحيح من خلال الإعلان و الغلاف ؟ هل هناك منافسة في السوق تؤدي إلى مدى معقول من الأسعار و الجودة لإتاحة المجال أمام المستهلك للاختيار ؟ هل تسبب نشاطات التغليف للمنتجات في أذى للبيئة ؟ فهذه الجماعات تسعى إلى حماية المستهلك و تزويده بالمعلومات اللازمة عن المنتجات .

ثانيا : أهمية التسويق

لا تنحصر أهمية التسويق في توصيل السلع و الخدمات إلى المستهلكين بل تتعدى إلى إشباع الحاجيات و تحقيق التوافق بين حاجيات و رغبات الأفراد و بين السلع و الخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات و الرغبات و كلما زاد هذا التوافق كلما كان الاشباع أكبر فالتسويق يساهم في:

-خلق المنفعة (شكلية) الاستعمالية للسلع المنتجة و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن من حيث الشكل ، الجودة ، الاستخدامات و حتى أساليب التغليف .

-خلق الكثير من فرص العمل أو التوظيف فوجود النشاط التسويقي يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة تشمل رجال البيع ، الاشهار ، الدعاية ، البحوث و غيرها .

-خلق المنفعة الزمنية المكتسبة عن طريق جعل المنتج متوافر في المكان الذي يرغبه المستهلك .

-خلق المنفعة الزمنية عن طريق توفير المنتج في الوقت الذي يرغبه .

-خلق المنفعة الحيازة التي تتم عن طريق توصيل السلع و تقديم الخدمات للمستهلكين .

-غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الاسواق سواء تم هذا بأسلوب مباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير مباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير ، تراخيص البيع او الإنتاج مثلا .

-مواجهة المنافسة سواء كانت محلية أو عالمية .

-خلق منفعة المعلوماتية: هي قيمة مضافة إلى المنتجات من خلال تدفق المعلومات مثل عملية إخبار الزبائن عن المنتج عن طريق الإعلان .

إضافة إلى ذلك فإنه يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

-المساهمة في دفعة تنمية المجتمع .

-الاستغلال الأمثل للموارد .

-التوزيع الأمثل للسلع و خدمات .

-العقل الجيد للمعلومات.

المطلب الثالث : المزيج التسويقي

أولاً : تعريف و خصائص المزيج التسويقي

يعرّف P.Kotler المزيج التسويقي على انه مجموعة من الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة لتحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة.

و يعرّف أيضا على أنه مجموعة متناسقة من قرارات المتعلقة بسياسات المنتج، السعر، التوزيع، و الاتصال لمنتج أو علامة.

و يعرف أيضا على انه "خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات و حاجات الزبون ثم دراسة و تحديد السعر المناسب و المنافس لبيعه ثم الترويج له و من ثم توزيعه و إيصاله إلى مكان و في الزمان المناسب من أجل إشباع حاجات و رغبات الزبائن بأعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب أو تحقيق أهداف وجود المؤسسة و الشكل التالي يوضح وضع مزيج تسويقي من طرف المؤسسة.

عند اتّخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي يجب أن تَميّز بخصائص مُعيّنة وهي:

- الانسجام: هو الاتّساق الذي يجب أن يُطبق بين كافة القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، والمنسجمة مع الاستراتيجيات الكاملة للمنشأة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المناسبة.
- المرونة: هي تخفيض المزيج التسويقي ليُصبح مستجيباً للمتغيرات الخاصة بأوضاع السوق؛ من حيث حاجات الزبائن، والمنافسة، والمتغيرات الأخرى.

ثانيا : عناصر المزيج التسويقي

بعد انتهاء الشركات والمؤسسات المتنوعة من تطوير استراتيجيات التسويق الخاصة بها يُصبح من الواجب الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي، والتي تُساهم في تقييم النشاطات الخاصة في بيئة العمل بشكل مستمر؛ حيث تُشكّل هذه العناصر السبعة الطريق الصحيح الذي يُساعد على تحقيق أفضل النتائج بالنسبة للعمل في السوق، وفيما يأتي معلومات عن هذه العناصر:

- **المنتج Product**: هو شيء ما يُنتج بالاعتماد على مجهود ميكانيكيّ أو بشريّ أو طبيعيّ، و يترتّب على أصحاب الأعمال الاهتمام بالمنتجات الخاصة بهم من أجل اتّخاذ القرار المناسب حول إذا كان عملهم المطبق صحيح في هذا الوقت أم لا؛ مما يؤدي إلى طرح أسئلة مثل هل الخدمة أو السلعة الحالية مناسبة للعملاء والسوق؟ فكلّما كان صاحب العمل يواجه صعوبةً في بيع خدماته أو منتجاته احتاج إلى تطوير الاهتمام بمنتجاته

- **السعر (Price)**: يعتمد على البحث بشكل مستمر عن الأسعار الخاصة بالخدمات والسلع التي يبيعها صاحب العمل؛ بهدف التأكّد من أنّها تتناسب مع السوق الحالي، فقد يحتاج أحيانا إلى خفض هذه الأسعار أو رفعها في أوقات أخرى، وفي الأعمال التجارية المتنوعة عندما يواجه صاحب العمل إحباطاً نتيجة

الخطة التسويقية الخاصة به من الواجب عليه إعادة النظر لهذه الخطة بهدف إعادة هيكليّة التسعير وخصوصاً في حال لم تكن مثاليّة، ومُناسبة للسوق في الوقت الحالي.

