



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أساسيات الإدارة

الدكتورة فاطمة بدر

ISSN: 2617-989X



Books

أساسيات الإدارة

الدكتورة فاطمة بدر

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2018

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

فاطمة بدر، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Fundamentals of Management

Fatima Bader

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2018

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

- ❖ مفهوم الإدارة وأهميته.....1
- مفهوم الإدارة.....3
- تعريف الإدارة.....4
- معان مختلفة للإدارة.....5
- أهمية الإدارة في العالم المعاصر.....8
- الإدارة علم وفن.....9
- الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.....10
- التمارين.....11
- ❖ علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى وأسباب ظهوره.....15
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....17
- العوامل التي أدت الى تأخر ظهور علم الإدارة.....19
- أسباب نشأة علم إدارة الأعمال وتطوره.....21
- التمارين.....26
- ❖ نظريات مبكرة في الإدارة- الإدارة العلمية-المدارس الكلاسيكية التقليدية(جزء1).....28
- النظريات المبكرة في الإدارة.....31
- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.....34
- الإدارة العلمية.....34
- ✓ أهم المفكرين في الإدارة العلمية.....34
- ✓ مرتكزات حركة الإدارة العلمية.....39
- ✓ نظرية الرجل الاقتصادي.....39
- ✓ الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية.....40
- التمارين.....41
- ❖ المدرسة الكلاسيكية(جزء2) الإدارة التنظيمية-الإدارة البيروقراطية.....43
- الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية.....45
- هنري فايول 1841-1925.....45
- ✓ النشاطات في المشروع الصناعي.....45
- ✓ الأفكار الأساسية في كتاب "الإدارة الصناعية و العامة".....46
- أوليفر شيلدون.....49
- الجوانب التي ركزت عليها المدرسة التنظيمية.....50
- الإدارة البيروقراطية.....50
- نظرية ماكس فيبر 1864-1920.....50
- ✓ أنواع السلطة عند ماكس فيبر.....51
- ✓ خصائص التنظيم البيروقراطي.....51
- ✓ الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي.....53
- ✓ الانتقادات الموجهة الى نظرية التنظيم البيروقراطي.....53
- التمارين.....55
- ❖ مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية.....58
- مدخل العلاقات الإنسانية.....60
- تجارب ايتلون مايو.....60
- ماري باركر فوليت.....62
- مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية.....63
- شيبتر برنارد 1887-1961(نظرية النظام التعاوني).....64
- هربرت سايمون (نظرية القرارات).....65
- رنسيس ليكارت.....66
- كريس أرجيرس(نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم).....66
- باكي و أرجيرس (نظرية الاندماج).....67
- أبراهام ماسلو و هرم الحاجات.....68

الفهرس

69.....	➤ نظرية Y و X.....
70.....	▪ مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.....
72.....	▪ التمارين.....
74.....	❖ المدرسة الإدارية الحديثة.....
76.....	▪ المدخل الكمي.....
76.....	▪ مدخل مدرسة النظم.....
77.....	▪ مدخل الموقف(المدخل الوضعي أو الطرفي).....
78.....	▪ المدخل القانوني.....
78.....	▪ مدخل الإدارة بالأهداف.....
80.....	▪ مدخل الإدارة البيانية.....
84.....	▪ نظرية Z.....
85.....	▪ مدخل إدارة الجودة الشاملة.....
87.....	▪ مدخل التفوق الحديث.....
89.....	▪ التمارين.....
92.....	❖ وظيفة التخطيط.....
94.....	▪ مقدمة وتعريف.....
95.....	▪ الحاجة الى التخطيط.....
96.....	▪ خطوات التخطيط.....
97.....	▪ أشكال التخطيط.....
97.....	➤ من حيث فترة الخطة.....
98.....	➤ من حيث النشاط.....
98.....	➤ من حيث نطاق/شمولية الأنشطة.....
99.....	➤ من حيث الاستخدام.....
101.....	▪ معوقات عملية التخطيط.....
101.....	▪ فوائد عملية التخطيط.....
102.....	▪ التمارين.....
105.....	❖ وظيفة التنظيم.....
108.....	▪ مقدمة وتعريف.....
108.....	▪ عناصر التنظيم الإداري.....
109.....	▪ أهمية التنظيم.....
109.....	▪ أنواع التنظيم.....
110.....	▪ الهيكل التنظيمي.....
110.....	▪ أشكال الهياكل التنظيمية.....
114.....	▪ هيكل السلطة.....
115.....	▪ السلطة والمسؤولية والتفويض.....
116.....	▪ المركزية واللامركزية في الإدارة.....
119.....	▪ التمارين.....
122.....	❖ وظيفة التوجيه.....
124.....	▪ القيادة.....
124.....	➤ أساليب القيادة وأنماطها.....
125.....	➤ القائد والمدير.....
126.....	➤ المهارات القيادية الأساسية.....
127.....	➤ مصادر قوة القائد.....
127.....	▪ التحفيز.....
128.....	➤ طرق التحفيز.....
130.....	▪ الاتصال.....
130.....	➤ عناصر عملية الاتصال.....
131.....	➤ أنواع الاتصال.....

الفهرس

132.....	➤ الطرائق الرئيسية في الاتصالات.....	
133.....	➤ معوقات الاتصال الفعال.....	
134.....	التمارين.....	▪
136.....	الرقابة.....	❖
139.....	فوائد الرقابة وإستخداماتها.....	▪
140.....	خطوات عملية الرقابة الإدارية.....	▪
142.....	وسائل الرقابة الإدارية.....	▪
144.....	التمارين.....	▪
146.....	الوظائف الفنية في المنظمة(الجزء 1).....	❖
148.....	وظيفة الانتاج والعمليات.....	▪
149.....	وظيفة إدارة الموارد(الشراء والتخزين).....	▪
150.....	وظيفة التسويق.....	▪
150.....	وظيفة الموارد البشرية.....	▪
154.....	التمارين.....	▪
156.....	الوظائف الفنية في المنظمة(الجزء 2).....	❖
158.....	الوظيفة المالية.....	▪
159.....	وظيفة البحوث والتطوير.....	▪
160.....	وظيفة العلاقات العامة.....	▪
161.....	إدارة نظم المعلومات الإدارية.....	▪
163.....	التمارين.....	▪
165.....	المصطلحات الاقتصادية باللغة الانكليزية.....	❖
169.....	المراجع.....	❖



الفصل الأول: مفهوم الإدارة وأهميته

الكلمات المفتاحية:

الإدارة، إدارة الأعمال، الكفاية الإنتاجية، العملية التنظيمية، الوحدة التنظيمية، المستويات الإدارية، دراسة الإدارة، مهنة الإدارة، العلم، الفن، الإدارة العامة.

ملخص:

نوضح في هذا الفصل مفهوم الإدارة وأهميتها ومختلف التعاريف التي أعطيت لها من قبل العديد من الباحثين الإداريين وفقاً لمدارس الفكر الإداري المختلفة. كما نتطرق للمدلولات والاستخدامات المختلفة لمصطلح الإدارة، سواء كمهنة أو عملية تنظيمية أو دراسة أو غيرها. نوضح أيضاً في هذا الفصل جانب العلم وجانب الفن في الإدارة، إضافة إلى الفروقات الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تعاريف ومفاهيم الإدارة
- الإلمام بمختلف المعان المستخدمة لمصطلح "الإدارة"
- فهم أهمية الإدارة في حياتنا
- التعرف على جانبي العلم والفن في إدارة الأعمال
- إدراك الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

المخطط:

The Concept of Management	• مفهوم الإدارة
Definition of Management	• تعريف الإدارة
Different meanings of Management	• معان مختلفة للإدارة
Importance of Management	• أهمية الإدارة في العالم المعاصر
Management is an Art and Science	• الإدارة علم وفن
Difference between Business Administration and Public Administration	• الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

1. مفهوم الإدارة: The Concept of Management

تحقق ادارة المنظمات المنتجة وتشغيلها بكفاية الحصول على اكبر قدر من الانتاج بأقل تكلفة ممكنة. إن تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى معيشة أفرادها، وما يحصلون عليه من سلع وخدمات يقدمها الجهاز الإنتاجي. إلا ان الإنتاج المطلوب لرفع مستوى المعيشة لا يتحقق بمجرد إقامة المنظمات المنتجة أو التوسع فيها فقط، بل يتحقق بتشغيل هذه المنظمات وإدارتها بكفاية، تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها. أي يتحقق بإدارة هذه المنظمات إدارة علمية سليمة، تعتمد على وضع الأهداف ورسم السياسات وسلوك السبل العلمية لتحقيق هذه الأهداف. فقد تعاني بعض المنظمات من نقص في الموارد، كرأس المال، أو ندرة المواد الأولية ولكن على الرغم من هذا تستطيع هذه المنظمات برمجة أعمالها وتكييف أوضاعها بما يتناسب مع الظروف المحيطة وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية ونجاح أكبر بكثير من بعض المنظمات التي قد تتمتع بوفرة جميع الموارد فيها ولكن لم تعمل على حسن إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل والرشيد.

لم تشهد نشاطات العلم والمعرفة تطوراً وتقدماً ملحوظاً في مجال المفاهيم الادارية واستخداماتها ال خلال القرنين الماضيين

إن الأساس والقصد من تحديد مفهوم علم إدارة الأعمال هو معرفة مجموعة القواعد التي يركز عليها وتبنيها المبادئ العلمية التي يستند إليها والتعرف على النظريات الإدارية المختلفة التي يشتمل عليها على الرغم من ضرورة الإدارة ومدى الحاجة إليها خلال مراحل التطور الإنساني بدءاً من المجتمع المشاعي البدائي وانتهاء بيوماً هذا، إلا أن نشاطات العلم والمعرفة لم تشهد تطوراً وتقدماً ملحوظاً في مجال المفاهيم الإدارية واستخداماتها إلا خلال القرنين الماضيين. حيث انه مع التطور الاقتصادي العالمي في أعقاب الثورة الصناعية ونشوء العديد من التجمعات الصناعية الإنتاجية الكبيرة كان لا بد من إيجاد وسيلة فعالة وأساليب أكثر علمية لإدارة هذه الأنشطة الاقتصادية بكفاية إضافية وعالية. وهذا بدوره تطلب أن تكون هناك إدارة علمية تعتمد على مجموعة من القواعد والنظريات والمبادئ الإدارية العلمية بالاستناد إلى التجارب والأبحاث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية، التي تعطي إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة.

إن أهم ما يميز علم إدارة الأعمال عن سواه من العلوم سعة انتشاره، والحاجة إليه في ميادين الحياة الإنتاجية كافة من زراعة وصناعة وتجارة وبناء ونقل، وكذلك في المجالات الخدمية والسياسية والعلمية. هذه الخاصية التي ينفرد بها علم إدارة الأعمال، تتطلب المرونة والسرعة في حل سائر المعضلات الاقتصادية والفنية التي تعترض سبيل العمل والإنتاج، وهذا بدوره يعطي بل ويفسح المجال أمام عملية التطور المستمر، وخلق وابتكار الطرق الإدارية الجديدة الكفيلة بتجاوز جميع الصعوبات والعوائق العلمية والتطبيقية.

2. تعريف الإدارة: Definition of Management

رغم التعاريف الكثيرة والاجتهادات المتعددة لعلماء مختلفين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية، لا يوجد تعريف واحد متكامل يشتمل على جوهر الإدارة. حيث أن مفهوم علم الإدارة كان يعرف باستمرار وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته، فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- في حالة **الرواج الاقتصادي** كانت تسعى إدارات المشاريع الاقتصادية لتسخير علم الإدارة في إيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين التنظيم الإداري والإنتاجي لتصل إلى الأرقام القياسية في زيادة الإنتاج
- في حالات **المنافسة الشديدة** بين إنتاج المشاريع المختلفة كانت تركز جهود الإداريين والفنيين لتحسين نوعية المنتج وتقليل تكاليفه لكي تكون له قدرة تنافسية كبيرة أمام المنتجات المماثلة
- في حالات **الكساد الاقتصادي** فإن محور العملية الإدارية يتركز على تنسيق الجهود من قبل إدارة المبيعات لتقوم بتسويق منتجاتها وتصريفها بما ينسجم ومصالحها

وفيما يلي نورد تصنيفاً مبسطاً لتعريف الإدارة ضمن عدة مجموعات لعدد من الرواد وعلماء الفكر الإداري وهي:

المجموعة الأولى: انصبت تعريفات علماء هذه المجموعة، وهم فردريك تايلور ومارشال ديموك وعبد الغفور يونس، لعلم إدارة الأعمال في "تحديد ومعرفة الأهداف التي يجب التوصل لها بأقل التكاليف الممكنة من خلال الإمكانيات والموارد المتوفرة".

المجموعة الثانية: ومن أبرز ممثليها لورنس آبلي وكونتز وأدونيل وماري باركر فوليت وتيري، حيث ركزوا في تعاريفهم على أنها "العملية التي ترمي إلى تنفيذ الأهداف والأعمال عن طريق استخدام جهود الآخرين ومعهم".

المجموعة الثالثة: ممثلو هذه المجموعة هم هنري فايول وجيمس موني ورايلي ولايت وغوليك جاءت تعاريفهم على أنه "الوظائف الإدارية كالتنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر (التوجيه) والقيادة والرقابة".

المجموعة الرابعة: ويمثلها كمبال، حيث عدد المهام التي تعمل الإدارة على تحقيقها في المنظمة على الشكل التالي: "تشتمل الإدارة على كل الواجبات والوظائف المختصة بإنشاء مشروع من حيث تمويله، وتقرير سياساته الرئيسية وتهيئة تجهيزاته الضرورية وإعداد الشكل التنظيمي الذي يعمل في ظلّه واختيار العناصر الرئيسية له".

المجموعة الخامسة: ويمثلها أوليفر شيلدون الذي عرف علم الإدارة مركزاً على أنه "مستويات الإدارة والوظائف المتعلقة بهذه المستويات".

حيث حدد المستوى الأول الذي يمثل الإدارة العليا المسؤولة عن تحديد سياسات المنظمة والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل التنظيمي والرقابة على التنفيذ. أما المستوى الثاني فهو الإدارة الوسطى وهي المسؤولة عن تحقيق سياسات وبرامج الإدارة العليا عن طريق استخدام الصلاحيات الممنوحة لها لتنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات الإدارة التنفيذية. والمستوى الثالث هو الإدارة الدنيا أو التنفيذية والتي تقوم بتوجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة فعلياً.

من واقع التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى تعريف شامل للإدارة بأنها "عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المنظمة.

أمام التفسيرات والاجتهادات عبر حقبة طويلة من تاريخ تطور العلوم الإدارية لابد من التأكيد على حقيقة مفادها بأن جميع الدارسين والباحثين والرواد الإداريين الأوائل كانوا يركزون على أن الإدارة:

- تنطلق من وجود هدف أساسي تسعى لتحقيقه من خلال الإمكانيات المتاحة على مستوى المنظمة
- تعد بمثابة أداة لتنفيذ مجموعة من الأعمال حسب الهيكل الإداري والتنظيمي إضافة إلى حث وتحفيز الآخرين على تنفيذ الأعمال المخطط لها أن تقوم بها
- لها علاقة بالجماعة بالدرجة الأولى وبالفرء بالدرجة الثانية على اعتبار أن عملية التنسيق بين الفعاليات والأنشطة في المنظمة أو المشروع الاقتصادي تعد من الوظائف الأساسية للإدارة

3. معان مختلفة للإدارة: Different meanings of Management

نجد من خلال دراسة التعاريف المختلفة للإدارة بأن هذا المصطلح الأخير ينطوي على معانٍ كثيرة تتوقف إلى حد ما على الغرض المقصود من استعمال هذا المصطلح. فهي تستعمل إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة لتحقيق غايات معينة، أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون للقيام بأعمال محددة في منشأة معينة، أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين، أو غيرها من المعاني. ويعود تعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ "إدارة" إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها لأسباب عديدة منها:

1. أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.
2. انها علم اجتماعي أكثر منه علماً طبيعياً أو فيزيائياً أو رياضياً وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.
3. أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية وغيرها من العلوم.¹

¹ وهذا ما سيتم توضيحه لاحقاً.

4. أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والموقف السائد بما فيه من متغيرات مما جعل الاتجاه الحديث يتخلى عن محاولاته لوضع نظرية موحدة للإدارة ويستعيز عنها بأسلوب النظريات المتعددة الملائمة بدلاً من النظرية الشاملة الموحدة.
نورد فيما يلي شرحاً للمعاني الأساسية لاستخدام مصطلح الإدارة:

1.3. عملية تنظيمية (أو نشاط) لجهاز معين.

إن العملية التنظيمية في جميع المستويات تتطلب جهداً من نوع خاص تكون غايته خلق التفاعل والتمازج والتنسيق بين مجموعة من الأنظمة والفعاليات² وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق السياسات المرسومة على المستويات كافة ضمن معطيات ترشيد استخدام واستغلال كل ما هو متاح في المنظمات والهيئات والمؤسسات والمشاريع وغير ذلك من التجمعات.
من خلال ذلك يمكننا التأكيد على أن التفاعل الذي يجب أن يكون قائماً فيما بين مجموعات العاملين بدءاً من المستويات الإدارية العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية الدنيا سيضمن عملية اتخاذ القرار الإداري السليم. وإن هذا لن يتحقق إلا من خلال خطة شاملة للنشاطات كافة ومتكاملة معها لكي تسهل عملية تتبع تنفيذ القرارات المتخذة ومراجعة النتائج ومطابقتها مع الخطط المرسومة والعمل على تصحيح الانحرافات الناتجة عن العقبات والمشكلات التي تظهر في أثناء عملية التنفيذ (إن وجدت).
من خلال ما تقدم يمكننا أن نؤكد بأن العملية الإدارية ليست عملية جامدة بل هي عملية مرنة وديناميكية وتتغير وفق تغير ظروف العمل وشروطه ضمن الأنشطة والفعاليات الإدارية والإنتاجية المختلفة.

2.3. الإدارة بمعنى "الوحدة التنظيمية":

من الاستخدامات الشائعة أيضاً لمصطلح الإدارة هو استخدامها للدلالة على الوحدات التنظيمية في العمل مثل "إدارة الإنتاج" أو "إدارة التسويق" أو غيرها، والتي نقصد بها الدائرة أو المديرية مثلاً. وهنا نقصد مجموعة من الأفراد يرأسهم مدير ويعملون معاً لإنجاز أعمال الوحدة التنظيمية.

3.3. الإدارة بمعنى الأفراد المدراء:

تشير كلمة إدارة هنا إلى الأشخاص (المدراء) المعنيين بالإشراف على العملية الإدارية وإنجازها.

² عند اعتبار الإدارة كعملية أو نشاط، فإنه لا بد من الإشارة إلى أهمية التفاعل مع البيئة الخارجية أيضاً وسوف يتم شرح هذه الفكرة لاحقاً عند شرح "نظرية النظم" و"النظرية الطرفية / الموقفية".

4.3. الإدارة كحقل من حقول الدراسة:

تعرف الإدارة كحقل من حقول الدراسة بأنها: أحد العلوم الإنسانية، الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري داخل التنظيمات المختلفة لتحقيق أهدافها. من أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة كحقل من حقول الدراسة مايلي:

1. حقل حديث نسبياً من الناحية النظرية: إذ بدأ التنظير لهذا العلم منذ منتصف القرن التاسع عشر، مع بدايات ظهور النظرية الكلاسيكية في الإدارة، والتي كان من أبرزها روادها فريدريك تايلور، هنري فايول، وماكس فيبر.

2. حقل تتربط فيه الكثير من العلوم: تحتاج الإدارة لكثير من العلوم الإنسانية، كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، وعلم الاقتصاد، والتاريخ، إضافة لحاجتها للعلوم التطبيقية، كالرياضيات، الإحصاء، وبحوث العمليات.

3. حقل له مجالات تخصص متعددة: وتعرف هذه المجالات بوظائف المنظمة، مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، إدارة الإنتاج، إدارة المستشفيات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، وغيرها..

4. حقل له وظائف مختلفة: مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وغيرها.

5. حقل يجمع بين النظرية والتطبيق: أي بين العلم والفن، فالإدارة كعلم لها نظريات وقواعد، وكتنسيق تحتاج إلى مهارات وممارسة لوضع هذا العلم في بعده العملي التطبيقي (ستشرح هذه الفكرة لاحقاً).

5.3. مهنة - وظيفة - تمارس من قبل الأفراد.

لقد تطورت العلوم الإدارية شأنها في ذلك شأن العديد من العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، حيث أصبحت الإدارة كمهنة ووظيفة يمارسها العديد من رجال المال والعلم والمعرفة وذلك عن طريق استخدام هذه العلوم والمعارف. وكغيرها من المهن فإن مهنة الإدارة يجب أن تتميز بمجموعة من المقومات الأساسية التي ترتكز عليها مثل:

1. وجود دليل أخلاقي لتوجيه سلوك الأفراد وتصرفاتهم

2. وجود المعلومات والمعارف مرتبة ومنظمة في نواح محددة

3. وجود طرق رسمية لاكتساب هذه العلوم والمعارف

كما أنه لا بد من التركيز على مهنية الإدارة والذي أصبحت آثاره واضحة جلية من خلال الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في الهيئات الاقتصادية والخدمية نتيجة التنسيق والتفاعل الصحيح ما بين هذه الموارد والذي يمثل حصيلة الجهد الإداري المنظم للعاملين كافة في هذا الحقل واعتمادهم الطرق والوسائل العلمية في معالجة مشاكلهم الإنتاجية والإدارية.

ويمكننا ذكر عدد من القرائن والدلائل على مدى تطور وتقدم مهنة الإدارة، منها:

- تزايد اعتماد الإدارة على أسس وقواعد ومبادئ علمية واقتصادية تحكم العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار مثل نظرية المعلومات، نظرية القرارات الإدارية، البرمجة الخطية واللاخطية...
- أصبحت غالبية الهيئات تختار المديرين الأكفاء ذوي الخبرات والمعارف في المجالات التخصصية المختلفة للنهوض بأعباء العمل الإداري الذي يتطلب طاقات كبيرة ومعارف واسعة بالنسبة للنواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية والفنية لكي يكون قادراً على تفهم مشاكل العاملين والإنتاج والتصدي لحلها في الوقت المناسب مما يضمن تحسين مؤشرات الكفاية الإنتاجية وزيادة الأرباح.
- التركيز في مهنة الإدارة على النتائج التي يتم التوصل إليها في مراكز البحث والتدريب، في الجامعات والمعاهد، في المنشآت الاقتصادية المتقدمة التي تكسبت لديها خبرات إدارية واسعة، في الهيئات الاستشارية المتخصصة، والاعتماد على خريجي هذه المؤسسات وخبرائها في الإدارة العلمية لممارسة هذا النشاط في مختلف ميادين الحياة.

6.3. جهد مشترك فيما بين العاملين

- إن العمل الإداري هو جهد جماعي تتم ممارسته على مستويات إدارية مختلفة: عليا ووسطى ودنيا. وتختلف طبيعة العمل الإداري من مستوى لآخر.
- الإدارة العليا: تعمل على رسم السياسات وتحديد الأهداف وتوجيه ومتابعة التنفيذ من خلال الأجهزة المختصة.
- الإدارة الوسطى: تمثل حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا، حيث تتلقى التعليمات من الإدارة العليا وتعمل على ترجمتها وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.
- الإدارة الدنيا: هي جهة الإشراف الأولى على العمليات التنفيذية في مواقع وأقسام الإنتاج الرئيس والثانوي.

4. أهمية الإدارة في العالم المعاصر Importance of Management

- تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للمواطنين كافة.
- إن هذا يؤكد على أن الإدارة من خلال رجالاتها، أساليبها ووسائلها تسعى إلى:
- زيادة المستوى المعاشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يتيح لهم إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن.
 - خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات ورفدها دائماً بالدم الجديد والعناصر الشابة القادرة على تحمل مسؤولياتها والمسلحة بالعلوم التطبيقية والإدارية الحديثة والجاهزة لاستخدامها في المجالات العملية.

- بما أن الإدارة جهد جماعي منظم ومنسق داخل المنظمة وخارجها للفعاليات والأنشطة كافة فهي من خلال عناصرها تعمل على تحديد الطاقات الإنتاجية ووضع البرامج الزمنية لتشغيل الآلات والخطوط الإنتاجية وكذلك وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية ثم تتابع وتراقب تنفيذ هذه الخطط.
- الاستخدام الرشيد للموارد الوطنية المتاحة يساهم في زيادة الدخل القومي ويضيف إلى ثرواته المادية والبشرية من خلال تنظيم وتخطيط ومتابعة عمليات اكتشاف الموارد الطبيعية ورفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين في الحقل الإداري.
- تساهم الإدارة الحديثة المعاصرة في الدول النامية في تقليص الهوة الكبيرة بينها وبين الدول المتقدمة وذلك من خلال الاعتماد على الذات واستخدام منجزات العلم والتكنولوجية وتسخيرها لأغراض التنمية الاقتصادية الطموحة ورفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال خطة طويلة الأمد.
- لا يمكن للإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام التطورات الاقتصادية الراهنة والأزمات الغذائية الخانقة التي نكتف من العديد من الدول المتخلفة منها والنامية. ولهذا فمسؤولية الأجهزة الإدارية هنا تكمن في إيجاد الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بتجاوز هذه العقبات والأزمات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية معتمدة على العلوم الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمشاكل الإنتاجية الصناعية منها والزراعية.
- الاعتماد على الطرق الحديثة والمتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتسيير شؤون المنظمات مثل بحوث العمليات والبرمجة الرياضية والإحصاء الرياضي ومنظومات الحواسيب وغير ذلك.

5. الإدارة علم وفن Management is an Art and Science

لمعرفة فيما إذا كانت الإدارة علم أم فن فيجب علينا تعريف كل من هذين المفهومين أولاً. العلم هو "معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء، كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم". وهذا يدلنا على أن الإدارة هي علم لأنه نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى، ولاسيما السلوكية، تراكمت قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية ويمكن التنبؤ بنتائجها بنسبة كبيرة.

الفن هو "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية". والعملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة، والبصيرة والإبداع والاجتهاد والقدرات التحليلية والمقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة.

وبالتالي فإنه يمكننا أن نستنتج أن الإدارة هي علم وفن معاً.

6. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة Administration and Public Administration

يرى بعض الكتاب والمفكرون أن مبادئ الإدارة و أسس عملها واحدة في كل المجالات، فمبادئ الإدارة السليمة واحدة أياً كان مجال العمل. ولكن البعض الآخر يرى أنه هناك اختلافات بين إدارة الأعمال وبين الإدارة العامة، يمكن تلخيصها كما في الجدول الآتي :

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	عنصر المقارنة
تحقيق الربح بشكل رئيسي	تقديم خدمة.	الهدف
تعمل في جو تنافسي	تعمل في جو احتكاري	البيئة
يعمل الموظف بصفته الشخصية وهو موظف تعاقدى يطبق السياسة الخاصة التي يراها مجلس الإدارة	يعمل الموظف بصفته الرسمية وهو موظف رسمي يطبق السياسات العامة للدولة	العمل
يقاس نجاحها عن طريق الربح المتحقق ونسبة المساهمة في تلبية احتياجات المستهلكين	يقاس نجاحها بمدى رضى الجمهور عن الخدمات التي تقدمها	نجاح المؤسسة
عن طريق مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء.	عن طريق السلطة التشريعية (مجلس الشعب)	تحديد السياسة
على شكل مؤسسة أو شركة..الخ	على شكل وزارات، مديريات، دوائر...حكومية	الشكل التنظيمي
الأمان بالنسبة للموظف الخاص أقل نسبياً	يتمتع الموظف العام بأمان أكثر	معيار الأمان
محلي، إقليمي، عالمي	محلي	نطاق العمل
يختلف حسب حجم الشركة	كبير	حجم العمل

مقترحات وتمارين للفصل الأول

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز ، ويجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	1. مفهوم الإدارة	<p>1. تعتبر الإدارة نشاطاً إنسانياً:</p> <p>أ- حديثاً يرتبط بالثورة الصناعية في الغرب</p> <p>ب- قديماً قدم وجود المجتمعات البشرية</p> <p>ت- قاصراً على المجتمعات المتقدمة</p> <p>ث- يركز على علم النفس وعلى الاجتماع.</p>
2	5. الإدارة علم، فن	<p>2. تعتبر الإدارة:</p> <p>أ- علماً يستند لمبادئ ونظريات يمكن لأي شخص تطبيقها.</p> <p>ب- فناً لا تحتاج ممارسته إلى دراسة أو معرفة بالنظريات الإدارية.</p> <p>ت- مجرد نشاط لا يحتاج إلى علم ولا إلى فن.</p> <p>ث- علماً يحتاج إلى مهارة في التطبيق</p>
2	6. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	<p>3. واحدة من العبارات أدناه لا تتلاءم مع مدلولات ومقاصد الإدارة العامة:</p> <p>أ- إدارة تنمية.</p> <p>ب- تسعى لتحقيق المصلحة العامة.</p> <p>ت- لا تهدف غالباً إلى الربح.</p> <p>ث- لا تهتم برضى المخدمين</p>

2	5. الإدارة علم وفن	<p>4. يدل القول بأن الإدارة علم وفن معاً على أهمية:</p> <p>أ- القدرة الشخصية في تطبيق الأفكار والنظريات بطريقة لبقة وذكية.</p> <p>ب- الفنون والموسيقى للمديرين.</p> <p>ت- النظريات الكلاسيكية فقط.</p> <p>ث- جميع ما ذكر.</p>
2	6- الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	<p>5. تعرف الإدارة العامة بأنها تتصل بإدارة:</p> <p>أ- المجالات المختلفة.</p> <p>ب- مرافق الجيش والشرطة فقط.</p> <p>ت- وبتنفيذ السياسة العامة للدولة.</p> <p>ث- المجالات التطوعية فقط.</p>
2	6. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	<p>6. تلتزم إدارة الأعمال:</p> <p>أ- بتقديم تقارير عن أعمالها إلى جميع من يطلبها منها.</p> <p>ب- بالمسؤولية أمام المساهمين أو أصحاب رأس المال.</p> <p>ت- بتقديم تقرير إداري سنوي إلى ديوان المحاسبة في البلد الذي تعمل به.</p> <p>ث- جميع ما ذكر.</p>
2	2. تعريف الإدارة	<p>7. تلجأ الشركات إلى تحسين نوعية المنتج وتقليل تكاليفه في حالة:</p> <p>أ- الرواج الاقتصادي</p> <p>ب- المنافسة الشديدة</p> <p>ت- الكساد الاقتصادي</p> <p>ث- كل الحالات السابقة خاطئة.</p>

2	2. تعريف الإدارة	<p>8. يعتبر مفهوم الإدارة مفهوماً ثابتاً بالتعريف دوماً. أ- صح ب- خطأ</p>
2	2. تعريف الإدارة	<p>9. الباحث الإداري الذي ركز في تعريفه للإدارة على "مستويات الإدارة والوظائف المتعلقة بهذه المستويات"، هو: أ- هنري فايول ب- فريدريك تايلور ت- أوليفر شيلدون ث- لا أحد من هؤلاء المفكرين.</p>
2	6. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	<p>10. النشاط الذي تؤديه المشروعات الاقتصادية بهدف الحصول على الربح هو مفهوم: أ- إدارة الأعمال. ب- الإدارة العامة. ت- إدارة الجمعيات الخيرية. ث- إدارة المنظمات الدولية.</p>

يجب الحصول على الأقل على 12 علامة من عشرين.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. يستخدم مصطلح "الإدارة" باللغة العربية بعدة معاني، وضح هذه المعاني المختلفة، معزلاً بأمثلة.

• (الحل في الفقرة: 3- معان مختلفة للإدارة)

2. نلاحظ تزايد الاهتمام بعلم الإدارة سواء من قبل الجامعات أو من قبل الشركات. علل هذه الأهمية المتزايدة

للإدارة في العالم المعاصر.

• (الحل في الفقرة: 4-أهمية الإدارة في العالم المعاصر)

3. ما هي المستويات الإدارية داخل المنظمة، وما هي المهام المناطة بالمدير في كل من هذه المستويات؟

• (الحل في الفقرة: 3- معان مختلفة للإدارة)



الفصل الثاني : علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى وأسباب ظهوره

الكلمات المفتاحية:

العلوم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والقانونية والرياضية، تأخر ظهور علم الإدارة، النظرة الوضيعة لرجال الأعمال، الإدارة فن وعلم، الثورة الصناعية و ظهور الآلات، التخصص في الإنتاج وتقسيم العمل، الأزمة الاقتصادية عام 1929، تشكيل النقابات، الحرب العالمية الثانية.

ملخص:

نوضح في هذا الفصل علاقة علم الإدارة بالكثير من العلوم الأخرى مثل العلوم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والقانونية والرياضية وغيرها. كما سيتم تسليط الضوء على أهم الأسباب التي أدت إلى تأخر ظهور علم الإدارة، إضافة إلى التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال منذ القرن التاسع عشر نتيجة الثورة الصناعية والتي ساهمت في بدء ظهور أفكار علمية كانت نواة لما سمي لاحقاً بعلم الإدارة.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح ارتباط علم الإدارة بالعلوم الأخرى.
- التعرف على الأسباب التي أدت إلى تأخر ظهور علم الإدارة.
- التعرف على تأثير الثورة الصناعية في ظهور علم الإدارة.

المخطط:

- **Relation between Management and other Sciences** علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
- **Obstacles of the emergence of Management Science** العوامل التي أدت إلى تأخر ظهور علم الإدارة

1. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: Relation between Management and other Sciences

يعتبر علم الإدارة علم متعدد المصادر (Interdisciplinary) أي أنه يعتمد على العديد من العلوم الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية، وهذا يتطلب من المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في كثير من هذه العلوم. نوضح فيما يلي ارتباط علم الإدارة بهذه العلوم:

1.1 علم الاجتماع Sociology

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها. وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق عمل)، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه وتتبادل معه المنافع كما أنها تستمد منه وسائل البقاء والاستمرار، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع. حيث يعتبر الكثير من الباحثين المنظمة مجتمعاً مصغراً فيطبقون عليها الكثير من مبادئ علم الاجتماع وأساسياته ولا سيما في مجال نظام القيم السائد في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة حيث تتأثر كثيراً بهذا النظام وفي مجال جماعات الانتماء المختلفة التي يجد الفرد نفسه منتبهاً إليها ومدى تأثير سلوكه كإداري بانتتمائه للجماعات التي ينتمي إليها كفرد.

2.1 علم النفس Psychology

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، كيف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات، عملية التعلم لديهم وغيرها من المواضيع، وذلك بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع. إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب عليه أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وانتمائهم للعمل حتى يتمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم. وظهرت العلاقة الوثيقة بين علم النفس وعلم الإدارة بنشوء علم يعرف باسم علم النفس الصناعي الذي يركز على كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، وكذلك بنشوء علم النفس التجاري الذي يدرس العلاقة بين المشروع والمتعاملين من موردين وزبائن ومنافسين وغيرهم.