- **الترويج Promotion**: هو عبارة عن كافّة الطُرق المستخدمة لإعلام العملاء عن الخدمات أو السلع، والوسائل المستخدمة في بيعها، وتحرص الشركات المتنوّعة على تجربة العديد من طُرق الترويج المختلفة لخدماتها ومنتجاتها، ومهما كانت طريقة الترويج المستخدمة في بيئة العمل يجب الحرص على تطوير المبيعات، والعروض، والاستراتيجيات المستخدمة في الإعلان.

- **المكان (Place)**: هو الموقع الذي تُباع فيه الخدمات والسلع، ومن المهم أن يُطوّر هذا العنصر بالتفكير في المكان المناسب ليلتقي فيه مندوب المبيعات أو التاجر مع العملاء، وغالباً يُساهم تغيير مكان البيع في زيادة المبيعات بشكلٍ سريع لذلك من الممكن بيع المنتجات في أماكن متنوّعة، فتستخدم معظم الشركات أسلوب البيع المباشر، وقد تعتمد شركات أخرى على بيع مُنتجاتها عن طريق تسويقها عن بُعد، أو البيع بالاعتماد على مؤسسات بيع التجزئة أو المعارض التجارية، أو غيرها من الوسائل الأخرى.

- **الأفراد (People)**: هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات والسلع، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في الشركات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للعملاء التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المقدّمة لهم، كما يُساهم المظهر والسلوك الخاص بمؤلاء الأفراد في التأثير على تصوّرات العملاء حول الخدمات والسلع الخاصّة بالشركة.

- **الدليل الماديّ (Physical Evidence)**: هو عبارة عن البيئة التي تُقدّم فيها الخدمة؛ حيث تُساهم في تحقيق التفاعل بين العملاء والمنشأة، والمكوّنات الملموسة الأخرى التي تُسهل تقديم الخدمات والسلع، كما يشمل الدليل الماديّ كافّة الأمور التي تُمثل الخدمات، مثل التقارير، والكتيبات، وبطاقات العمل، واللافئات، وخدمات الاتصالات، وغيرها من الأدلة المادية الأخرى.

- **العملية (Process)**: هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعةٍ من الأدلة المناسبة للتحكّم أو التعامل مع السلعة أو الخدمة، كما تتميز العملية بأنّها تُقدّم دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع.

ثالثاً: استراتيجيات المزيج التسويقيّ

تعتمد المنشآت على استخدام استراتيجيات لتعزيز العلاقة بين السوق المستهدف، والمزيج التسويقيّ ومن أهمّها:

- الاستراتيجية غير المتمايزة (Undifferentiated Strategy): هي الاهتمام بتصميم مزيج تسويقيّ واحد بهدف الدخول للسوق من خلال منتج ما، سواءً أكان لسعر واحد، أو لأسلوب واحد في الترويج، أو نظام واحد في التوزيع، وتُطبّق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على تحديد الحاجات العامة للزبائن في الأسواق.

- استراتيجية التركيز (Concentrated Strategy): هي استراتيجية تُطبَّق عندما لا يكون السوق المستهدف متجانساً، فتهتمّ بتقسيم السوق إلى مجموعاتٍ من المنشآت، أو الجماعات، أو الأشخاص الذين يتشابهون معاً في خصائصٍ مُعيَّنة، ويساعد ذلك المنشأة على تحليل الحاجات والخصائص لمجموعة مستهدفة؛ ممَّا يساهم في بناء مزيج تسويقيٍّ موحدٍ لكافة القطاعات.
- استراتيجية التمايز (Differentiated Strategy): هي الاستراتيجية المتمثلة بتقديم مزيج تسويقيٍّ يتمّ توجيهه لكافة الأجزاء في السوق المستهدف، وتُطبَّق هذه الاستراتيجية بعد الاعتماد على تنفيذ استراتيجية التركيز؛ حيث تساهم استراتيجية التمايز في منح المنشأة فرصةً لجذب المزيد من المبيعات بسبب توجيهها إلى أقسام مُستهدفة أكثر.

المبحث الرابع : الوظيفة المالية

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو، ولتحسيد ذلك لا بد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير إستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة.

وفي هذا المجال يأتي دور الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي

وهذا من خلال عملياتها الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها على القروض وذلك باستخدام جل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل، والتنبؤات والتخطيط... الخ.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الوظيفة المالية

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الحاجات ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع والنتائج أو الأرباح حسب الضرر وف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك.

وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار الميزج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرجما ومخططا مسبقا.

وباختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

المطلب الثاني: هيكل الوظيفة المالية

إن المهام الخاصة بالوظيفة المالية كان في السابق يقوم بها المنظم صاحب المؤسسة والذي يمثل المدير في نفس الوقت، وهو اليوم في المؤسسات الفردية الصغيرة أو الحرفية أيضا، حيث يستعين في ذلك بمقارنات تقنية ضمن المحيط المالي الذي ينشط فيه، إلا أن هذه المهام بعد أن كانت بسيطة في المعاملات مع البنوك الأولى في القرن السابع والثامن عشر زادت اليوم تعقيدا واتساعا بتعقيد واتساع الأنشطة وإمكانيات المؤسسة والتكنولوجيات، اتساع السوق، تطور التقنيات المستعملة في الإدارة المالية، وهو ما جعل هذه المهام توزع على عدد من المختصين داخل المؤسسة في إطار هيكل الوظيفة المالية.