3.1 العلوم الطبيعية والرياضية Natural Sciences

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والإحصاء والرياضيات . ومن مظاهر العلاقة بين إدارة الأعمال والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات Operations Research الذي نشأ إبان الحرب العلمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي ويتعلق بدراسة العلاقة بالحسابات لإصابة الأهداف وكذلك عمليات النقل والتخزين، وقد استفادت إدارة الأعمال كثيراً من تطبيقاته. كما أن المسؤولين في المشاريع يستعملون علم الإحصاء ونظريات الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل إلى القرارات الكثيرة التي عليهم اتخاذها في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم.

4.1. علم السياسة Political Science

تعنى العلوم السياسية بشكل عام بوضع السياسات العامة للدولة، وتبحث في شكل الحكم والنظام السياسي القائم في الدولة. من ضمن الأنظمة السياسية الشائعة: الرأسمالية والاشتراكية. ففي ظل النظم الرأسمالية تكون القيود على المشاريع الخاصة أقل بعكس الأنظمة الاشتراكية، وبالتالي تكون مسؤولية الإداريين كبيرة في تحديد الميادين الواجب الاستثمار فيها. لذلك فإن إلمام الإداريين بمبادئ العلوم السياسية يساعدهم حتماً في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

5.1. علم القانون Law

في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستمراره. إن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها.

تتمثل العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري الدولي أو قانون التجاري الداخلي وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي... الخ.

6.1. علم الأخلاق Ethics and Morals

يهتم علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر. فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلفي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض. إن الاهتمام بالنواحي الأخلاقية في التعامل سواء داخل المنشأة أو بين المنشأة وعملائها، وكذلك النواحي الأخلاقية في الإنتاج وتقديم الخدمات والترويج للسلع والخدمات، أمراً هاماً لنجاح المؤسسة. يعتبر الاهتمام بهذا الموضوع من الأمور الآخذة في الزيادة منذ أواخر الثمانينات من القرن الماضي.

7.1. علم الاقتصاد Economics

إن أول من كتب في الاقتصاد والإدارة هو آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة عن طريق توزيع الموارد المادية والبشرية بأفضل طريقة ممكنة وهذا له علاقة بقضية الإنتاج. ومن هنا تأتي علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاقتصاد، حيث ينظر إلى إدارة الأعمال على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية لكونه يسعى أيضاً لتوظيف وتنسيق موارد وجهود المنظمة بما يحقق أفضل استثمار لها. إن ذلك يقتضي من رجل الإدارة أن يكون ملماً على الأقل بالمبادئ الأساسية في علم الاقتصاد، والتي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالاقتصادي الجزئي، ليتمكن من تصريف شؤون المنظمة التي يديرها وإلا تأثرت قدرته الإدارية سلباً.

8.1. علم الحاسوب Computer Science

أصبح استخدام الحاسوب أساسياً لأية منظمة ولأي إداري من أجل تحسين العملية الإدارية. ومع تزايد أهمية المعلومات في أي منظمة، ولكون الحاسوب يشكل عماد نظم المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه واستخدام برمجياته في مجال عمله. فقد أصبح الحاسب أداة مهمة في استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة مما يساعد في زيادة السرعة في الاتصالات كما هو الحال في البريد الإلكتروني، وفي معالجة الكثير من الأعمال مثل إعداد القوائم المالية والرواتب وتخزين ومعالجة البيانات لمساعدة متخذي القرارات. إضافة إلى أن استخدام الحاسب يساعد في توفير الوقت والجهد والتكلفة ويقلل من الأخطاء في العمل.

2. العوامل التي أدت إلى تأخر ظهور علم الإدارة Obstacles of the emergence of Management Science

على الرغم من أن أفكار وممارسات الإدارة كانت موجودة في الحضارات القديمة، إلا أن ظهور الإدارة كعلم قد تأخر مقارنة مع العلوم الأخرى. ويمكن اعتبار بداية ظهور الأفكار العلمية في الإدارة، والتي تحولت لاحقاً إلى علم، كان في القرن التاسع عشر¹. إن هذا التأخر كان مرده لمجموعة من الأسباب هي التالية:

1.2. النظرة الوضيعة وغير الموضوعية لرجال الأعمال والتجارة.

إن المجتمعات الأوروبية في القرون الماضية وكذلك الشعوب القديمة لم تكن تنظر إلى الأعمال التجارية نظرة رفيعة بل ازدرتها وعدتها أحياناً أعمالاً غير طبيعية وبعضها الآخر وصف رجال الأعمال والتجارة بأنهم حفنة من الناس المخادعين.

في كتاب "ثروة الأمم" لآدم سميث وصف رجال الأعمال بأنهم فئة من الناس لا يمكن أن تتفق مصالحهم مع مصالح الجمهور، وذلك لأن هذه المصالح تقوم على خداع الجمهور وغشه وظلمه. وبقيت هذه الأفكار عالقة في أذهان الناس بالنسبة لممارسي الأعمال التجارية حتى بداية القرن الماضي حيث بدأت تتلاشى هذه الآراء ونظرة عدم الاحترام والتقدير لمهنة التجارة والأعمال الإدارية لما لهذه الأخيرة من شأن كبير في نجاح أي مشروع من المشاريع الاقتصادية أو فشله.

¹ سيتم دراسة ظهور وتطور الفكر الإداري في الفصول اللاحقة.

2.2. التركيز على أن الإدارة فن يحتاج إلى مهارة وخبرة وموهبة شخصية وإهمال مفهوم الإدارة كعلم مستقل له قواعده.

إن غالبية رجال الأعمال ومديري المشاريع الاقتصادية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية لم يحاولوا تشجيع علم إدارة الأعمال وتطويره بصفة مستقلة كغيره من العلوم بل أكدوا بأن هذه الأعمال المتمثلة في إدارة المشروعات ما هي إلا عبارة عن فن يعتمد على المهارات والمواهب والقدرات والمبادئ المحددة التي يمكن تطبيقها عند ممارسة النشاط الإداري والفني في المؤسسات. لكن الإدارة هي مزيج ما بين العلم والفن لأنها تحتاج فعلاً إلى المهارات والمبادرات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها الإنسان وخاصة إذا كان في قمة الهرم الإداري، إلا أنها من جهة ثانية علم يقوم ويعتمد على القوانين الموضوعية والنظريات المحددة والمبادئ المتعارف عليها ما بين العاملين كافة في هذا الحقل الهام من الحياة الاقتصادية.

3.2. عدم اهتمام رجال الأعمال بأبحاث العلوم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

كما استعرضنا في الفصل الأول، فإن علم إدارة الأعمال يعد جزءاً لا يتجزأ من العلوم الاقتصادية لذلك يجب أن يكون وثيق الصلة بهذه الأخيرة. ولكن أحد أسباب تأخر ظهور علم الإدارة هو عدم استفادة رجال الأعمال والتجارة من مخرجات هذه العلوم لتوظيفها لصالح أعمالهم. فلنأخذ مثلاً تأثير النظام الاقتصادي الاشتراكي وقوانينه الأساسية وخضوع العمليات الإدارية والأجهزة التنفيذية لمسايرة هذه القوانين (فيما يتعلق بالإنتاج والاستهلاك والتخطيط والتنظيم والتسعير والتسويق). . بينما نلاحظ بأن الأجهزة الإدارية في النظام الاقتصادي الحر تمارس أعمالها ونشاطاتها في ضوء وتحت تأثير القوانين النافذة المتمثلة بالمنافسة والاحتكار والعرض والطلب والسعي لتحقيق أكبر قدر ممكن من فائض القيمة.

لم يستفد كذلك علم إدارة الأعمال من أبحاث علم الاجتماع وعلم النفس إلا في العقود الأخيرة من القرن العشرين، حيث أن أبحاث علم الاجتماع والسكان المرتبطة بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتأثيرات البيئة على الإدارة والإنتاج لم تعتمد وتستخدم بالشكل المطلوب إلا بدءاً من الخمسينيات من القرن العشرين. وكذلك الحال فيما يتعلق بالدراسات السلوكية وتأثير سلوك الفرد في العملية الإنتاجية والإدارية وإثارة الدوافع والحوافز لدية لتحسين كفايته وزيادة مردوده الإنتاجي.

4.2. تركيز رجال الاقتصاد والسياسة على الثروات الباطنية والطبيعية على حساب الثروة البشرية.

سعت الدولة المستعمرة إبان الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر جاهدة لاستخراج الموارد الباطنية والخامات الطبيعية وتحويلها إلى منتجات صناعية من خلال بناء تجمعات إنتاجية كبيرة تحتاج للمواد الأولية بكميات ضخمة لتصنيعها ثم لتقوم بإيجاد أسواق لتصريف منتجاتها. إن استخراج الموارد الطبيعية وتصنيعها شكل محور اهتمام العلماء والباحثين، لكن العنصر البشري الذي شكل الثروة القومية الأهم لم يلق الاهتمام إلا لاحقاً، من خلال المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، كعنصر أساسي من العناصر الإنتاجية يضمن الاستغلال

الصحيح للموارد الطبيعية ويسعى لخلق التفاعل والتنسيق الصحيحين لعناصر الإنتاج مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الإنتاج.

3. أسباب نشأة علم إدارة الأعمال وتطوره

Reasons of the emergence of Management Science

إن ظهور الثورة الصناعية والانقلاب الكبير في عالم الإنتاج والتطورات الفنية المتقدمة في المجالات الصناعية والزراعية والتجارية وجهت المنظمات باتجاه السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج المستخدمة عن طريق زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية لا عن طريق إنشاء مشاريع اقتصادية جديدة والاعتماد على تشغيل عناصر بشرية واستخدام مواد أولية كبيرة بشكل غير اقتصادي. ونتيجة لهذه التطورات فإن جملة من الأسباب أدت إلى نشأة علم الإدارة وتطوره كما في الشكل الآتي :



1.3. ظهور الآلات والتخصص في الإنتاج وتقسيم العمل:

إن تطور الآلات الإنتاجية لعب دوراً هاماً وكبيراً في مواجهة المشاكل الإنتاجية وذلك لرفع مستوى أداء العامل وإنتاجية الآلة. و لكن مع استخدامات الآلة بشكلها الواسع و ظهور الآلات المتخصصة كان لا بد من وجود كوادر مؤهلة للقيام بتشغيل هذه الآلات وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة وعمليات متعددة حسب الطريقة التكنولوجية المتبعة. وهذا بدوره يحتاج إلى عناصر إدارة تقوم بتنظيم وتوزيع هذه الأعمال على العاملين وفقاً لمؤهلاتهم ورغباتهم والسعي للتنسيق فيما بينهم. وهذا الشخص الذي يمارس أعمالاً مشابهة يدعى المدير الذي يتفاعل ويتعاون مع العمال المنفذين والمصممين لهذه الآلات.

2.3. التطورات الحاصلة في أساليب الإنتاج:

أدت التطورات الحاصلة في أساليب الإنتاج إلى زيادة الاعتماد على الآلات التقنية ذات الإنتاجية العالية وتشغيل الآلاف من العاملين والفنيين والمهندسين والكتبة والإداريين. كل هذا أدى إلى خلق صعوبات ومشاكل جديدة لم تكن موجودة في السابق عندما كان العامل مع صاحب المنشأة يسيطران سيطرة تامة على العملية الإنتاجية والإدارية فيها. وكان لابد من وجود أدوات متخصصة وكفاءات ماهرة تعمل لوضع الحلول المناسبة لهذه المشاكل الجديدة معتمدة على التخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية التي تستند إلى قواعد ومبادئ محددة وراسخة.

3.3. ظهور المنافسة نتيجة زيادة عدد المشروعات وقدراتها الإنتاجية:

أمام زيادة التوظيفات والاستثمارات المالية في المشاريع الإنتاجية بعد الثورة الصناعية والتطور الكبير الذي حصل على مستوى تقدم الآلات والتقنيات، فقد تم إنشاء عدد كبير من المنشآت الضخمة ذات الطاقة الإنتاجية العالية، مما أدى إلى أن توصل العرض فيه إلى إشباع الطلب في السوق. وبالتالي أصبحت هذه المشروعات فيما بعد تتنافس على أسواق تصريف المنتجات من جهة وتخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين نوعيته من جهة ثانية. إن هذا النوع الجديد من المشاكل والصعوبات التي حدثت من نجاح هذه المنشآت وتقدمها كان لا بد من مجابهته بطرائق وأساليب إدارية علمية وذلك لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروع وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف لتحسين القدرة التنافسية أمام المشروعات الأخرى.

4.3. الأزمة الاقتصادية العالمية:

عصفت الأزمة الاقتصادية العالمية في مجموعة الدول الرأسمالية والمتخلفة لأعوام 1929-1933 باقتصاديات هذه الدول وكادت أن تهدد النظام الاقتصادي الحر برمته. وكان من جملة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأزمة الجانب الإداري الذي لم يراع تسيير الشؤون الاقتصادية الدولية وعلى مستوى المشروعات. هذا إضافة إلى أن طبيعة النظام الرأسمالي الحر يتصف بعدم الاستقرار الاقتصادي، حيث تكتنفه أزمات دورية متلاحقة. هذه الأزمة الاقتصادية الخائفة وجهت الاقتصاديين والمسؤولين عن التنمية الاقتصادية إلى ضرورة الالتفاف إلى العنصر الإنتاجي الهام ألا وهو عنصر الإدارة، الذي يشكل أساس النجاح في المشروعات في حال إتباع الأساليب والطرائق العلمية المؤدية إلى إجراء عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة الهادفة لرفع الكفاية الإنتاجية، لا أن تعتمد فقط على سياسة التوسع في الإنتاج والاستثمار لأن هذا وحده غير كاف لتحقيق التقدم والازدهار الاقتصادي بعيداً عن الاستغلال الصحيح للموارد المتاحة من خلال القرارات الإدارية السليمة التي تمثل مصلحة الإدارة والعمال والمجتمع.

5.3. ظهور المشروعات الكبيرة والوحدات الإنتاجية الضخمة:

نتيجة للتقدم التقني والتطور الصناعي المتعظم وتزايد رؤوس الأموال المستثمرة في المجالات الإنتاجية والمنافسة الشديدة والقوية ما بين مجموعة الشركات المتماثلة، كان لزاماً على المستثمرين أن يفكروا بإنشاء الشركات والمؤسسات والمشروعات الكبيرة ذات الطاقة الإنتاجية العالية وذلك للاستفادة من مزايا تقسيم العمل والتخصص وتركيز الإنتاج والتي تتجسد في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الإنتاج مما يتيح إمكانية الحصول على أعلى عائد استثماري ممكن. أمام هذا الواقع تعقدت مشاكل البرمجة والتخطيط والتنظيم والرقابة وتأمين المواد الأولية وتسويق وتصريف السلع الجاهزة، لذا كان لزاماً على إدارات هذه المنشآت الكبيرة أن تتحول باتجاه الإدارة العلمية التي تعتمد على القواعد والنظريات والمبادئ المستقرة في معالجة المشاكل والمواضيع الإدارية المعقدة مما أدى إلى توجيه العديد من رجالات الفكر الاقتصادي للاهتمام بالجوانب الإدارية في معاهد ومراكز البحث العلمي وتعميق التجارب واستخدام الطرائق والأساليب الحديثة والمتقدمة في العمليات الإدارية وقيادة الجماعات البشرية الكبيرة وتوحيد وتنظيم وتنسيق جهودها بشكل علمي لضمان تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة التي وضعتها إدارات المشاريع الاقتصادية.

6.3. تعدد الأشكال القانونية للمشروعات وانفصال الملكية عن الإدارة:

يقصد بالشكل القانوني للمشروعات نوع الملكية، ففي مرحلة الصناعات اليدوية كان الشكل السائد هو الملكية الفردية للمشروعات، حيث كان المالك يقوم بنفسه بتمويل مشروعه وإدارته، ومع استخدام التقنية الحديثة وما وفرته من إنتاج كبير كان يتطلب قوى عاملة وإمكانات مادية كبيرة، وجد المالك في المشروع الفردي نفسه أمام صعوبات جدية في توسيع مشروعه، إما بسبب نقص رأس المال، أو ضعف في القدرة الإدارية، أو بسبب عدم تحمل المخاطرة المالية. أدى ذلك إلى زيادة الحاجة إلى أكثر من شخص لتمويل المشروع بمميزاته الحديثة، فظهرت شركات الأشخاص التي يطلق عليها عادة شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة... الخ والتي تتكون من شخصين على الأقل يساهمان في رأس المال. ولكن التطور العلمي والتقني واستخدام نتائجه في المشروعات جعل هذا النوع من الشركات عاجزاً عن مسايرة تلك التطورات، فظهرت الحاجة إلى نشوء شركات الأموال (الشركات المساهمة)، والتي تتميز بانها لها شخصية إعتبارية منفصلة عن شخصية مالكيها، ويتكون رأسمالها من أشخاص كثيرين يملك كل منهم نصيباً من رأس المال (أصحاب الأسهم، ويدير هذه الشركة مجلس إدارة منتخب من قبل الأعضاء المساهمين).