حيث الوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، الحاسبة وأنواعها، الإحصائيات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وقسم تسيير الخزينة.

وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح التابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة وعلى رأس كل مصلحة مسؤول فرعي .

المطلب الثالث : الأهداف الأساسية للوظيفة المالية

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة عامة فالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجيتها العامة والتي تتفرع إلى استراتيجيات فرعية منها الإستراتيجية المالية.

فمن أهداف المؤسسة يأتي الربح في أول الرتب لأنه المفتاح الذي يدخل إلى العديد من الأهداف الأخرى مثل استمرار المؤسسة في النشاط وإلى غير ذلك.

ويعتبر تعظيم الثروة كهدف استراتيجي بالمقارنة بهدف تعظيم الربح، ذلك أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزءا من إستراتيجية تعظيم الثروة وقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس.

كما تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع أي كان الشكل القانوني أي تعظيم القيمة البيعية لحصة الملاك أو صافي الثروة، ويمكن أن نذكر باختصار أهداف الوظيفة المالية:

-دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الإستراتيجية وذلك لتحديد الوسائل الحالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف ينفق عنها وزمن تنفيذها.

-دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين الاختيارات الممكنة واقتراح أحسنها مردودية وأقلها تكلفة.

-اختيار أحسن طرق التمويل حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية.

- تتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها واقتراح أحسنها وفقا لعدة معايير مالية.

- يعتبر تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية من أهم المهام وأعقدها حيث تلتقي فيها مختلف العوامل والجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية، ونظرا لهذه التعقيدات فإن تسيير الخزينة يمثل حرجا حتى لأحسن المسيرين الماليين.

- إذن نلاحظ أن الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس أثناء تنفيذ الخطط والبرامج فقط بل حتى عند إعدادها من جهة ومن جهة أخرى فإن هذه الوظيفة بتوفيرها هذا الجانب من المراقبة لمختلف وظائف المؤسسة الأخرى تعمل في الأخير على تحقيق المراد المالية لمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي مع التنسيق مع لوظائف الأخرى مثل كل من: الشراء، التخزين، الإنتاج، الموارد البشرية... وغيرها، وكذا تحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات .

المبحث الخامس : وظيفة الموارد البشرية

ترتبط وظيفة المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية بعمليات توفير القوى العاملة و تأهيلها و تطويرها و تحفيزها لأداء المهام المطلوبة في المؤسسة ، إضافة إلى تأمين حقوق العاملين و تحديد واجباتهم و مسؤولياتهم من خلال بناء و تحديد الوظائف المطلوبة في المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها و تدريبها ، تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية ، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين التي شاركت في صياغتها و اعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة .

أما المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يرى أنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة ، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما و كيفا ، و مرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف و تقييم أدائهم و تحديد احتياجاتهم التدريبية و قيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيتهم و تحفيزهم و بحث مشاكلهم و التحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية ، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح و المشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها .

تتضمن إدارة الموارد البشرية (HRM) إدارة القوى العاملة في المنظمة لتحقيق أهداف العمل. ويشمل ذلك تلبية احتياجات موظفي المنظمة والحفاظ على ظروف العمل المثالية. حيث يحقق قسم الموارد البشرية ذلك من خلال استخدام استراتيجيات الموارد البشرية والإجراءات التي تركز على موظفي المنظمة. كما تستخدم إدارة الموارد البشرية العديد من التخصصات بما في ذلك علم النفس، وإدارة الأعمال، والتحليلات، وعلم الاجتماع لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني : مهام الموارد البشرية

من مهام الموارد البشرية الأساسية تشمل القدرة على تحمل مسؤوليات متعددة، حيث يُطلب منه الدفاع عن حقوق الموظفين والمشاركة في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية، وتقديم استشارات للإدارات المختلفة بشأن الشؤون البشرية. يشمل مهام موظف الموارد البشرية مواءمة الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية، والبحث والتخطيط والتطوير، والتوظيف والتعيين، والتدريب. يجسد مدير الموارد البشرية شخصية قيادية تعمل على تحقيق الاستفادة والنجاح للشركة من خلال تطوير وتدريب فعال للموظفين والتوظيف الشامل والمشاركة الفعالة في تشكيل ثقافة القوى العاملة:

- الدفاع عن حقوق الموظفين: القدرة على العمل كمدافع عن حقوق الموظف والمخطط الاستراتيجي ومدير التغيير ليكون أكثر من مجرد معين موظفين جدد.