7.3. الحرب العالمية الثانية:

إن آلة الحرب العسكرية والمنافسة الشديدة ما بين الدول المتحاربة في مجالات الصناعات الحربية والإنتاج العسكري والسعي لتحقيق التطور والنمو لتغطية احتياجات هذه الحروب أدت بشكل أو بآخر إلى نشوء تجمعات صناعية عسكرية ضخمة تعتمد على الأساليب التقنية المتقدمة في العمليات الإنتاجية لتحقيق التفوق العسكري في المعركة على خصومها. وهنا تكمن حاجة القادة السياسيين والعسكريين لتحسين الأوضاع الاقتصادية المتردية بسبب الحروب المتفشية في غالبية دول أوروبا الغربية والشرقية واليابان، وذلك عن طريق رفع الكفاية الإنتاجية والاقتصادية للمشاريع والمؤسسات القطاعية المختلفة. لهذا كان من الضروري على القيادات السياسية والعسكرية الاهتمام بفئة المديرين والجهاز الإداري لتطوير أبحاثهم وتعميق دراساتهم الميدانية والنظرية للاستفادة القصوى من كل ما هو متاح من الموارد البشرية والمادية. ونتيجة لذلك تم تأسيس العديد من المراكز والمعاهد والكلية المتخصصة لإعداد الكوادر القادرة على تلبية احتياجات وطموحات الأنظمة السياسية والاقتصادية المختلفة. هذا بالإضافة إلى فترة ما بعد الحرب والتي خرجت منها أوروبا الغربية والشرقية مشلولة وعاجزة اقتصادياً تقريباً. وما من سبيل لترميم وإعادة بناء اقتصادياتها إلا عن طريق إتباع الوسائل الإدارية العلمية في مجالات الإنتاج والتخطيط والتسويق وغيرها.

8.3. تشكيل النقابات العمالية:

أحدثت الثورة الصناعية تبدلات اجتماعية هامة وبعيدة المدى، حيث أدى الانقلاب الصناعي والتقدم والتطور الاقتصادي واستخدام التقنيات الآلية ونصف الآلية في العمليات الإنتاجية إلى ازدياد جيوش العاطلين عن العمل وتفاقم أزمة البطالة. نتيجة لذلك بدأت عمليات استغلال الطبقة العاملة من قبل فئة الرأسماليين والبرجوازيين. أمام هذا الواقع الصعب بالنسبة لطبقة العمال كان من الضروري التفكير بإيجاد وسيلة للحفاظ على مصالح هذه الطبقة فبدأت تسعى لتوحيد صفوفها بشكل مجموعات عمالية ما لبثت إلا أن تطورت إلى شكل تنظيمات نقابية داخل المشروعات الاقتصادية وخارجها على مستوى القطاع والمدينة والبلد.

هذه التنظيمات النقابية العمالية أصبحت تتدخل بأمور تسيير المنشأة وتساهم في اتخاذ القرارات التي تعكس مصالحها بشكل مباشر أو غير مباشر.

وكان لهذا التنظيم النقابي الجديد أن يسعى لتحديد ساعات العمل وتحديد الحد الأدنى للأجور وتحقيق الضمان الصحي والاجتماعي ومنح الإجازات الدورية المستحقة للعاملين، إضافة إلى ضرورة منح العامل الأجر الذي يتلاءم مع الجهد المبذول ومع حجم العطاء والمردود الإنتاجي.

أدى هذا الواقع الجديد إلى تحفيز الإدارات في الشركات والمؤسسات على تهذيب أساليبها وتنمية علاقات إنسانية مع العاملين ومنظمتهم، للحد من النزاعات العمالية ومن تدخل النقابات.

9.3. تدخل الدولة:

نتيجة للعوامل السابقة، والتي أدى فيها استخدام التقانة الحديثة في المشروعات الصناعية إلى ازدياد حجم المشروع وظهور الشركات المساهمة... الخ، بدأت الدولة تتدخل في اقتصادياتها الوطنية من خلال إصدار القوانين والمراسيم والتشريعات والحمايات الاقتصادية المختلفة، وحتى المشاركة في الاستثمار واتخاذ بعض القرارات الإدارية التي تمس المشاريع بشكل مباشر والاستيلاء على بعض الفروع الاقتصادية التي تشكل محور العملية التنموية أو تتمثل فيها مصلحة لغالبية أفراد المجتمع. كان الهدف من أشكال التدخل هذه هو، من ناحية أولى، المحافظة على حقوق العمال وإيجاد حلول عادلة لها كتحديد ساعات العمل والأجور، ضمان التأمينات الاجتماعية، منع الاحتكار وحماية المستهلك من الاستغلال، وحماية البضاعة الوطنية، وغيرها، ومن ناحية ثانية خلق التوازن في النمو الاقتصادي بالنسبة للقطاعات والفروع كافة. وقد ازداد هذا التدخل حتى أصبحت الدولة تدخل شريكاً في أعمال بعض الشركات، وتتوقف درجة هذا التدخل على النظام السياسي والاقتصادي للبلد المعني.

مقترحات وتمارين للفصل الثاني

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	8.3. تشكيل النقابات العمالية	<p>1. كان تأثير النقابات مؤثراً على الإدارة ونظرياتها:</p> <p>أ- في الدول النامية.</p> <p>ب- لأنها نظمت العمال بشكل أوجب على أصحاب العمل تعلم أفضل الأساليب للتعامل معهم.</p> <p>ت- لأنها تجعل العمال يعملون على تطوير أنفسهم لعلمهم بأن النقابة ستحاسبهم على عدم تطوير أنفسهم.</p> <p>ث- لأنها ساهمت في خفض الروح المعنوية للعمال مما استدعى مطالبتهم بوجود علم الإدارة.</p>
2	2.1. علم النفس	<p>2. تعتبر علاقة علم النفس بعلم الإدارة:</p> <p>أ- ضعيفة لاختلاف موضوع الدراسة.</p> <p>ب- قوية لأن علم النفس يفسر سلوك الإنسان مما يساعد على فهم سلوكه في العمل.</p> <p>ت- غير موجودة لأن علم النفس يركز على الإنسان وعلم الإدارة يركز على الإنتاج.</p> <p>ث- علاقة تطابق في الأهداف.</p>
2	7.1. علم الاقتصاد	<p>3. يشترك علم الإدارة وعلم الاقتصاد في:</p> <p>أ- أسلوب العمل.</p> <p>ب- التركيز على العمال.</p> <p>ت- الهدف.</p> <p>ث- جميع ما ذكر.</p>

2	1.1. علم الاجتماع	<p>4. تعتبر العلاقة وثيقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع من كون:</p> <p>أ- الإدارة تركز على الفرد مما يستوجب دراسته من زاوية علم الاجتماع.</p> <p>ب- المدير مسؤول عن منع تشكيل الجماعات.</p> <p>ت- الإدارة عمل أساسه الجماعات.</p> <p>ث- الإدارة أحد فروع علم الاجتماع.</p>
2	8.3. تشكيل النقابات العمالية	<p>5. أدى ظهور النقابات العمالية إلى:</p> <p>أ- تأخر ظهور علم الإدارة.</p> <p>ب- تحجيم دور الجماعات وقدرتها على التأثير في أساليب إدارة أصحاب الأعمال.</p> <p>ت- انفصال الملكية عن الإدارة.</p> <p>ث- الإسراع في تطوير علم الإدارة ليسعف الإدارة في سبل تعاملها مع العاملين.</p>
2	2. العوامل التي أدت إلى تأخر ظهور علم الإدارة	<p>6. من أسباب تأخر ظهور علم الإدارة:</p> <p>أ- النظرة الموضوعية لرجال الأعمال.</p> <p>ب- اعتبار الإدارة علم.</p> <p>ت- اهتمام رجال الأعمال بأبحاث العلوم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ.</p>

يجب الحصول على الأقل على 8 علامة من اثنا عشر.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

- 1.** اشرح بشكل موجز أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة
- (الحل في الفقرة: 3- أسباب نشأة علم إدارة الأعمال وتطوره)



الفصل الثالث :

نظريات مبكرة في الإدارة- الإدارة العلمية
المدارس الكلاسيكية التقليدية (جزء 1)

الكلمات المفتاحية:

النظريات المبكرة في الإدارة (آدم سميث، روبرت أوين، شارلز باباج، أنريه يوري، تشارلز دوين، هنري تاون وهنري متكالف)، الإدارة العلمية (فريدريك تايلور، فرانك وليليان جلبرت، هنري غانت وهارينغتون إميرسون)، نظرية الرجل الاقتصادي، مرتكزات حركة الإدارة العلمية، الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية.

ملخص:

يقدم هذا الفصل بداية تقديم عرض تلخيصي لمدارس الفكر الإداري حسب تسلسل ظهورها زمنياً. ومن ثم يتم في الجزء الأول، ومن خلال عرض تفصيلي، شرح أعمال ونظريات المفكرين الأوائل في مجال الإدارة الذين أعطوا نوى أفكار لم تتبلور على شكل نظريات ولكنها ساعدت المفكرين لاحقاً في بلورت نظرياتهم. في الجزء الثاني سيتم استعراض أعمال أهم المفكرين الإداريين في الإدارة العلمية والتي تشكل جزءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

أهداف تعليمية:

- بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:
- تتبع المراحل المختلفة لتطور الفكر الإداري
 - التعرف على المساهمات الفكرية المبكرة في مجال الفكر الإداري
 - التعرف على الأفكار الأساسية التي قدمها فريدريك تايلور كمؤسس للإدارة العلمية: الكفاية الإنتاجية، دراسة الحركة والزمن، تقسيم العمل والتخصص في العمل
 - التعرف على مساهمات كل من فرانك وليليان جلبرت في دراسة الحركة والزمن
 - التعرف على مساهمات هنري غانت في إيجاد الخرائط التي تهدف للقيام بعملية الرقابة على الإنتاج وتنفيذه وتكلفته
 - التعرف على مبادئ هارينغتون إميرسون في هندسة الكفاءة
 - التعرف على نظرية الرجل الاقتصادي
 - التعرف على أهم الانتقادات التي وجهت لحركة الإدارة العلمية

المخطط:

مقدمة: Introduction:

- النظريات المبكرة في الإدارة: Early Theories of Management
- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: The Classical Approach

Introduction: مقدمة

إن تطور الإدارة كعلم أو ميدان من ميادين المعرفة له نظريات ومبادئ وأسس، ويعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى، حيث أن الإدارة كعلم لم يتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين. سنقوم خلال استعراضنا لمدارس الفكر الإداري بعرض لأعمال ونظريات أهم المفكرين في مجال الإدارة حسب تسلسل ظهورها زمنياً:

أولاً- النظريات المبكرة في الإدارة: وضمنها نستعرض أهم المفكرين في مجال الإدارة والذين أعطوا نوى لأفكار تبلورت لاحقاً على شكل نظريات.

ثانياً- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: والمتضمنة ثلاث مدارس فكرية. الأولى وهي الإدارة العلمية وضمنها نستعرض أهم المفكرين الذين تمحورت أعمالهم حول إيجاد المبادئ التي تساعد في رفع إنتاجية الأفراد، وذلك بالاعتماد على تطبيقات الوسائل العلمية ومن خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه. **الثانية** وهي **الإدارة التنظيمية** وتتعلق بشكل رئيسي بطرق إدارة المؤسسات وبنيتها الهيكلية وفق نظرة شاملة للمؤسسة. **الثالثة** وهي **الإدارة البيروقراطية** التي اهتمت بإيجاد أساليب مناسبة لإدارة المؤسسات الحكومية.

ثالثاً- مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث انصبت جهود العديد من العلماء في هذه المدرسة لتطوير المفاهيم الإدارية عن طريق التجارب والأبحاث والاعتماد على العلوم الاجتماعية والسلوكية والنفسية وبعض العلوم الإنسانية الأخرى، فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والاجتماعية. اختلفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية عن المدرسة الكلاسيكية بنظرتها للعامل واعتباره العنصر الأساسي في العمل بدلاً من اعتباره أداة يجب استغلالها لتحقيق الأرباح للمؤسسة.

رابعاً- المدرسة الحديثة في الإدارة:

وتتضمن مبادئ ونظريات في الإدارة تساهم في حل المشاكل الاقتصادية والإدارية واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال اقتراح طرق جديدة تعتمد على استخدام النماذج والموديلات المعتمدة على علم الرياضيات وميزات استخدام الحواسيب الإلكتروني، وغيرها. وهذه المدارس هي مدرسة المدخل الرياضي أو الكمي، مدرسة النظم، مدخل الموقف، المدخل القانوني، مدخل الإدارة بالأهداف، مدخل الإدارة اليابانية، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل المنظمة المتعلمة، وغيرها من المداخل الحديثة.

وسنستعرض في هذا الفصل بشكل تفصيلي النظريات المبكرة والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة، بينما نبحت في الفصل الرابع مواضيع مدرسة العلاقات والمدرسة الحديثة في الإدارة .

1. النظريات المبكرة في الإدارة: Early Theories of Management

قدم بعض الباحثين في مجال الإدارة أفكاراً هامة لم ينبثق عنها نظريات، ولكنها كانت أساساً للعديد من النظريات في الإدارة. من أهم هؤلاء الباحثين:

1.1. نظرية آدم سميث Adam Smith Theory

يرتبط اسم آدم سميث في أذهان الكثيرين بعلم الاقتصاد أكثر مما يرتبط بعلم الإدارة. ولكن كتابه ثروة الأمم Wealth of Nations الذي نشر في عام 1776 يقدم في الواقع الكثير من الأفكار التي ساهمت في تطور وظائف الإدارة وهو يبحث عن أسباب ثروة الأمم وتقدمها، حيث توصل إلى مبادئ أساسية رأى ضرورة تطبيقها إذا ما أريد للإنتاج أن يزيد كما ويتحسن كفاءةً.

أكد سميث على ضرورة تقسيم العمل ومراعاة التخصص في تقسيمه. وقد طرح مثلاً عملية صنع الدبابيس وكيف يمكن أن يتحسن أداء العامل بشكل كبير جداً عند تقسيم العمل. حيث وضح أن مصنعاً للدبابيس يوظف عشرة من العمال يمكنه أن يصنع (48000) دبوساً¹ أي بمعدل (4800) دبوساً لكل عامل إذا تم تقسيم العمل بشكل دقيق. بينما لن يتمكن العامل الواحد من إنتاج أكثر من عشرة دبابيس إذا قام لوحده بكافة عمليات التصنيع. فنقسم العمل والتخصص من وجهة نظر آدم سميث يحقق الفوائد التالية:

- بناء المهارة والمقدرة بسبب تكرار أداء العمل الواحد
- توفير الوقت نتيجة تخفيض الانتقال والتغيير من مهمة إلى أخرى
- اختراع الآلات والأدوات بسبب تخصيص الجهود في أعمال محدودة

2.1. نظرية روبرت أوين Robert Owen Theory

كان روبرت أوين يملك مصنعاً في الثمانينات من عمره. وقد دعي أوين (1771-1858) باسم رائد إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Pioneer، حيث حاول تحسين أوضاع الأطفال العاملين في مصنعه في اسكتلندا. وقد اقترح الإصلاح التشريعي الذي يجب أن يحدد عدد ساعات العمل (انتقل من 13 ساعة عمل إلى 10.5 ساعة عمل) ويحدد استعمال الأطفال (رفض تشغيل الأطفال دون سن العاشرة)، حيث افترض أن مهام المدير الأساسية هي إعادة تشكيل ظروف العمل لما هو أفضل للعاملين. اعتبر أرباب العمل أن هذا الاقتراح متطرف، لكن يمكن الآن اعتباره بمثابة المكون الأساسي للمدرسة السلوكية. ناقش أوين المصنعين الآخرين لتبني اهتمامه في تحسين أداء العمل واعتبر أن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تفوق تلك التي في الآلات والتجهيزات، حيث قال أن الإدارة تشتري "أفضل" الآلات، ثم تشتري بعد ذلك عنصر العمل (العمال) "بأرخص" ثمن لتشغيلها.

¹ يرد المثال على المسامير في بعض المراجع.

وأخيراً اقترح أوين تأسيس قرى التعاون Villages of Cooperation القائمة على المشاركة الفاعلة لإنتاج قاطنيها. وقد أسس أول قرية تعاونية في عام 1824. لكن إصلاحات أوين فشلت فما بعد. وقد اعتبر بمثابة رائد المدرسة السلوكية بسبب اهتمامه بالرفاهية البشرية.

3.1. نظرية شارلز باباج Charles Babbage Theory

من الخطأ التأكيد بأن الإدارة العلمية قد بدأت في عهد فردريك تايلور، حيث كان شارلز باباج من السابقين إلى هذا الميدان ووضع في عام 1832 كتابه الشهير "اقتصاد الآلات والصناعات" الذي ضمنه بشكل عام الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية متمثلة بـ: المبادئ العامة للتنظيم، الإنتاج، التسويق، التمويل، والعلاقات الإنسانية. ركز شارلز باباج في كتابه هذا على النقاط التالية:

- يجب الفصل بين العمل الإداري والعمل التنفيذي، حيث أن العمل الإداري يمثل وظيفة مستقلة يجب على شاغلها أن يتمتع بقدرات ومؤهلات وكفايات محددة يكون قادراً من خلالها على إدارة المشروع الاقتصادي بنجاح
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري نظراً لأهميته الكبرى في تحقيق الكفاءة الإنتاجية
- ضرورة إنصاف العاملين من ناحية المعاملة والأجور والتعويضات المصروفة لهم والتي يجب أن تتسجم وجهودهم ومستويات أدائهم

وتتلخص النتائج التي تم التوصل إليها في كتابه بما يلي:

1. اختلاف المشكلة الإدارية عن المشكلة الفنية المرتبطة بالإنتاج
 2. من الواجب القيام بجمع المعلومات قبل إنشاء المشروع، لاسيما المرتبطة بظروف السوق والصناعة والمنافسة ومصادر المواد الخام
 3. من الواجب إشراك العاملين في الأرباح، لأن المشاركة تحفزهم على زيادة جهودهم ونشاطاتهم
 4. القيام برقابة التكاليف ووضع أفضل السبل لحسابها وتوزيعها
 5. الاهتمام بدراسة السوق والإعلان عن الإنتاج
 6. ضرورة أن يكون ربح الوحدة صغيراً بهدف زيادة المبيعات وبالتالي الأرباح
 7. الاهتمام بدراسة الوقت ولاسيما الوقت الضائع
 8. توكيد أهمية العلاقات الإنسانية والمشكلات التي تظهر في حال عدم توافرها.
- وإن كان باباج أول من أثار موضوعات في الإدارة على جانب كبير من الأهمية، إلا أنه لم يتعرض لها بشكل واسع، ولم يوضح المبادئ والقواعد الإدارية التي يجب اتباعها لتحسين الكفاءة الإنتاجية. ولكن على الرغم من ذلك فإن دراساته ونظرياته تعتبر مرجعاً مهماً في الإدارة.