- المشاركة في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية: يشارك مديرو الموارد البشرية أيضاً في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية. ليكون مدير موارد بشرية فعالاً يجب عليه أيضاً أداء أدوار قيادية في التدريب المستمر للموظفين والحفاظ على فهم قوي لعلامة الشركة وأهدافها.
- تقديم الاستشارة للإدارة المختلفة: يجب أن يكون مدير الموارد البشرية قادراً على العمل كمستشار للإدارات المختلفة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. ويشمل ذلك العمل مع رئيس القسم في صياغة السياسات والإجراءات. أولاً وقبل كل شيء، يجب على مديري الموارد البشرية تقديم مشورة الخبراء حول كيفية إنشاء علاقة أقوى بالموظفين. تستخدم استراتيجية الموارد البشرية الجيدة أيضاً تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والترويج كجزء من مسؤولياتها الإدارية والتشغيلية.
- مواءمة الموارد البشرية مع الاحتياجات: تتضمن استراتيجيات الموارد البشرية أيضاً مواءمة الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمتوقعة. حيث يمكن اعتباره من ضمن الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة وتمكينها من الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات العملاء المتغيرة.
- البحث والتخطيط والتطوير: يعمل موظفو الموارد البشرية مع مختلف المدراء في البحث والتخطيط والتدريب وتطوير ثقافة القوى العاملة لضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل.
- التوظيف والتعيين: ربما هذا هو الدور الأكثر شيوعاً بمديري الموارد البشرية، حيث يتضمن البحث ومراجعة البيانات والفحص واختيار المرشحين للشركة. تؤدي عملية التوظيف الفعالة إلى تعيين موظفين مناسبين لهذا المنصب وليس فقط المرشحين الذين لديهم أفضل المهارات.
- التدريب: حتى مع وجود المرشح الأكثر خبرة، فإن الانضمام إلى شركة جديدة يتطلب التدريب، وذلك بناءً على الاحتياجات التدريبية. الغرض من تدريب الموظفين هو تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء دورهم بفعالية. حيث يجب أن يكون أصحاب العمل مستعدين للالتزام بقدر كبير من الاستثمار في تدريب موظفيهم. هذا ليس مفيداً للشركة فحسب، بل يساعد أيضاً في التطوير الذاتي للموظف. جودة التدريب المقدمة تقطع شوطاً طويلاً في الحفاظ على الموظفين. فعندما يشعر الموظفون أنهم قادرين على النمو، فإنهم أكثر عرضة للبقاء في وظائفهم. كما أن فرصة الموظفين لتحسين مهاراتهم تحسن الرضا العام والمعنويات.
- تطوير المنظمة: التطوير التنظيمي هو العملية التي تنفذ فيها المنظمة خطة لتحسين قوتها العاملة الحالية لتلبية متطلباتها الحالية والمتوقعة. حيث تشتمل على زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين العمليات والأنظمة. كما تلعب تطوير المنظمة دوراً حيوياً في تعزيز القوى العاملة الحالية، وتعزيز فعاليتها، وتشجيع الظروف الإيجابية في مكان العمل.
- التواصل مع من في بيئة العمل: تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في إدارة بيئة العمل. حيث إنها أول المستجيبين لأي مشكلات متعلقة بمكان عمل الموظفين. يجعل التواصل الفعال من السهل على الموظفين العمل

من أجل هدف واحد وهو نجاح الشركة. إن دور قسم الموارد البشرية هو تعزيز التواصل الأفضل بين الأفراد في الشركة.

- **استحقاقات الموظف** : يشارك مديرو الموارد البشرية في نشر المعلومات المتعلقة بمزايا الموظفين وبرامج المساعدة وأوراق الغياب. عادة ما يتم تضمين هذه المعلومات في دليل الموارد البشرية. حيث يتم تكليف مديري الموارد البشرية بتوجيه الموظفين الجدد حول المزايا العديدة التي تقدمها الشركة. كما تلعب دوراً في المنازعات المتعلقة بفوائد الموظفين.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية و أهميتها

أولاً : وظائف ادارة الموارد البشرية

عمليات إدارة الموارد البشرية يعتبر قسم الموارد البشرية مسؤول عن العديد من العمليات الإدارية اليومية للشركة. حيث يمتد هذا من تعيين موظفين جدد لتسوية المنازعات في مكان العمل. فيما يلي بعض أهم وظائف قسم الموارد البشرية.

- **توظيف موظفين جدد** : يعد تعيين موظفين جدد أحد أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
- **التعويضات والفوائد** : ويشمل ذلك تحديد التعويض على أساس تكاليف المعيشة الحالية والرعاية الصحية والضرائب.
- **التكامل** : يشير هذا إلى الدور الذي يؤديه قسم الموارد البشرية في عمليات الشركة اليومية.

ثانياً : أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية

توظف إدارة الموارد البشرية نهجاً شاملاً لإدارة أكثر الأصول قيمة للمنظمة "القوى العاملة". كما يشمل دور قسم الموارد البشرية جميع القضايا المتعلقة بالأفراد مثل التوظيف والتدريب والتعويضات والمزايا والاتصال والإدارة والسلامة.

- إدارة الموارد البشرية مهمة لأي عمل تجاري: واحدة من أكثر الأصول قيمة لشركة أو مؤسسة هي القوى العاملة لديها. حيث تعتبر مورد حي يتنفس ويتعبد إدارته بشكل مستمر حتى يعمل بفعالية. قسم الموارد البشرية يتجاوز عملية التوظيف، حيث أنه يلعب دوراً هاماً في العمليات اليومية للشركة. فلن تنجح الشركة بدون وجود إدارة موارد بشرية مميزة.

- إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاجية : تبدأ الإنتاجية بوجود الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة. أحد الأدوار الهامة لموظفي الموارد البشرية هو البحث عن أفضل الموظفين وتوظيفهم. لا يتعلق الأمر فقط بتوظيف أشخاص يتمتعون بأفضل خلفية أكاديمية ولكن اختيار الفرد الذي يمتلك المهارة والمعرفة والمتطلبات المناسبة للوظيفة. لا تشارك إدارات الموارد البشرية فقط في توظيف المرشحين ومقابلاتهم، ولكن هؤلاء المهنيين يستخدمون أيضاً استراتيجيات للموارد البشرية تتضمن سنوات الخبرة والعمر ودرجات الاختبار. حيث يقوموا باختيار المرشح

المثالي من خلال وضع المعايير أولاً واختيار فقط أولئك الذين يتناسبون مع متطلبات الوظيفة. ومع ذلك، لتتمكن من اختيار أفضل الأشخاص، يجب أن تكون إدارات الموارد البشرية قادرة على جذب أفضل المرشحين. وهنا يأتي دور مدير الموارد البشرية المحترف. بغض النظر عن إنشاء الموقع الوظيفي، فيمكنهم أيضاً توفير حزمة توظيف تتضمن مزايا عمل جذابة مصممة لجذب المتقدمين المحفزين والمنتجين.

- إدارة الموارد البشرية تحسن الاحتفاظ بالموظف : حتى بعد تعيين أفضل المرشحين، لا يزال يتعين على قطاع الأعمال إنفاق قدر كبير من موارده على تدريب هؤلاء الموظفين الجدد. فيجب على الموظفين الجدد قضاء بعض الوقت في التعرف على سياسات الشركة وإجراءات العمل ليصبحوا أعضاء منتجين. إدارة الموارد البشرية لا تنتهي بعملية التوظيف، بل تشارك أيضاً في مهمة أساسية أخرى تتمثل في الاحتفاظ بالقوى العاملة.

- إدارة الموارد البشرية تحسن الاعتراف بالعلامة التجارية : أفضل الشركات تجذب أفضل الموظفين، حيث مع وجود علامة تجارية قوية، فإن مهمة توظيف الأشخاص المناسبين والمحافظة عليهم هي نصف المهمة المنجزة، كما يكلف موظفي الموارد البشرية بالحفاظ على سعادة القوى العاملة. حيث أن العلامات التجارية تصبح معروفة ليس فقط لأنها تمتلك أفضل منتج ولكن أيضاً لأنها أفضل الأماكن للعمل.

- إدارة الموارد البشرية تمكن النجاح الفكري والمالي : تتضمن مهمة موظفي الموارد البشرية الحفاظ على قدرات القوى العاملة وتحسينها. هذا شيء يمكن تفويضه أو أتمتته. حيث يتطلب نظرة ثاقبة في استراتيجية أعمال الشركة والموارد المتاحة، كما يمكن أن تتضمن استراتيجية الموارد البشرية التدريب وزيادة أداء الموظف لتحقيق أهدافه قصيرة الأجل وطويلة الأجل اعتماداً على احتياجات الشركة. يمكن لإدارة الموارد البشرية أيضاً إجراء إعادة تنظيم العمليات الحالية لتحسين سير العمل والكفاءة. كل هذه لا يمكن تنفيذها إلا بمساعدة موظفي الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمدربين والمهنيين.

- إدارة الموارد البشرية تساعد في التحول والتغيير : التغيير ثابت حتى في العمل. لضمان استمرار النجاح، يجب أن تكون الشركة قادرة على التكيف مع تحول وتغير الأسواق واحتياجات العملاء. وهذا يحصل فقط عندما تكون الإدارة قادرة على توصيل أهدافها مع الموظفين بفعالية. حيث تجعل إدارة الموارد البشرية هذا ممكناً من خلال تهيئة بيئة يمكن لأعضاء الفريق من خلالها توصيل الأفكار بحرية، خاصةً خلال فترات التغيير.

المبحث السادس : وظيفة البحث و التطوير

في ظل الظروف و التغيرات و التطورات الجديدة و المتناهية، و في فترة تشهد تطور تكنولوجيا متسارع و منافسة حادة ، أصبحت المؤسسة غير قادرة على التأقلم و مواكبة التغيرات و التطورات السريعة في مجال العلم و التكنولوجيا. مما ألزمتها الاهتمام بمجال البحث و التطوير.

المطلب الأول : مفهوم وظيفة البحث و التطوير و أهميتها

يقصد بوظيفة البحث و التطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها. و بالنسبة لأهمية وظيفة البحث و التطوير فتتمثل فيما يلي :

- إن الهدف الأساسي لوظيفة البحث و التطوير في المؤسسة يتمثل أساسا في تفاعل المؤسسة مع محيطها مما يضمن لها تحقيق استمرارية نشاطها على المدى البعيد و هو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية .

- هي مصدر كل إبداع تكنولوجي و بالتالي تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة .

- تتحمل هذه الوظيفة المشاكل الخاصة بنقل التكنولوجيا .

- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل على تحسين وسائل و طرق الإنتاج و تحسين نوعية المنتجات و كذا التحسينات التي تطرأ على كفاءة اليد العاملة . الخ.

المطلب الثاني : تنظيم وظيفة البحث و التطوير

تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج و كذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة.

و تتكون وظيفة البحث و التطوير من عمال، وسائل، و إجراءات التسيير، و كلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث و التطوير، و يقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث و التطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، و يمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث و التطوير و هي كالتالي:

أولا : التنظيم الوظيفي

في هذا التنظيم، يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، حيث يتحمل مسؤولية العمليات التي من اختصاصها، و يشرف عليها مسؤول، و يتم التنسيق بين الأجزاء و العمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

ثانيا : التنظيم حسب المشاريع

يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فريق موحد, يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث و التطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية و المادية المحددة له, و يتم تجزئة عمال البحث و التطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة, و يكلف رئيس كل مشروع لإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقا, التكلفة, الوقت, و تعمل بسهولة الاتصال بين فرق العمل على حل مشاكله المجابهة لهم.

ثالثا : التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاطات البحث و التطوير

و يتم جمع مختلف عمال البحث و التطوير و تجزئتهم على أساس تخصصهم (المسؤوليات الوظيفية) و يتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي المراد إنجازه, بحيث يشرف على فريق عمل الذي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة, و بأوقات جزئية, و يضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها. و من إيجابيات هذا التنظيم, هي الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين الذكر, و تقديم عمل جماعي أفضل, و استغلال المعارف, القدرات المتاحة, و فرصا لتبادل المعلومات التقنية, و تمنح لكل مشروع إمكانية اللجوء إلى جميع القدرات و الكفاءات البشرية المتاحة.

المطلب الثالث : سياسات البحث و التطوير على مستوى المؤسسة

و هي تشمل ما يلي :

أولا : الحوافز

عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي, من خلال تحفيزهم و تقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء . و يمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا و الجوائز التي تمنح للمخترعين و المبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم, و ذلك بمراعاة الإحتياجات الشخصية و العائلية للأفراد مثل السكن, السيارات, التجهيزات, الترقية في الوظيفة, هذا من جهة, و من جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم, و مدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات و الإبداعات المحققة.

ثانيا : الارتباطات

و نقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الإقتصادية الأخرى, و كذا المؤسسات العلمية, و مراكز البحث التطبيقي, و من الأسباب التي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات نذكر الأسباب التالية:

- سد الإحتياجات و الفراغات الناتجة عن نقص القدرات و إمكانيات المؤسسة, و جعلها أكثر فعالية؛
- العقبات من خلال التعرف على الناس و الخبراء في الملتقيات مثلاً, و تقوية علاقات العمل, و تبادل الخبرات؛

- الإستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح و الرشد, المعلومات التقنية, المعارف الجديدة و الدقيقة, الإقتراحات, التوجيهات حول كيفية تحسين التسيير و الأداء؛
- ضمان نوع من الأفكار, المعارف, الحلول؛
- إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

خاتمة :

لقد تم اعداد هذه المطبوعة و التي جاءت بعنوان " مدخل لإدارة الأعمال " حيث هي موجهة أساسا لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، و التي يمكن أن يستفيد بها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بكل فروع و تخصصاته .

تحتل الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية ، نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني ، بصورة أو بأخرى ، سواء أكان هذا النشاط في المصنع أو المكتب ، أو المدرسة أو حتى المنزل .

والإدارة تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف ، وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية ، وفي كثير من الحالات تقدم هذه الأهداف الرئيسية بواسطة الآخرين ، ويكون معبرا عنها عادة بصورة شاملة ، تستلزم التفسير والإيضاح ، حتى يمكن فهمها بواسطة رجال الإدارة .

والإدارة بالرغم من كونها نشاط متميز وفريد من نوعه ، إلا أنه من الممكن دراستها ، كما أن المعرفة الخاصة بها يمكن اكتسابها ، وكذلك يمكن الحصول على المهارة في تطبيقها .

وتتكون الإدارة من وظائف أو أنشطة مرتبطة بها ، والتي تمثل في مجملها مجموع الوظائف التي يقوم بها المدير و مساعديه ، بدءا بالتخطيط والتنظيم ، وصولا إلى التوجيه والرقابة .

وينبغي التفكير في الإدارة كوسيلة وليس كغاية في حد ذاتها ، فهي بالضرورة وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف أو سلسلة من الأهداف ، ومن ثم فإن الإدارة تدرس لكي تساعد في تحقيق الهدف .