4.1. نظرية آندريه يوري وتشارلز دوين Andrew Ure and Charles Dupin Theory

أطلق على آندريه يوري (1778-1857) وتشارلز دوين (1784-1873) اسم رائدا الثقافة الإدارية وهما المقترجان الأوائل لدراسة الإدارة. نشر يوري، وهو من المملكة المتحدة، كتاباً تضمن مبادئ ومفاهيم متنوعة في التصنيع، وهو يعد بمثابة المسؤول عن تثقيف العديد من المديرين في أيامه. وكان يوري يقول بأن العمل في نظام المصنع سيحقق فوائد متعددة للمجتمع.

ومن ناحية أخرى، كان دوين مهندساً فرنسياً انطبع بعمل يوري، وقد تعرف على ذلك عندما قام بزيارة المملكة المتحدة في عام 1816 إلى 1818. وقد اعتبر دوين بمثابة أستاذ في باريس، ولا تزال كتابات ومناهج دوين منتشرة في فرنسا، ويمكن القول بأن هنري فايول قد تأثر بأفكار دوين خلال مسيرة وتطوير الفكر الإداري.

5.1. نظرية هنري تاون Henry Towne Theory

كان هنري تاون رئيس شركة Yale and Towne الصناعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين. وقد ظهرت أفكاره من خلال بحث له بعنوان "المهندس كإقتصادي"، وقد جاء في هذا البحث ما يلي:

"إن الإدارة عمل متميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة". أي أنها تختلف عن تشغيل الآلات والتجهيزات لأنها تتعلق باستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل، وقد اعتبرت هذه المقولة بمثابة نقطة الانطلاقة لحركة الإدارة العلمية التي نسبت لتايلور. ومن البحوث الأخرى التي قدمها تاون في مجال الإدارة:

- **اقتسام الكسب عام 1896:** أوضح في هذا البحث أن اقتسام الأرباح لا يعتبر تسوية منصفة أو حلاً سليماً لمشكلة اقتصادية، حيث أن الكسب الذي يستطيع قطاع في الشركة أن يحققه ببذل المزيد من الجهد ممكن أن يضيع في قطاع آخر. لذلك يجب أن يكون ما يكسبه العاملون في قطاع ما يمكن أن يعود عليهم وفقاً لجدارتهم.
- **نشوء الإدارة الصناعية عام 1921:** قارن تاون فيه بين وضع الإدارة العلمية عام 1886 ووضعها عام 1921 ملاحظاً ضرورة إنشاء برامج الإدارة الصناعية في الكليات الفنية والجامعات التي أعاد فيها الفضل إلى تايلور.

6.1. نظرية هنري متكالف Henry Matcalfe Theory

اكتشف هنري متكالف الإدارة في ترسانة فرانكفورت. ونادى بأن الأساليب والطرائق الكلاسيكية للإدارة هي عديمة الجدوى، فقد وضع نظامه في الإدارة والذي اعتمد فيه على نظام للرقابة والذي ظل العمل به حتى بعد رحيله. وقد اعترف فريدريك تايلور بأنه مدين لهنري متكالف ببعض أفكاره، كما أعلنت جمعية الإدارة الأمريكية أن أفكار ونظام متكالف يتسم بسمة عملية قابلاً للعمل به حتى يومنا هذا.

إن نظرية متكالف تقوم على أساس النظام والرقابة، وتقول بأن المسؤولية يجب أن تتبع من مصدر واحد، مع سيل مرتد من المعلومات إلى هذا المصدر. وهذه المعلومات يجب أن تتعلق بالمصروفات والإنجازات. وهذا لا يعني أن متكالف ابتكر السجلات والتقارير بل على العكس قد استغنى عنها، ولم يترك منها إلا الهام فيها. وقد

تم نقل وتطبيق هذه النظرية إلى ترسانات متعددة، كما ظل متكالف يجري تجاربه على أحسن أساليب الرقابة الإدارية واختتم حياته العملية مدرساً. كما اهتم بخطط الإدارة والتنظيم وتقسيم العمل بين الأفراد والتي تعتبر هي خطوات إدارة المصنع التي وجدت قبل الإدارة العلمية لتايلور.

2. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical Approach

تقسم المدرسة الكلاسيكية إلى ثلاث مدارس هي: الإدارة العلمية، الإدارة التنظيمية والإدارة البيروقراطية.

1.2. الإدارة العلمية Scientific Management Theory:

ترجع بدايات الإدارة العلمية لعام 1890، عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة وظهور نقص في الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية. من أهم رواد المدرسة العلمية: فردريك تايلور، فرانك وليليان جلبرت، هنري غانت وهارينغتون اميرسون وغيرهم. تركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني من العمل، ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها. سنتوقف فيما يلي عند كل من هؤلاء الرواد الإداريين موضحين أهمية مساهماتهم ونتائج أبحاثهم الإدارية والإنتاجية وأثرها في تطوير علم إدارة الأعمال.

1.1.2. أهم المفكرين في الإدارة العلمية: Most important thinkers in the scientific management

سنحاول في هذا الجزء من المقرر التعرف على إنجازات أهم المفكرين ضمن مدرسة الإدارة العلمية. وأهمهم:

أولاً : فردريك تايلور 1856-1915: Frederic Taylor

يعتبر الكثيرون من علماء الإدارة أن تايلور هو أب الإدارة العلمية في القرن العشرين وأنه أول رائد لهذه المدرسة بدأ تايلور حياته كعامل بسيط في ورشة للآلات، وانتقل بعدها للعمل في شركة Midvale لصناعة الصلب، وتدرج بعد ذلك في السلم الإداري من مراقب عمال إلى أن وصل إلى رتبة كبير المهندسين. كان الهدف الأساسي لأعمال تايلور هو التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي. لتحقيق ذلك استخدم تايلور التحليل العلمي والتجارب العملية واعتبر أن كثيراً من المشاكل يمكن تجنبها أو حلها إذا تم تأهيل وتدريب الموظف بشكل منهجي وتحليل العملية الإنتاجية علمياً.

نشر فردريك تايلور في عام 1911 كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، والذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها، كما نشر أيضاً كتاباً ثانياً هو "إدارة المصنع". كان تايلور من أوائل المهندسين الذين لاحظوا ضياع وهدر وقت العمل في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب غياب المعدلات والمعايير وعدم ربط الأجر بالإنتاج والجهد الشخصي المبذول، وهذا يؤدي بدوره إلى إلحاق خسارة كبيرة بالاقتصاد الوطني.

بدأ تاييلور تطبيقاته بدراسة وتقسيم العمل إلى مجموعات وعناصر في المنشأة التي عمل فيها وحدد الزمن اللازم لكل عملية وعنصر بطريقة قياسية، وحاول تحليل الأعمال وعناصرها بهدف وضع معايير علمية دقيقة لطريقة وحجم الإنتاج الذي يجب تنفيذه في كل موقع عمل وعلى كل عامل. وكانت نتائج هذا الإجراء على صعيد المنشأة مذهلة حقاً، حيث ارتفعت إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، لكن أجور العمل لم ترتفع إلاّ بحدود ٦٠ % فقط وهذا يشكل مأخذاً كبيراً على طريقة تاييلور في دفع الأجور التي لا تتناسب إطلاقاً مع حجم الإنتاج والجهد البشري المبذول. وفي سبيل بلوغ هذه الأهداف، نادى تاييلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفر في المواد
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، فتتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ
- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة
- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية
- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال
- الاختيار العلمي السليم للعمال على أسس دقيقة من المهارة والقدرة، ومن ثم تدريبهم بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة، وذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم.

اهتم تاييلور فقط بتحفيز العمال الكفو ذوي القدرات الإنتاجية العالية وذلك على حساب الاستغناء عن العمال ذو الإمكانات والكفاءات الأقل. فقد وضع نظاماً للحوافز مبني على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين بعدها يتم رفع هذا السعر لجميع القطع المنتجة إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى.

مثال:

- معيار الإنتاج في اليوم هو 30 قطعة
- أجرة القطعة على أساس الإنتاج المعياري 5 ليرات،
- إذا بلغ العامل حد الإنتاج المعياري أو أقل منه فإنه يحصل على أجر = عدد القطع المنتجة * 5 ليرات
- إذا زاد الإنتاج عن المستوى المعياري فإن أجر القطعة يزيد ويصبح 6 ليرات وبالتالي تقاضى العامل أجر = عدد القطع المنتجة * 6 ليرات

يمكننا ملاحظة عدم العدالة في توزيع الأجور هنا إذا أخذنا حالة عامل ينتج (30 قطعة) وعامل آخر ينتج (31 قطعة):

العامل الذي ينتج (30 قطعة) يتقاضى: $5 * 30 = 150$ ليرة

العامل الذي ينتج (31 قطعة) يتقاضى: $6 * 31 = 186$ ليرة

ونلاحظ الفرق في الأجر مقابل الفرق في إنتاج قطعة واحدة زيادة، والناتج عن عدم التدرج في دفع الأجور. ومن الانتقادات التي وجهت إلى نظام الحوافز هذا، ما يلي:

- زادت إصابات العمل والحوادث الناجمة عن شدة المنافسة بين العمال مما أدى إلى تحمل الشركات تكاليف إضافية
- زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة بسبب تحميلها من جانب العمال أعباءً تفوق قدرتها على التحمل مما أدى إلى زيادة التكاليف نتيجة أعمال الصيانة المتكررة
- الزيادة في وقت العمل المهودور نتيجة ارتفاع معدلات الغياب والإجازات المرضية وأوقات الصيانة، مما رفع من كلفة التشغيل
- إضافة إلى ما سبق توضيحه حول أهم المواضيع التي ركز عليها تايلور في مؤلفاته "إدارة المصنع" و"مبادئ الإدارة العلمية"، من المفيد تلخيص الأفكار الأساسية التي جاء بها لإغناء نظرية الإدارة العلمية:
- السعي لوضع خطة تفصيلية للعمليات الإنتاجية كافة في المشروع والتأكيد على ضرورة الفصل بين مهام التخطيط والتنفيذ.
- إن المقياس الوحيد الصحيح الذي يمكن من خلاله تقويم النشاط الإداري والإنتاجي لأية مؤسسة هو تكلفة المنتج والسعي بشكل دائم لرفع الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- ضرورة اعتماد الإدارة على الأساليب والطرائق العلمية الصحيحة وعلى نتائج الأبحاث والتجارب التطبيقية إضافة إلى مجموعة المبادئ والقواعد الراسخة عوضاً عن الاعتماد على التقدير والتخمين والاحتمال والصدف.
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري عوضاً عن الأسلوب الرتبوي لكي تتحقق المرونة والسرعة في أداء الأعمال، حيث قسم تايلور الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطة واسعة على جميع المنشأة في حقل تخصصه وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المديرين منساقاً.

ثانياً : فرانك جليبرت 1868-1924 و ليليان جليبرت 1878-1972 : Frank and Lillian Gilbreth

كان فرانك جليبرت أحد مهندسي البناء، في مصنع ريدين وشركاه، الذين اهتموا بالجوانب الإدارية وعملوا على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تبسيط العمل والتخلص من الحركات الزائدة غير الضرورية، أما زوجته ليليان فكانت مختصة في علم النفس. اهتم كلاهما بمتابعة دراسات تايلور عن الحركة والزمن، حيث راقب جليبرت باهتمام عمال البناء في أثناء تأديتهم لمهامهم، ولاحظ بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت لآخر. لذا قام فرانك جليبرت بتحليل حركات العمال في أثناء أعمال البناء بواسطة استعمال التصوير السينمائي وحاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولاً من العامل لتأدية العمل بشكل فعال، وعمل على استبعاد الحركات غير اللازمة وأعاد ترتيب الحركات اللازمة والمواد والأدوات مما

أدى إلى زيادة الإنتاجية بحدود 200% وارتفعت الأجور المدفوعة للعمال. كما قام باختراع ساعة قادرة على تسجيل الوقت حتى 2000/1 من الثانية.

إضافة إلى ما تقدم فقد اهتم فرانك جلبرت **بالتصميم الداخلي** للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث توزيع وتوضع الآلات وترتيبها وكذلك الأمر بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة.

ثالثاً : هنري غانت 1861-1919: Henry Gantt

ولد هنري غانت في عام 1866 في ولاية ميرياند في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكاملت دراساته وأبحاثه ونظرياته مع نظريات فردريك تايلور حيث تزاملا في العمل بشركة صناعة الصلب، وبالتالي تأثر إلى حد كبير بأفكار تايلور وأبحاثه لكنه استطاع أن يضيف إليها أفكاراً جديدة وخصوصاً نظريته الأكثر إنسانية للعاملين وخرائطه التي عرفت بـ"خرائط غانت". وركز غانت اهتمامه على الكفاية الإنتاجية ضمن المنشأة الصناعية ولكنه كان أكثر إنسانية وتفهماً لأوضاع العاملين الإنتاجيين من خلال نظام "المهمة والعلاوة" بالمقارنة مع تايلور. وضع غانت نظام "المهمة والعلاوة" استناداً إلى مبدأ الأجر الثابت للفترة الزمنية المحدودة مع زيادة العلاوات والمكافآت كلما زاد الإنتاج في فترات زمنية محدودة بأرقام قياسية، وفق ما يلي:

- إذا أنجز العامل أقل من الكمية المعيارية حصل على أجره اليومي كاملاً
- إذا تساوى إنتاج العامل مع الكمية المعيارية فإنه يتقاضى أجراً إضافياً بمعدل 25% من الأجر اليومي
- إذا أنجز إنتاجاً يفوق حجم الإنتاج المعياري فسيحصل على أجر إضافي يتراوح ما بين 25-50% من أجره العادي

ونظر غانت إلى الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الإنتاجية. كما أنه اهتم بالنواحي النفسية لدى العاملين كوسيلة لزيادة إنتاجيتهم وبالحوافز المالية والمعنوية وأوضح أثرها في زيادة الإنتاج.

كما صمم غانت مجموعة من الخرائط تهدف للقيام بعملية الرقابة ووضع الجداول لمعرفة الإنتاج وتكلفته:

- **خريطة سجل الآلة:** تحدد حجم الإنتاج المطلوب في وحدة زمن لكل آلة، ما تبين الوقت الضائع بدون استخدام.
- **خريطة سجل العامل:** وتوضح الوقت الفعلي الذي يستغرقه العامل في العملية الإنتاجية وما هو مقدار الوقت الضائع اليومي.
- **خريطة التصميم والترتيب الداخلي:** تبين هذه الخريطة سير العمليات الإنتاجية وفق الطريقة الفنية والتكنولوجية لانسياب المادة الأولية من بداية العمليات التصنيعية ولغاية خروجها بشكل سلعة جاهزة دون هدر في الطاقة الإنتاجية.
- **خريطة حجم الإنتاج:** وتبين كمية الإنتاج الواجب تحقيقها أو مقدار الزمن المستغرق في تصنيع سلعة ما.

كما يشتهر غانت بخريطته الزمنية المعروفة والتي تستعمل لأغراض الرقابة على عمليات تنفيذ الخطط الإنتاجية، وهي عبارة عن عرض للعلاقة بين الأنشطة المخططة متمثلة على المحور الأفقي، والوقت المخصص لإنجاز تلك الأنشطة على المحور العمودي. فالخارطة توضح مراحل تقدم العمل وما تم إنجازه فعلياً وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعية. كما تسمح هذه الخريطة بحساب الزمن الكلي اللازم لتنفيذ الخطة الإنتاجية. تعد هذه الخريطة بمثابة محاولة إدارية مبكرة لما يعرف حالياً في الفكر المعاصر بالجدولة الزمنية للمشروعات أو خطة إدارة المشاريع. ونقطة بداية لنشوء أداة رقابة حديثة تعرف باسم مخطط بيرت. ويعد هنري غانت أحد الأوائل الذين اهتموا بالعوامل النفسية والإنسانية مرسخاً بذلك الأسس الأولية للعلاقات الإنسانية من خلال دراسة السلوك البشري في المنشأة.