أسئلة للمراجعة :

السؤال الأول :

- أجب بنعم أو لا مع تصحيح الإجابة الخاطئة :
- 1/ تعرف الإدارة بأنها وضع خطة للوصول للهدف .
 - 2/ يمكن أن تطبق الإدارة على كل الأعمال البشرية .
 - 3/ تتخصص الإدارة في إيصال الناس إلى أهدافها .
 - 4/ يساعدنا التخطيط في التغلب على ظروف عدم التأكد .
 - 5/ يمكن لنا أن نراقب بدون وضع خطة .
 - 6/ بيئة المخطط تؤثر عليه ، وتحتوي على فرص وصعوبات .
 - 7/ إن القيام بالتخطيط يقتصر على المدير فقط ، ولذلك التخطيط فردي .
 - 8/ تتكون الإدارة العليا من عدد كبير من المدراء .
 - 9/ توضع الخطة ، ثم يحدد لها هدفا تحديدا دقيقا .
 - 10/ من خطوات التنظيم تفويض السلطة .
 - 11/ يعبر الهيكل التنظيمي عن مكانة الفرد في المنظمة .
 - 12/ لا يمكن للقائد أن يكون متسلط .
 - 13/ نشاط الإدارة العليا يعتبر نشاطا تنفيذيا .
 - 14/ أثبتت الدراسات أنه لا يمكن نقل المهارات الإدارية من منظمة لأخرى .
 - 15/ من السمات الأساسية للإدارة اليابانية ، سرعة التقييم لغرض الترقية .
 - 16/ المدير المرن هو الذي يتضمن التقارير الملخصة ، المشتملة على البدائل المطروحة .

السؤال الثاني : ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة فيما يلي :

- 1/ تعد الإدارة نشاطا إنسانيا :
 - أ- حديثا يرتبط بالثورة الصناعية في الغرب
 - ب- قديمة قدم وجود الإنسان
 - ج - مقتصر على المجتمعات المتقدمة
- 2/ يشترك علم الإدارة وعلم الاقتصاد في :
 - أ - أسلوب العمل
 - ب- الهدف
 - ج - جميع ما ذكر سابقا

3/ تعتبر الإدارة :

- أ - علما يستند لمبادئ ونظريات يمكن للأى شخص تطبيقها
- ب - مجرد نشاط لا يحتاج إلى علم أو فن
- ج - علما يحتاج إلى مهارة في التطبيق

4/ تعرف الإدارة العامة بأنها تتصل بإدارة :

- أ - المجالات المختلفة
- ب - مرافق الجيش والشرطة فقط
- ج - تنفيذ السياسة العامة للدولة
- د - المجالات التطوعية

5/ تلتزم إدارة الأعمال :

- أ - تقدم تقارير عن أعمالها إلى جميع من يطلبه منها
- ب - تقدم تقرير إداري سنوي إلى ديوان المحاسبة في البلد الذي تعمل فيه
- ج - كل الإجابات صحيحة

6/ يعاب على أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة أنها :

- أ - نظرت للإنسان من زاوية كونه كائن اقتصادي
- ب - اعتبرت الإنسان مجرد آلة يمكن التحكم بها
- ج - اهتمت بالعوامل الداخلية دون الخارجية ، كمحددات لإنتاجية العمل
- ث - كافة الإجابات صحيحة

7/ إن من أهم دراسات فريدريك تايلور في الإدارة :

- أ - مبادئ الإدارة العلمية
- ب - دراسة الحالات الإدارية

8/ تعتبر العلاقة بين الدوافع والحوافز :

- أ - وثيقة
- ب - غير موجودة
- ج - ضارة للمنظمة
- د - لا يوجد إجابة صحيحة

9/ يهتم التخطيط :

- أ - بتحديد الأهداف الفرعية

ب- تحديد الأهداف الرئيسية

ج- اختيار البديل الأفضل

10/ إن أحد مؤشرات ثبات الخطة هو :

أ - الثبات

ب- التغير المستمر

ج- الثبات النسبي

11/ يؤدي التخطيط على مستوى الإقليم إلى :

أ- استغلال الموارد المحلية

ب- تطوير البيئة

ج- جميع ما ذكر سابقا

12/ يعبر مفهوم نطاق الإشراف :

أ- مدى قدرة المرؤوسين على التعامل مع رئيسهم

ب- إمكانية إشراف الرئيس على عدد معين من المرؤوسين

ج- الصلاحيات التي يتمتع بها المدير في مجال اتخاذ القرار

د- كل الأجوبة صحيحة

13/ يعتبر التنظيم الإداري لأي منظمة :

أ/ هدفا رئيسيا بحد ذاته

ب- وسيلة لترجمة الخطط إلى واقع

ج- عملية لتوجيه المرؤوسين للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب

14/ يعتبر الهيكل التنظيمي :

أ- جوهر العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من الوظائف الإدارية

ب- الإطار الذي يمثل الدوائر والأقسام في الإدارة

ج- كل الأجوبة صحيحة

15/ إن العلاقة بين وظيفة التخطيط والرقابة :

أ- علاقة وثيقة

ب- علاقة هامشية

ج- كل الإجابات خاطئة

16/ الخطوات الرئيسية لعملية الرقابة لأداء:

أ- تحديد المعايير المقبولة لأداء

ب- قياس الأداء

ج- معرفة أسباب الانحراف

د- ك الإجابات صحيحة

17/ يعتبر التخطيط الإستراتيجي نوعا من الخطط :

أ- طويلة المدى

ب- متوسطة المدى

ج- قصيرة المدى

18/ كلما اتسع نطاق الإشراف في مؤسسة ما ، كلما كانت المستويات التنظيمية :