رابعا : هارينغتون إمرسون 1853-1931 Harington Emerson

اهتم إمرسون بدراسة المشكلات الإدارية بالنسبة للمنظمة ككل. فقد درس السكك الحديدية الأميركية وإدارتها وإمكانية تخفيض تكاليفها، حيث أكد أنه يمكن لها أن توفر يومياً بحدود مليون دولار فيما لو اتبعت الأساليب والطرائق العلمية التي تعتمد على العلم والمنطق في التشغيل واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة. كان إمرسون أول من استخدم تعبير هندسة الكفاءة Efficiency Engineering. ولقد حاول تثبيث وتطبيق آرائه وأفكاره من خلال مجموعة من المبادئ الإدارية لخصها في:

- **تحديد الأهداف بوضوح:** يجب وضع أهداف محددة وطموحة ومفهومة من قبل جميع العاملين وإداراتهم، على أن تكون ممكنة التنفيذ في ضوء البرامج والخطط المستقبلية
- **تقسيم العمل:** دراسة أجزاء وتقسيم العمل بشكل متكامل وتوضيح طبيعة العلاقة والارتباط فيما بينها
- **برمجة العمل ومعايرته:** أي وضع برامج زمنية محددة لتنفيذ حجم عمل معين مع تخصيص وتوزيع دقيق للمهام على المستويات التنفيذية ليتبين مقدرة العاملين على الإنتاج من جهة ومدى تقديمهم بالبرامج والمعايير من جهة ثانية. وهذه المعايير موضوعة بصورة تحقق المصالح الأساسية لمالكي وسائل الإنتاج على حساب العاملين
- **تجميع البيانات والمعلومات:** بهدف الاعتماد بشكل أساسي ورئيس في اتخاذ القرارات على تحليل البيانات والمعلومات ونتائج الأبحاث والدراسات المتوفرة عن طبيعة المشكلة
- **السجلات:** تعني ضرورة توفير السجلات والمعلومات والبيانات المتعلقة بالتشغيل والإنتاج والعمل على الاحتفاظ بها وتصنيفها وتبويبها وأرشفتها لتسهيل العودة إليها حين الحاجة
- **مقاييس العمل ومعايير الأداء:** وذلك بهدف وضع طريقة لدفع الأجور والتعويض على ذوي القدرات الإنتاجية العالية من العاملين والإداريين

2.1.2. مرتكزات حركة الإدارة العلمية

- ركزت الإدارة العلمية بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن إتباعها واستخدامها بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية
- تقسيم العمل وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية، وكذلك بموضوع التخصص في الإنتاج
- اختيار العمال وتدريبهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- الاعتماد على البحث العلمي والتجارب والدراسات وتقويم تجارب المؤسسات الإنتاجية المتقدمة عوضاً عن اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات، والتعاون في مجالات البحث العلمي الإداري والاقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب ودفع عجلة التطور العلمي والإداري إلى الأمام
- طالما أصبح علم إدارة الأعمال علماً يتصف بالاستقلالية فلا بد له من الاعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ والنظريات المعروفة للعاملين جميعاً في الحقل الإداري، والتي تكون صالحة في الأنشطة كافة وعلى المستويات المختلفة مع الاهتمام بخصوصية كل مشروع أو كل قطاع

3.1.2. نظرية الرجل الاقتصادي:

- إن نظرية الرجل الاقتصادي التي وضعها تايلور في مجال الإدارة العلمية ضمنها مجموعة من العناصر:
1. **الإنسان أناني بطبعه:** إن العنصر البشري في الإدارة مؤلف من أفراد و كل منهم يتفاعل مع بيئته كفرد ودون أي اعتبار للآخرين أي أن الفرد يحرص على ضمان وحماية مصلحته الشخصية واطعاً إياها فوق الاعتبارات الإنسانية كافة، فهو لا يتصرف كعضو في مجموعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستجابة لأوامر الإدارة وإجراءاتها.
 2. **الإنسان كسول بطبعه:** إن الفرد شخص كسلان يجب أن يأخذ ولا يعطي، وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من ثلث طاقته الإنتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفزه باستمرار.
 3. **الكسب المادي حافز هام:** إن اهتمام الفرد دائماً ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن التركيز على الزيادات المادية والحوافز التشجيعية والمكافآت الإنتاجية لاستغلال أقصى الطاقات والقدرات للفرد العامل من خلال وضع أنظمة الأجور الهادفة إلى ذلك.

4.1.2. الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية

1. **النظرة إلى العامل:** نظرت الإدارة العلمية إلى العامل على أنه "آلة بيولوجية" أو "كائن اقتصادي" يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.
2. **التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال:** أدى ذلك إلى أن العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتينية ولا تسمح لهم باستخدام وتطوير طاقاتهم.
3. **إهمال الجوانب الإنسانية:** لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى اجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.
4. **اقتصارها على مستوى العمال في المصنع:** اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
5. **نظرتها للتنظيم غير الرسمي:** اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت وتضرر بالإنتاج، مما يستوجب مكافحتها.
6. **التنظيم الوظيفي:** حيث أن تايلور وزع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعامل يتلقى أوامره من ثمانية مديرين في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المدراء منسقاً. لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضحه تايلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأنه العامل سيختار فأوامر أي من هؤلاء المدراء سينفذ خاصة إذا تعارضت هذه الأوامر.

مقترحات وتمارين للفصل الثالث

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	2.1. نظرية روبرت أوين	1. المفكر الإداري الذي نادى بإيجاد تشريعات تحدد ساعات العمل وسن استخدام الأطفال هو: أ- آدم سميث ب- روبرت أوين ت- هنري متكالف ث- فريدريك تايلور
2	1. نظرية أندريه يوري وتشارلز دوين	2. رائدا الثقافة الإدارية هما: أ- أندريه يوري وتشارلز دوين. ب- آدم سميث وهنري متكالف ت- أندريه يوري وآدم سميث ث- فريدريك تايلور وهنري غانت
2	2.1.2. مرتكزات حركة الإدارة العلمية	3. يطلق تعبير نظرية الإدارة العلمية على دراسات فريدريك تايلور لأنها: أ- قررت سلفاً اتباع الأسلوب الفلسفي كمهج للوصول للنظريات الإدارية. ب- اتبعت أسلوب الملاحظة والتجربة كطريق للوصول إلى النظريات. ت- كانت المرحلة الأولى في الفكر الإداري ث- كل الإجابات صحيحة.
2	1.1.1.2. فريدريك تايلور	4. من أشهر دراسات تايلور في الإدارة: أ- مبادئ الإدارة العلمية. ب- دراسات هورثون ت- دراسات المسح الاجتماعي ث- دراسات الحالات الإدارية

2	1.1.1.2. فردريك تايلور	<p>5. بحثت نظرية الإدارة العلمية ظاهرة الإجهاد:</p> <p>أ- النفسي</p> <p>ب- البدني.</p> <p>ت- الناجم عن التفكير الزائد في العمل</p> <p>ث- الناشئ عن مشاكل الإدارة في صراعها مع العاملين</p>
2	3.1.1.2. هنري غانت	<p>6. من أهم إنجازات هنري غانت:</p> <p>أ- دراسة الحركة والزمن</p> <p>ب- خرائط الرقابة على الإنتاج وتنفيذه وتكلفته.</p> <p>ت- مبادئ هندسة الكفاءة</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>
2	3.1.2. نظرية الرجل الاقتصادي	<p>7. تقوم نظرية الرجل الاقتصادي على الفرضيات التالية:</p> <p>أ- الإنسان أناني بطبعه</p> <p>ب- الإنسان كسول بطبعه</p> <p>ت- الكسب المادي حافز هام</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة ثمانية من أربعة عشر.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. تحدث عن أهم الانتقادات التي وجهت لحركة الإدارة العلمية في الإدارة
 - (الحل في الفقرة: 2-1-4- الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية)
2. يعتبر آدم سميث من أوائل المفكرين الذين أعطوا أفكاراً في الإدارة. تحدث عن أهم أفكاره
 - (الحل في الفقرة: 1-1- نظرية آدم سميث)



الفصل الرابع :

المدرسة الكلاسيكية (جزء 2) الإدارة التنظيمية- الإدارة البيروقراطية

الكلمات المفتاحية:

الإدارة التنظيمية، هنري فايول، أوليفر شيلدون، الإدارة البيروقراطية، ماكس فيبر.

ملخص:

يقدم هذا الفصل في الجزء الأول منه شرحاً لأعمال هنري فايول الذي يعتبر المؤسس للإدارة التنظيمية، كما سيتم استعراض فلسفة أوليفر شيلدون كأحد أهم مفكري الإدارة التنظيمية. في الجزء الثاني سيتم استعراض نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر والتي تعنى بكيفية إدارة المؤسسات الحكومية.

أهداف تعليمية:

- بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على الأفكار الأساسية التي قدمها هنري فايول في الإدارة التنظيمية
 - التعرف على مساهمات أوليفر شيلدون
 - التعرف على قواعد إدارة المؤسسات الحكومية وفق نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي

المخطط:

- الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية Administrative Management
- الإدارة البيروقراطية Bureaucracy Theory

1. الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية Administrative Management

في الفترة التي طور فيها فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، نلاحظ ظهور الإنتاج العلمية للمهندس الفرنسي هنري فايول في مجال التنظيم الإداري. عمل إلى جانبه في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفر شيلدون وجيمس موني وليندال أيرويك وآلان رايلي. سنركز في عرضنا هنا على أعمال كل من هنري فايول وأوليفر شيلدون.

1.1. هنري فايول 1841-1925: Henry Fayol's Theory

كان هنري فايول مهندساً ومديراً في إحدى شركات استخراج الفحم في فرنسا، حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته العملية الإدارية. تشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية.

ظهر كتاب هنري فايول "الإدارة العامة والصناعية" في فرنسا عام 1916، الذي أشار فيه إلى أن الأبحاث يجب أن تتركز بشكل رئيس على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بعناصرها المباشرة وغير المباشرة. لكن فايول بدأ دراساته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى بعكس تايلور الذي تركزت دراساته في المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا.

1.1.1. النشاطات في المشروع الصناعي: Activities in the industrial project

قسم هنري فايول مجموعة النشاطات في المشروع الصناعي إلى ما يلي:

- **النشاطات الفنية:** وتشتمل على عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والتطوير والبحوث والإنتاج. وتقوم بتنفيذ هذه النشاطات الدائرة الفنية في المشروع الصناعي حسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأساليب الإنتاجية المستخدمة. كما تشتمل على النواحي المتعلقة بالبحث والتطوير في مجالات تحسين وتطوير الآلات وخلق واستخدام مواد أكثر اقتصادية، إضافة إلى الاهتمام بمواضيع الأمن الصناعي والصيانات المختلفة.
- **النشاطات التجارية:** وتشتمل على عمليات البيع والشراء والتبادل ووضع خطط التسويق. تقوم الدائرة التجارية بالتنسيق مع الدوائر الفنية والإنتاجية والتخطيطية بتحديد حجم المنتجات المقبلة لوضع خطط لتأمين المواد اللازمة للمشروع.
- **النشاطات المالية:** وتنصب هذه النشاطات الإدارية باتجاه البحث عن رؤوس الأموال لتغطية الأعمال الاستثمارية، وتسعى لتحديد الطريقة المثلى التي تمكنها من استخدام رؤوس الأموال هذه بطريقة أكثر عقلانية. والدائرة المالية تبحث عن مصادر الأموال وتحددها سواء أكانت داخلية أم

خارجية وتحدد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لتقوم بمواجهة الالتزامات المترتبة عليها مستقبلاً إزاء الغير .

- **نشاطات التأمين:** إن الإدارة الناجحة في المشروع الاقتصادي تعنى بشكل رئيس بأعمال الحفاظ على ممتلكاتها وعلى العاملين فيها، من خلال اتخاذ جملة إجراءات وقائية لمواجهة الحوادث الطارئة بالنسبة للعنصر البشري والمواد والمكنات، إضافة إلى اللجوء إلى توقيع عقود تأمين مع شركات التأمين.
- **النشاطات المحاسبية:** وتشتمل هذه النشاطات على القيام بأعمال الجرد والميزانيات وتحديد المصاريف والتكاليف التشغيلية والإدارية وإعداد واستخدام البيانات والمعطيات الإحصائية المختلفة. كما تعنى الدوائر المحاسبية بتخطيط الأرباح وطرق توزيعها بالتعاون مع الدائرة المالية.
- **الأعمال الإدارية:** لقد ركز هنري فايول بشكل رئيس على الأعمال الإدارية التي ضمنها: التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.

2.1.1. الأفكار الأساسية في كتاب "الإدارة الصناعية والعامة":

إن كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" لهنري فايول يبحث في مواضيع رئيسة ثلاثة، حيث يدرس في القسم الأول منه "الكفايات الإدارية والتدريب"، والثاني خصص لدراسة "المبادئ العامة في الإدارة"، والثالث كرسه لدراسة "الوظائف الإدارية".

وفيما يلي سنتوقف عند شرح مضمون كل من هذه الأجزاء الثلاثة بإيجاز:

أولاً: الكفايات الإدارية والتدريب:

يقصد بالكفايات الإدارية هنا مجموعة القيم والصفات التي يجب أن تتوافر في العاملين ضمن حقل النشاطات الإدارية المختلفة، وكيف تتم عملية اختيارهم بما يتلاءم ومجموعة الصفات المحددة، إضافة للاهتمام بعملية وكيفية التدريب الأولي واللاحق للكفايات العاملة في المشروع والكفايات التي يجب أن يتصف بها العاملون هي:

- **الكفايات الجسمية:** ويقصد بها توفر مجموعة العوامل المؤهلة للفرد لكي يقوم بأعماله على أكمل وجه كالصحة والقوة والنشاط.

- **الكفاية العقلية:** وهذا النوع من الكفايات يجب أن يمتاز به الأفراد العاملون كافة في المنشأة من فنيين وإداريين وكتبة مثل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل وحسن التصرف وسرعة البديهة.
- **الكفايات الأخلاقية:** على الغالب هذا النوع من الكفايات يكتسبه الفرد من البيئة التي تربي وعاش فيها وبخاصة في مجال الأسرة والمدرسة والحي والمجتمع. وتتمثل هذه الكفايات بشعور الفرد العامل بتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل والحفاظ على الكرامة. يمكن للشركة بل ويتوجب عليها تنمية وتكريس هذه القيم وتنميتها في عمالها وإدارييها مما ينعكس إيجاباً على العملية الإدارية والإنتاجية.
- **الكفايات التربوية والاجتماعية:** التي تتمثل بالمعرفة العامة والثقافة متعددة الاتجاهات. وهذا النوع من الكفايات يخدم العملية الإدارية لأن معارف الإنسان العامل الواسعة تمكنه من مواجهة المواقف مهما كانت درجة صعوبتها والخروج منها بحلول مرضية.

- **الكفايات الفنية:** وهذا النوع من الكفايات يتلخص في العلوم والمعارف الفنية ذات الصلة المباشرة بالاختصاص الذي يمارسه الفرد في مجاله الإنتاجي.
- **الخبرة:** كما هو معلوم أن الخبرة يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمل ما وملاحظاته الدقيقة التي قد تؤدي أحياناً إلى تطوير هذا العمل وتحسينه والخبرة ضرورية جداً وشرط أساسي من شروط نجاح الإداري أو الفني في أعماله .

ثانياً :تقسيم المبادئ العامة في الإدارة:

تعرض هنري فايول في القسم الثاني من كتابه إلى دراسة مجموعة من المبادئ الإدارية التي اعتبر أنه ينبغي على المدير إتباعها وتطبيقها أثناء ممارسته للعملية الإدارية وتتلخص هذه المبادئ والقواعد ب :

- **مبدأ تقسيم العمل:** أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر في أثناء تأديته لمهامه الوظيفية. حيث أنه لما ازداد تخصص الفرد في العمل ارتفعت قدرته على الأداء بصورة أكثر كفاءً ويطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالاً إدارية أو فنية.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة كما رآها فايول هي صلاحية إعطاء الأوامر للأخريين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد والزامهم بها. والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي الذي يحتله الإداري، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الخاصة التي يتمتع بها الإنسان وبخاصة الذكاء والمعارف الخاصة. أما المسؤولية (المحاسبة) فهي في رأيه تنبع من السلطة و تنبثق عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يداً بيد. فإذا زادت السلطة عن المسؤولية سيتم استغلال تلك السلطة أو إساءة استخدامها. وفي المقابل عندما تكون المسؤولية أكبر من سلطات المدير فلن يستطيع هذا المدير تنفيذ المهام المسؤول عنها على الوجه الصحيح.
- **النظام والانضباط:** أي مجموعة القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون عند صدورها عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.
- **وحدة القيادة والأمر:** يجب أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد من مشرف أو رئيس واحد فيما يتعلق بتنفيذ المهمات الوظيفية كي لا يحصل تعارض في الأوامر والتوجيهات مما يؤدي إلى إرباك العاملين والرؤساء كما يعقد عملية تحديد المسؤوليات.
- **وحدة التوجيه:** أي وجود رئيس واحد وبرنامج أو خطة عمل واحدة لكل قسم أو ورشة أو أي نشاط آخر على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات. والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ "وحدة القيادة والأمر" أن مبدأ "وحدة التوجيه" يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ "وحدة القيادة والأمر" بالأفراد العاملين.

- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** أي عندما تتعارض المصلحة الفردية مع المصلحة العامة (المنشأة) يجب التوفيق بينهما على أساس إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو المصلحة العامة.
- **المكافأة العادلة والتعويض:** يجب أن يتم دفع التعويضات والأجور العادلة للعاملين بحيث تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- **المركزية:** وهي تعبر عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد. فكلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس، كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.
- **التدرج السلطوي:** أي الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية. ويكون حجم السلطة أقل كلما انخفضنا في الهرم الإداري.
- **الترتيب أو النظام:** بما أن المشروع يحتوي على موجودات مادية كالألات والعدد والتجهيزات والمواد الأولية، فإن فايول يرى بأن هذه الموجودات يجب أن يتم ترتيبها بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة.
- **المساواة والعدل:** أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة وعدم جود تحيز عند الرئيس لبعض المرؤوسين. وهذا يزيد حالة ولاء العاملين للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- **استقرار العاملين:** لقد اهتم هنري فايول بضرورة ثبات العامل والمدير الأكفاء في عملهما لفترة طويلة وهذا يعتبر من مؤشرات الإدارة الناجحة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال، إضافة إلى خسارة الخبرة والكفاءة الموجودة لدى العاملين المتسربين من المنظمة.
- **المبادرة:** يجب على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية الخلاقة لأن في ذلك ضماناً لاستمرارية التطور والتقدم الإداري والإنتاجي من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة التي تؤمن وتحقق تحسين الإنتاج وزيادته وتخفيض من تكاليفه.
- **روح الجماعة أو الفريق:** أي وحدة الجهود في العمل والسعي وبشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين الفنيين والإداريين من جهة وأصحاب المنشأة ومالكها من جهة ثانية.

ثالثاً : قسم عناصر الإدارة أو وظائف الإدارة:

لقد كرس فايول جهوداً كثيرة لدراسة الوظائف الإدارية وقسمها إلى:
التخطيط: ويعني التنبؤ بأحداث المستقبل والإعداد له، ثم رسم الخطط لأفضل طرائق العمل للوصول إلى الهدف المطلوب.

التنظيم: ويقصد بالتنظيم هنا تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد الأقسام والمستويات الإدارية فيه، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها ومواصفات شاغليها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة. كما تشمل وظيفة التنظيم عملية اختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الإنتاجية والمواد الأولية الرئيسة والمساعدة وكذلك العناصر الإدارية والفنية.

القيادة وإصدار الأوامر: وهذه الوظيفة حسب رأي فايول تنحصر في توجيه جهود المرؤوسين على المستويات كافة من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعية أمام المؤسسة، أي وظيفة تنفيذ التنظيم الداخلي و كذلك الخارجي في المنشأة الذي يتمثل بالعلاقات والاتفاقات والعقود التي تربط المنشأة مع غيرها من الشركات.

التنسيق: بما أن أي مشروع من المشروعات الاقتصادية يتكون من جملة من النشاطات والفعاليات المهيأة لخدمة أهدافه، فالإدارة هنا يجب أن تتمتع بمقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح بين هذه الأنشطة والفعاليات ولتوحيد الجهود كافة وصهرها في بوتقة واحدة بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة الاقتصادية.

الرقابة: للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية أم أن هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها في الوقت المناسب والسعي لمنع وقوعها في الأعمال المستقبلية.

2.1. أوليفر شيلدون

يعد أوليفر شيلدون من الرواد الذين أسهموا لدرجة كبيرة في بلورة وتوضيح علم الإدارة وإرساء قواعده. ضمن آراءه وأفكاره في كتابه "فلسفة الإدارة" الذي نشر في عام ١٩٢٣ في الولايات المتحدة الأميركية، إذ يقول في هذا الكتاب مايلي: "إن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، وبالتالي فإن للإدارة مسؤوليتان مسؤولية أمام العنصر الإنساني في الصناعة، ومسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعة".

وتتلخص أسس الفلسفة الإدارية عند شيلدون في التالي:

1. يعد النشاط الإداري عنصراً هاماً وحيوياً من عناصر الإنتاج، وكذلك يلعب الدور المحدد في نجاح المشروع الاقتصادي أو فشله.

2. تتحمل الإدارة مسؤولية تجاه المجتمع على اعتبار أنها تمتلك أدوات ووسائل وقوى الإنتاج فيه، وبالتالي فهي مسؤولة عن تحقيق الرفاه والتقدم الاجتماعيين من خلال قيامها بتحقيق أهداف المشاريع الاقتصادية.

3. تمارس النشاطات الإدارية عن طريق الأشخاص ومن خلالهم وبوساطتهم ولهذا فالعمل الإداري يجب أن يكون له طابعاً إنسانياً.

قام أوليفر شيلدون بتوزيع النشاطات الإدارية إلى ثلاثة مستويات وهي:

1. الإدارة العليا: وهي المستوى الإداري المسؤول عن رسم استراتيجيات المؤسسة ووضع الخطط وتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه.

2. التنظيم: ويعمل على تحضير عناصر الإنتاج المختلفة كإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتجهيزها وتدريبها، وتأمين المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى لضمان استمرار العمل الإنتاجي بشكل متناسق.

3. الإدارة التنفيذية: هي ذلك المستوى الإداري المسؤول عن تنفيذ السياسات والوصول إلى الأهداف من خلال الوظائف التي يقوم بها جهازه مثل البيع والشراء والإنتاج والتمويل والبحث والتطوير وغير ذلك.

3.1 الجوانب التي ركزت عليها المدرسة التنظيمية

- ركزت الإدارة التنظيمية اهتمامها على النشاطات الإدارية وخاصة في المستويات العليا، بعكس تاييلور الذي ركز على فئة العمال
- أغفلت الإدارة التنظيمية شأنها شأن الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري
- كان الشغل الشاغل لرواد مدرسة الإدارة التنظيمية دراسة طرق تنظيم الوحدات الاقتصادية والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية
- ركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن أن يتعلمها الشخص في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسة
- ناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تاييلور فقدم قاعدة "وحدة القيادة والأمر"

2. الإدارة البيروقراطية Bureaucracy Theory

كلمة بيروقراطية هي كلمة فرنسية يعود أصلها إلى اللغة الإغريقية وتعني سلطة أو حكم المكتب وهي مكونة من مقطعين (Bureau) وتعني المكتب و(Cracy) وتعني قوة أو سلطة. والمفهوم الحالي للبيروقراطية هو اصطلاح يعني ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في جهاز الحكومة.

1.2 نظرية ماكس فيبر 1864-1920 Max Weber's Theory

يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها.

إن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج.

1.1.2. أنواع السلطة عند ماكس فيبر: Types of Authority

ميز ماكس فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

- **السلطة القانونية:** وهي السلطة الرسمية التي تعتمد على الأجهزة الحكومية وتكون موضوعة على أساس وقواعد ومبادئ علمية تلقى القبول الاجتماعي، والشخص الذي يتمتع بالسلطة القانونية يمارسها من خلال موقعه الوظيفي في هيئة حكومية. والسلطة القانونية هي الأكثر استقراراً ورشداً وموضوعية لأن الوسائل فيها مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولهدف واضح هو إنجاز غايات محددة.
- **السلطة التقليدية:** وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي وتمسكه بنفس النهج القديم والترويج لنفس القيم والمبادئ السابقة، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهوناً بهذا الالتزام.
- **السلطة الخارقة أو الكاريزمية:** وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين. وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له ويأتمرون بأمره. وهذه السلطة في نظر ماكس فيبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية.

2.1.2. خصائص التنظيم البيروقراطي

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية، استطاع أن يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، الذي ينطبق تماماً على المنظمات العامة الحكومية. يمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم بما يلي:

- **توزيع العمل:** في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفر المناخ الملائم لذلك.
- **التخصص الوظيفي:** في ضوء التنظيم البيروقراطي فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها وملاكها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة. ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابتة.
- **تسلسل السلطة الرئاسي:** التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها. كما أن السلطة التي تعني القدرة والقوة على إصدار القرارات يجب أن يتم توزيعها وتحديد مداها ومجالها

لكي يتسنى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها وذلك على أساس التدرج الهرمي.

- **تعيين الموظفين:** يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة. والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية.
- **تحديد طرق الأداء وضوابطه:** يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية و تنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي، ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهام الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به. كما أن الطرق والأساليب الإدارية والإنتاجية موضوعية وفق ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لتحقيق الاستخدام الرشيد للطاقات بعيداً عن الميول والأهواء الفردية والشخصية.
- **التدوين الكتابي:** بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فإن شبكة الاتصال من هذه المراكز الوظيفية وإليها متشعبة ومعقدة لهذا فإن انتقال المعلومات وتبادلها يجب أن يتم بصورة مكتوبة وموثقة. كما أن إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب أن تبلغ وتنقل بصورة مستندية إلى الدوائر المعنية.
- **الترقية:** تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولاً ومن ثم الكفاءة.
- **الرشد والعقلانية:** القرارات المتخذة يجب أن تكون لمصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيده تجعل العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل لأنه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.
- **الاحتراف الوظيفي:** بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالات أعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري أن يمتنها، على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات الحكومية. وهذا الاحتراف الوظيفي: يجب أن يدعم ب:
 - ولاء الموظف لمؤسسته وعمله.
 - احترام المؤسسة وإدارتها للموظف وتقديره وإحساسه بأهميته.
 - التدرج الرتبوي للأعلى بالنسبة للموظف الذي يتمتع بمؤهلات تتيح له الترقية.
 - احتفاظ الموظف بوظيفته بشكل دائم مع حصوله على الراتب والأجر الذي يتناسب مع مركزه وجهده المبذول وأدائه الفعلي.

3.1.2. الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي:

- تتمثل الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:
- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال ضوابط ومعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة
- تنظيم ماكس ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة
- صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية
- عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغلها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظراً لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة
- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية
- عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظراً لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي

4.1.2. الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي:

- وجه العديد من الدارسين الانتقادات لتنظيم فيبر البيروقراطي في المؤسسة الحكومية، ومن هذه الانتقادات:
- الجمود والروتين وانعدام المرونة بسبب التقيد بالقوانين التي لا تسمح للمنظمة بالتكيف بسهولة مع المتغيرات البيئية بعمل المنظمة
- تحويل الوسائل (تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات
- توجه العاملين نحو إنجاز الحد الأدنى من الأداء الذي تحدده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتناسب مع الأجر المدفوع لهم
- بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية
- تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع
- تركيز السلطة وضغوط الجماعات غير الرسمية لحماية أنفسهم وإهمال العنصر الشخصي الإنساني من المؤثرات السلبية على التنظيمات البيروقراطية
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم

خلاصة:

بعد دراستنا لأشهر رواد المدرسة الكلاسيكية بأنواعها الثلاثة: العلمية والتنظيمية والبيروقراطية، لا بد من التأكيد على أن هذه المدارس الفكرية كانت قد ساهمت بشكل كبير في تطوير المفاهيم والأساليب الإدارية العلمية اللازمة للتغلب على المشكلات الإنتاجية الناجمة عن انتشار النهضة الصناعية، استخدام الآلات البخارية على نطاق واسع وتطور أساليب الإنتاج. ولكن ما يؤخذ على هذه المدرسة هو إهمال العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان وليس كآلة.

لهذه الأسباب أولى الباحثون في مجال الإدارة وعلم الاجتماع اهتماماً متزايداً لترميم هذه الناحية، وأدت هذه الجهود إلى ظهور عدة مدارس فكرية إدارية أخرى جعلت المفكرين والباحثين يركزون اهتمامهم على العامل كإنسان وليس كعنصر بين عناصر الإنتاج أو مجرد قطعة في آلة.

عرفت هذه المدارس الفكرية بمدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والاجتماعية، والتي ستكون المحور التالي في استعراضنا لمدارس الفكر الإداري.

مقترحات وتمارين للفصل الرابع

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	1.2. نظرية ماكس فيبر في الإدارة البيروقراطية	<p>1. ركز ماكس فيبر في دراساته التي أوصلته لوضع النظرية البيروقراطية على:</p> <p>أ- المصانع والشركات.</p> <p>ب- المكاتب والإدارات الحكومية.</p> <p>ت- المجتمعات الزراعية.</p> <p>ث- تطور المجتمعات البشرية والقوانين التي تحكمها.</p>
2	2.1.2. صفات وخصائص التنظيم البيروقراطي:	<p>2. إن الخاصية التي لا تعتبر من خصائص التنظيم البيروقراطي:</p> <p>أ- توزيع العمل.</p> <p>ب- مراعاة الأمور الشخصية في العلاقات الوظيفية.</p> <p>ت- تسلسل السلطة الرئاسي.</p> <p>ث- التدوين الكتابي.</p>
2	ثانياً: قسم المبادئ العامة في الإدارة:	<p>3. من المبادئ العامة في الإدارة والتي نادى بها هنري فايول:</p> <p>أ- النظام والانضباط</p> <p>ب- وحدة التوجيه</p> <p>ت- الترتيب والنظام</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح.</p>

2	ثانياً: قسم المبادئ العامة في الإدارة:	<p>4. الباحث الإداري الذي نادى بمبدأ "وحدة القيادة والأمر" هو:</p> <p>أ- فريدريك تايلور.</p> <p>ب- أوليفر شيلدون.</p> <p>ت- هنري غانت.</p> <p>ث- هنري فايول.</p>
2	2.1. أوليفر شيلدون:	<p>5. وفق تصنيف أوليفر شيلدون للمستويات الإدارية، فإن المستوى الإداري المسؤول عن رسم استراتيجيات المؤسسة ووضع الخطط وتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه، هو:</p> <p>أ- الإدارة العليا.</p> <p>ب- التنظيم.</p> <p>ت- الإدارة التنفيذية.</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ.</p>
2	1.1. هنري فايول	<p>6. ركزت أبحاث هنري فايول على دراسة وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا.</p> <p>أ- صح</p> <p>ب- خطأ</p>
2	أولاً: الكفايات الإدارية والتدريب:	<p>7. قدم أوليفر شيلدون تصنيفاً لمجموعة من الكفايات التي يجب أن يتصف بها العاملون.</p> <p>أ- صح</p> <p>ب- خطأ</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 10 من أربعة عشر علامة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

- 1.** لخص أهم الجوانب التي ركزت عليها الإدارة التنظيمية.
 - (الحل في الفقرة: 1-3-أهم الجوانب التي ركزت عليها الإدارة التنظيمية)
- 2.** لخص أهم الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة البيروقراطية.
 - (الحل في الفقرة: 2-1-4-الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي)



الفصل الخامس : مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

الكلمات المفتاحية:

مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، إلتون مايو، ماري باركر فوليت، السلطة والمسؤولية، شيستر برنارد، مبدأ التوازن التنظيمي، هيرت سايمون، مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، رنيس ليكارت، كريس أرجيرس، أبراهام ماسلو، الحاجات الإنسانية، نظرية X ونظرية Y.

ملخص:

يهدف هذا المقرر إلى استكمال التعريف بتطور الفكر الإداري ونظرياته من خلال استعراض أهم الأفكار والنظريات التي قدمها مفكروا مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية الاجتماعية التي جاءت رداً على النواحي التي لم تأخذها المدرسة الكلاسيكية بعين الاعتبار ومن أهمها العنصر البشري وأهميته في نجاح العمل. لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.

أهداف تعليمية:

- التعريف بحركة العلاقات الإنسانية وأسباب ظهورها
- وصف دراسات هاوثورن وأهم ما توصلت إليه من أفكار
- التعريف بأفكار ماري باركر فوليت
- التعريف بحركة تنمية التنظيمات والنظريات الرئيسة فيها
- التعرف بنظريات الدوافع المختلفة كأساس لعملية التحفيز
- المقارنة بين نظرية X ونظرية Y

المخطط:

- مقدمة Introduction
- مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach
- مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية Behavioral and social Science Approach
- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية Contributions of behavioral and human approach

مقدمة Introduction

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وافكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل. لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة. يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل العلوم السلوكية والاجتماعية. ومن الصعوبة بمكان على أي باحث إداري أو اجتماعي أن يتعرف على المدرسة السلوكية في الإدارة دون العودة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات والأبحاث التي أجراها العديد من العلماء والمفكرين مثل ايلتون مايو وفريتز روثلز وبرجر وماري باركر فوليت وغيرهم والنتائج التي تم التوصل إليها والتي أثارت دهشة المهتمين بقضايا ومشاكل الإدارة والإنتاج الصناعي والعلوم النفسية والاجتماعية.

1. مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي، وأتت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تَعْنَى كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات. يعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية، كما أنها تهدف إلى تَعْرِف أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم. إضافة إلى أنها حثت على الاهتمام بالعامل على أساس أنه كائن اجتماعي له آرائه وتطلعاته، ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج. سنحاول ضمن هذه الفقرة استعراض أهم الأعمال التي ساهمت في بناء أفكار هذه المدرسة.

1.1 تجارب ايلتون مايو Elton Mayo Experiments

تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو (1880-1949) والذي يعتبر الأب الروحي لها. من أهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثورن التي بدأت في الولايات المتحدة الاميركية في عام ١٩٢٧ من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة وهي ويسترن اليكتريك. كان مايو مستشاراً لهذه الدراسات التي استمرت زهاء خمس سنوات. وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجور، على إنتاجية العامل.

تم تقسيم وجدولة أعمال الأبحاث هذه إلى ثلاث مراحل وهي كما يلي:

1.1.1. المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية

تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية، وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة. أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة، حيث ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية دون تغيير.

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة، وأخرى غير متوقعة. فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد ان إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة. أما النتائج الغير متوقعة فقد تمثلت في ان إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضاً بالرغم من ان كثافة الإضاءة لديها لم تتغير، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضاً، حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة، وحدث نفس الشيء لمجموعة الرقابة.

2.1.1. المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة، ظروف العمل والزيادة المادية على الإنتاجية

وهذه المرحلة كانت مخصصة لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة. فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معاً أدى إلى تزايد الإنتاجية في كل منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

3.1.1. المرحلة الثالثة: تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية

لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسي مقارنة بالعوامل المادية والفنية وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعاً وانخفاضاً بالعلاقة والرابطة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم.

ضمن هذه التجربة، قام الباحثون والمشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية وذلك للوصول معهم إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال. وتم الاختبار على مجموعة من الأفراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الأخر (في المجموعة نفسها) له طاقة إنتاجية ضعيفة (أو متوسطة) وتم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة في ظروف ومناخ وشروط الإنتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة.

وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم. وكانت النتائج أيضاً غير متوقعة حيث أن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى إلى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية ممكنة التحقيق والتنفيذ من العاملين جميعاً. وخلصت مجموعة البحث بنتيجة مفادها أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الروابط والحوافز المادية.