أ- أكثر عددا

ب- أقل عددا

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1. المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال ، المفاهيم والأسس والوظائف ، طرابلس : دار الكتب الوطنية ، 2003 .
2. أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007.
3. الجوزي ذهبية ، مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، 2014 .
4. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1986 .
5. خالد بن سعد بن عبد العزيز سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط 1 ، 1997.
6. خيري كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، النظريات ، العمليات الإدارية ، ط 1 ، الأردن : دار جرير ، 2007 .
7. ديسلر جي (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) ، أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات ، الرياض : دار المريخ للنشر ، 1992 .
8. رضا صاحب أبو أحمد آل علي سنان كاظم الموسي ، الإدارة لمحات معاصرة ، ط 1 ، الأردن : دار الورق للنشر ، 2001.
9. سعد نايف بنوطي ، الإدارة ، أساسيات إدارة الأعمال ، ط 3 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2007.
10. صبحي جابر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الأردن : دار الحامد ، 2005.
11. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، عمان : دار المسيرة ، 2009.
12. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ، 1997.
13. عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، بيروت : الدار الجامعية ، 1991.
14. علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الإدارية ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1981.
15. غول فرحات ، مدخل إلى التسيير ، الجزائر : دار الخلدونية ، 2012.
16. فريد عبد الفتاح زين الدين ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل الجودة الشاملة ، النهضة العربية ، 1997.
17. كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، عمان : دار الفكر للنشر ، 1990.
18. مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات ، ط 1 ، بغداد : دار جرير ، 2007 .

19. مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الأردن : دار صفاء ، 2006.
20. باية وقنوني ، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال ، مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الأولى في كافة الأقسام ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2017/2016.
21. جدار رياض ، محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال ، مطبوعة موجهة لطلبة LMD ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2017/2016 .
22. حوحو مصطفى ، مختصر دروس في مادة مدخل لإدارة الأعمال ، موجه لطلبة سنة أولى جذع مشترك ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018.
23. سامية فلياشي ، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2018/2017 .
24. محمد بكري عبد العليم ، مبادئ إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، 2007.
25. الهادي بوقلقول ، محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال ، لطلبة السنة الأولى قاعدة التعليم المشترك ، ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2015.
26. خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار الاثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 .
27. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان - الأردن ، 2007.
28. فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة : عمان ، دار اليازوري ، 2009.
29. نعيم ابراهيم الظاهر ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، عالم الكتب الحديث ، عمان - الأردن ، 2010 .
30. سرير رابع عبد الله ، القرار الاداري ، دار الأمة ، الجزائر ، 2011.
31. الجودي محمد علي ، مدخل لإدارة الأعمال ، دروس موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك ، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، دون ذكر السنة.
32. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، ط2 ، دار الحامد ، عمان -الأردن ، 2020.
33. سارة بن زايد ، مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لإدارة الأعمال ، موجهة لطلبة السنة الأولى قسم التعليم الأساسي ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2021/2020.

34. علي فلاح الزعبي ، عادل عبد الله العنزي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، 2015.
35. نواله مريم ، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ل.م.د جميع فروعها " محاضرات مدخل في إدارة الأعمال " ، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، 2022/2021.
36. عمر محمد درة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، حلب ، 2009.
37. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الإدارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2016.
38. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة و الأعمال ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008.
39. نور الله كمال ، مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر ، دمشق ، 992.
40. سعاد عياط ، محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري ، دون ذكر السنة.
41. ليلية غضابنة ، ملخص محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري ، السنة الأولى ماستر كل التخصصات ، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي ، 2020/2019.
42. هبال عبدالمالك ، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2018/2017.
43. ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2007.
44. عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات ، ط2 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2008.
45. حسن عثمان حسن ، مطبوعة دروس في مقياس تسيير مؤسسة ، لطلبة السنة الثانية علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2008 / 2007 .
46. جودي حنان ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019.
47. دهباش سامي ، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، 2018/2017 .
48. زيدة محسن ، تي أحمد ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2019.

49. خالد عيجولي ، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، موجهة لطلبة ليسانس لجميع فروع ميدان علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية ، جامعة زيان عاشور ، الخلفة ، 2019.
50. مباني محمد ، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة ، موجهة لطلبة سنة ثانية (ل م د) شعبة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، 2019/2018.
51. صالح حميمدات ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، موجهة لطلبة السنة الثانية (ل م د) شعبة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2018/2017.
52. أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21 ، مصر : دار قباء ، 2001.
53. صبحى جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، الأردن ، 2005.
54. ثابت عبد الرحمن ادريس ، إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر ، 2005 .
55. أبو بكر مصطفى بعيرة ، مبادئ الإدارة العامة ، بنغازي : دار إفريقيا للنشر ، 1988.

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية

1. Koontz , H , and O donnel , **management analysis of managerial function**, Hill, kogakussha,1976.
2. S tonner , j, **Management**, Englewood cliffs printire, Hall,1978.
3. **concepts , applicatioon and skill developments , south wasteren colleges publishing**,1977
4. Mintzberg , H , **the nature of managerial work**, New York : Happier Andrew, 1973.
5. Lusser, R.N . **management : concepts , applications and skill development**, cillege publishing , 1996.
6. **MOYRHOFER ULRIKE, MANAGEMENT STRATEGIQUE**, BREAL, PARIS, 2007.
7. YENAT. Z, **Fonction GRH, Fonction Stratégique De L'entreprise Aujourd'hui Et Demain**, ALGR, le 24-25-26 Octobre 1998 .