خلاصة تجارب هاوثورن:

من الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها مايو وروثليزجر من خلال تجاربهما وأبحاثهما في هاوثورن هي التالية:

- إن العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الأفراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتماً إلى التفاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الاقتصادي
- لا تتم إثارة دوافع الفرد لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها أيضاً والذي يفوق أحياناً تأثير الحوافز المادية
- إن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدرًا معيناً من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية ولإثبات الذات وكرهه للتسلط والعلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه

2.1. ماري باركر فوليت Mary Parker Follett

شأنها شأن الكثيرين من علماء الاجتماع، قامت ماري باركر فوليت بدور فعال في توضيح وتأكيد أهمية العنصر الإنساني في النشاطات الإدارية والتنفيذية المختلفة من خلال مجموعة من المقالات كتبها ونشرتها في عام ١٩٤١ وأهم السمات البارزة التي ركزت عليها فوليت هي التالية:

- استبعاد المركزية السلطوية:
- يعتبر خلق المناخ الوظيفي الملائم والمنسجم مع رغبات وحاجات العاملين من جهة والذي يحقق البرامج المرسومة والمخططة من جهة ثانية، من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الإدارية في المنشآت الاقتصادية بشكل يحقق أهدافها بأقل التكاليف. وهذا المناخ يتطلب بالدرجة الأولى خلق روح التعاون فيما بين الرئيس والمرؤوس، وهذا لن يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات أخذاً بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية إنتاجية متكاملة.
- جماعية المسؤولية:
- ترى ماري فوليت بان المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده بل عدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها. وبناءً على ذلك فالمسؤولية جماعية، حيث تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياساً بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقها. كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة التنويه عن هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على الفرد.

- استخدام السلطة:
تري فوليت بان كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفايات المطلوبة، ويتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماماً وطبيعة العمل المسند إليه، لذلك فان السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المنظمة وليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا.
- التنسيق:
رأت فوليت أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، وقالت بوجود أربعة جوانب للتنسيق هي:
 - التنسيق عن طريق الاتصال المباشر.
 - التنسيق كعملية مستمرة.
 - تنسيق المراحل الأولى للمشروع.
 - التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف.
 - وتعتبر فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها، لكي يبلغ أكفاً طاقة عن إنجاز عمل ما.

2. مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية Behavioral and social Science

Approach

إن المدرسة السلوكية الاجتماعية تعد امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكنها اختلفت في استنتاجاتها عن المدرسة التقليدية والإنسانية أيضاً. لم يؤمن رواد المدرسة السلوكية بنظرية الرجل الاقتصادي لتايلور والتي أكد فيها بان الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية الحوافز المادية فقط، ولم يؤمنوا أيضاً بنظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها ايلتون مايو لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات الاقتصادية. فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته. ويعتقد العلماء السلوكيين أن هنالك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية.

ولقد كان للمدرسة السلوكية الاجتماعية في الإدارة ثلاثة مداخل لدراسة سلوك الإنسان:

المدخل الأول: مدخل علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، أو بشكل عام يدرس التفاعل الاجتماعي، أي التأثير المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، وبين الجماعات مع بعضها البعض. وهناك علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الإنسان داخل المنظمة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة.

المدخل الثاني: مدخل علم الاجتماع الذي يعالج سلوك الإنسان في إطار المجموعات الكبيرة والصغيرة إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة وأثرها على الأفراد والتنظيمات.

المدخل الثالث: مدخل علم دراسة الإنسان _ علم الأجناس _ ويبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكاً فنياً أو سلوكاً اجتماعياً له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى. من أهم الباحثين في مجال الإدارة السلوكية والاجتماعية:

1.2. شيبستر برنارد 1887-1961 (نظرية النظام التعاوني) Chester Bernard

اشتهر شيبستر برنارد بكتابه "وظائف المدير" الذي نشر عام ١٩٣٨ و "التنظيم والإدارة" الذي صدر في عام ١٩٤٨ ، والذي لخص فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية، والتي تحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية. وقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة. من خلال مراجعة ودراسة مؤلفات برنارد يتبين أنه ركز على ما يلي:

• الجوانب التنظيمية:

من الملاحظ بان شيبستر برنارد يؤمن بمبدأ المركزية في السلطة شأنه شأن العديد من الباحثين في المدرسة الكلاسيكية، حيث أن التنظيم الجيد هو ذلك النوع الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية مع ضرورة إخضاع المرؤوس لسلطة مركزية يتلقى منها الأوامر والتعليمات ويعمل على تنفيذها شريطة أن يحصل التنسيق في الأعمال بين مختلف مواقع العمل والمشتغلين فيها للوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة. وقد عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات.

الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت. والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة للعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين بسبب انسجام في مصالحهم او معتقداتهم أو افكارهم. كما أن لهذا التنظيم في العادة قائداً غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية وقد يكون له أحياناً تأثير أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة.

والإدارة يجب أن تسعى بشكل دائم لإزالة التعارض والتناقض بين التنظيمين أنفي الذكر.

• السلطة والمسؤولية:

السلطة بالمفهوم التي يراها شيبستر برنارد عبارة عن قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه، والجهة التي تتلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقدر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركزية، لهذا فإن الأوامر الصادرة يجب أن تهدف من خلال الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق الأهداف المشتركة للأطراف كافة.

والمسؤولية تتحدد من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلاءم ومواقع أعمالهم. والمسؤولية إذن يجب أن تتوازي مع السلطة وان تقاس بمقاييس أخلاقية وقانونية وتنظيمية محددة.

• القيادة والاتصالات:

يتحدد نجاح الأعمال القيادية للمدير في كثير من الحالات من خلال وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة وإليها، شريطة أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات. وأكد بارنارد على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى.

ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

2.2. هيربرت سايمون (نظرية القرارات) Herbert Simon

من المواضيع الأساسية التي ركز عليها هيربرت سايمون في دراساته هي مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، باعتبار أن المدير يتخذ القرارات بشكل دائم بحكم عمله، كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يجب أن يحدد المراكز التي يمكن لها أن تتخذ القرارات الإدارية التي تعبر عن أهداف المنظمة وطريقة وسبل الوصول إليها بأقل التكاليف الممكنة.

ولقد عد سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية وبالتالي فإن الإدارة في ممارساتها وقراراتها يجب أن تركز على هذه الناحية الاجتماعية الإنسانية لتضمن نجاح مشاريعها.

وضح سايمون أفكاره في كتابه "السلوك الإداري Administrative behavior"، حيث عرف التنظيم بأنه: "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. كما ان التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".

ومن خلال هذا التعريف نرى ان سايمون يتكلم عن السلوك الإداري. فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. وفق سايمون فإن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

- **اتخاذ القرار:** إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر
- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة
- **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس

- **التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ
- **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها
- **التوازن:** إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل

3.2. رنسيس ليكارت Resnsis Likert

إن تصميم الهيكل التنظيمي الذي وضعه رنسيس ليكارت اعتمد على مدخل الدافعية الذاتية للعامل من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفايات والمهارات العالية مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية مما يرفع من وتيرة الأداء. ولقد ركز رنسيس ليكارت اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها من خلال شبكة المشرفين والملاحظين مع حتمية وجود مجموعة تسمى بحلقة الاتصال بين هذه المجموعات العاملة كافة. كما أن الاجتماعات يجب أن لا تقتصر على مستوى المشرفين المرتبطين بالمديرين بل يجب أن تشمل قاعدة أوسع من الملاحظين في المستويات الإدارية الدنيا. ولهذا فإن محاولات ليكارت قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال تجاه الإدارة والمديرين لذلك ارتأى ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم ووجه الإدارة لكي تتحو في هذا الاتجاه.

4.2. كريس أرجيريس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم) Chris Argyris

أوضح في كتابه "الخصائص الفردية والمنظمات" الذي نشر في عام ١٩٥٧ بأن الكائن البشري ينمو ويتطور من الناحية الجسمية والعقلية معاً، لكن نموه الجسدي يتوقف عند سن محدد ونموه العقلي يحافظ على تطوره باستمرار من خلال معارفه وعلومه وخبرته والتأثيرات البيئية عليه.

والإنسان بطبيعة تكوينه يسعى دائماً لإيجاد الذات وذلك من خلال أعمال يقدمها أو معارف أو ابتكارات يتحف بها المجتمع بينما حاجاته المادية كالغذاء والسكن والملبس لا يمكن أن تعادل حاجات الإرضاء المعنوي للذات. لهذا فالإدارات المتميزة هي تلك التي تسعى لتأمين الشقين من الاحتياجات البشرية لعامليها معاً وتسعى لوضع العاملين في الأماكن المؤهلة للعمل فيها مع ضرورة توافرها مع رغباتهم وميولهم مما سيؤدي حتماً إلى تنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة.

قد يؤدي توزيع العمل خلافاً للمؤهلات والرغبات الفردية للعاملين إلى :

- سيحاول العامل بشتى الوسائل إثبات قدراته في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى لو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاية أفضل لما يتمتع به العامل، مما يخلق جواً من المنافسة غير المنكافئة بين العاملين ويقطع الطريق على الفرد الذي بنى طموحات كبيرة وحاول الوصول إليها للارتقاء بسلم الوظيفة إلى الأعلى

- ليتمتع بسلطة إصدار القرارات عوضاً عن تلقيها من الرؤساء. المنافسة هذه قد تؤدي بطموحات العامل مما يحمله على ترك العمل أو تغييره
- قد لا تكون الاستقالة أو ترك العامل للعمل للحل الأمثل بالنسبة له فقد يفقد التعويضات المادية عن خدمته الطويلة في العمل وقدمه الوظيفي مما يجعله أحياناً يحجم عن ترك العمل للاستفادة من المميزات المذكورة، لكنه سيلازمه شعور دائم بالخيبة يحمله للقيام بتصرفات غير متوازنة
 - يرى كريس أرجيرس بان الإدارة الناجحة يجب أن تسعى لفهم أسباب فشل بعض العاملين في ممارسة نشاطاتهم الإدارية والفنية الإنتاجية والعمل على حلها عن طريق التقليل من المركزية ومشاركتهم باتخاذ القرارات

5.2. باكي وأرجيرس (نظرية الاندماج): Baki and Argyris

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعداد أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضاً وإشباعاً للأفراد وعلى هذا الأساس اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر. وتقوم النظرية على العناصر التالية:

• المنظمة:

وهي حشد من الأفراد الذين يتزاملون ويحلون المشكلات معاً على مدى فترة من الزمن، وفي حالة اعتماد متبادل بينهم. وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد، وذلك عن طريق السلوك المنظم. إن جوهر المنظمة نشاط أو سلوك حركي ينطوي على سلوك رسمي وغير رسمي، وينظر إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، وإن الدوافع تأتي من الخارج مثلما تأتي من الداخل.

• الفرد:

يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي يعتمد كل منها على الآخر، وهي تتفاعل مع بعضها لتكون الشخصية الإنسانية. ولدى الفرد ثلاث أنواع من القدرات هي: فسيولوجية، نفسية، اجتماعية. وهذه القدرات تحركها دوافع تعبر عن حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكاً معيناً يشبع بها حاجاته، وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط، بل يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف، وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتميئتها والتعبير عنها، حيث يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكها الفرد.

• الاندماج:

يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها. والتنظيم الناجح برأي هذه النظرية هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفراد، وهذا ما يسمى بالاندماج.

6.2. ابراهام ماسلو وهمم الحاجات: Abraham Maslow and needs hierarchy theory

قدم ابراهام ماسلو من خلال نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية خمس مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية. هذه الحاجات هي:

• الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية:

وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والهواء والإشباع الجنسي والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية. تعد الاحتياجات الفسيولوجية في مقدمة الاحتياجات وأكثرها حيوية لحياة الكائن البشري خارج إطار العمل وداخله.

• حاجات الأمن والسلامة:

ويتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة. إذن إشباع حاجات الأمن والسلامة للفرد تأتي بالدرجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية لأنها تمثل قوة الإنسان وصحته ومقدرته على الاستمرار في العمل واستقراره الاقتصادي. وبالتالي فإن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفس. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله يمثل أمناً نفسياً للفرد.

• الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين لأن في ذلك تسهيلاً لمهامه العملية الشاقة. كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها. نلاحظ العمل في المجموعة التي يسود فيها التعاون وروح الجماعة أن إنتاجية الفرد فيها أعلى من غيرها.

• حاجات التقدير والاحترام:

إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع.

• حاجات إرضاء الذات:

إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد اشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه العلمي. ومن الأمثلة الأبطال الرياضيين، النجوم، كبار مديري الشركات العالمية وغيرهم.

افتراضات ماسلو لبناء نظريته:

1. يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولويات تعبر عن الأهمية النسبية للحاجات
2. يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة إشباع حاجات أخرى
3. إن الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك أو تحريكه
4. عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه
5. يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة سابقاً إلى تحول اهتمام الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى محاولة إشباع الحاجة الأدنى
6. تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها
7. ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية وجنح نحو عدم السوية في شخصيته

7.2. نظرية X و Y : X and Y theory

قدم ماكريجر من خلال كتابه المشهور (الجانب الإنساني للمنظمة (The Human side of Enterprise) الذي صدر في عام 1960 نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية

لقد رأى ماكريجر أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، وقد رفض ماكريجر هذه النظرية وطور النظرية (Y) والتي كان يعتقد من خلالها بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناساً ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك.

يبين الجدول التالي مقارنة بين افتراضات هاتين النظريتين:

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً وطواعيةً.	إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه لجهود نحو الأهداف.	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل
يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.
يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	

3. مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية and human approach

قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية مجموعة من الأفكار والمفاهيم المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات، ومنها:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها (المدرسة السلوكية) على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل
- رأى السلوكيون أن علم الإدارة يعد بمثابة علم سلوكي تطبيقي لأن الإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسات والبرامج عن طريق الآخرين، ولهذا فالمدير معني قبل كل شيء بالتعرف على مبادئ السلوك الإنساني والفردية والجماعية في العمل من خلال قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه

- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية
- ترتيب الحاجات الإنسانية وإشباعها وتسخيرها لخدمة زيادة الكفاية الإنتاجية في المشروعات

مقترحات وتمارين للفصل الخامس

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز ، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	1.1. ايتلون مايو وفريتز روتلزيرجر	<p>1. يمكن القول بأن تجارب هاوثورن توجّهت:</p> <p>أ- مباشرة إلى راسة دور العوامل النفسية والاجتماعية في تحديد إنتاجية العاملين.</p> <p>ب- في بداياتها لدراسة العوامل المادية وظروف العمل وأثرها على الإنتاج.</p> <p>ت- إلى الجامعات والباحثين وإنتاجيتهم ومن ثم إلى المصانع والشركات.</p> <p>ث- مباشرة إلى عمل مقابلات مع العاملين لمعرفة ما يريدون.</p>
2	2. المدرسة السلوكية الاجتماعية	<p>2. دلت تجارب المدرسة السلوكية على أن العامل:</p> <p>أ- يغلب دائماً حاجاته المادية على كل الاعتبارات.</p> <p>ب- يعطي أهمية كبيرة لشعور الجماعة التي ينتمي إليها.</p> <p>ت- لا يهتم بكيفية إدارة الرئيس ومعاملته للعاملين.</p> <p>ث- يواجه الإدارة كفرد مستقل عن غيره حتى يكسب أكثر.</p>
2	2.1. ماري باركر فوليت	<p>3. من السمات التي ركزت عليها ماري باركر فوليت:</p> <p>أ- استبعاد المركزية السلطوية</p> <p>ب- جماعية المسؤولية</p> <p>ت- استخدام السلطة</p> <p>ث- كل ما ذكر.</p>

2	2.2. هيريت سايمون (نظرية القرارات)	4. أي من العناصر التالية يدخل ضمن العناصر التي تقوم عليها نظرية هيريت سايمون المتعلقة بالقرارات: أ- البيئة ب- الفردية ت- عدم التوازن ث- كل ما ذكر خاطئ
2	1.2. شيلستر برنارد (نظرية النظام التعاوني)	5. ركز شيلستر برنارد في دراساته على: أ- الجوانب التنظيمية ب- السلطة والمسؤولية ت- القيادة والاتصالات ث- كل ما ذكر صحيح
2	5.2. باكي وأرجيرس (نظرية الاندماج)	6. تعتمد نظرية الاندماج على عناصر ثلاثة هي: أ- الفرد والمنظمة والاندماج. ب- المدير والمنظمة والفرد. ت- المنظمة والمدير والاندماج. ث- كل ما ذكر خاطئ.

يجب الحصول على الأقل على علامة 8 من اثنا عشر علامة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. تحدث عن أهم أفكار رنيسيس ليكارت.
• (الحل في الفقرة: 2-3- رنيسيس ليكارت)
2. تحدث عن أهم أفكار كريس أرجيرس.
• (الحل في الفقرة: 2-4- كريس أرجيرس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم))
3. تحدث عن أنواع الحاجات وفق هرم ماسلو.
• (الحل في الفقرة: 2-6- ابراهام ماسلو ومبادئ السلوك الإنساني)
4. قارن بين النظرية X والنظرية Y.
• (الحل في الفقرة: 2-7- ماكريجر ونظرية X وY)



الفصل السادس : المدرسة الإدارية الحديثة

الكلمات المفتاحية:

المدخل الكمي، مدرسة النظم، مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي)، المدخل القانوني، الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية، نظرية Z، إدارة الجودة الشاملة، مدخل التفوق الحديث.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهم الأفكار الإدارية التي قدمتها مجموعة من مداخل ونظريات الإدارة الحديثة في النصف الثاني من القرن العشرين.

أهداف تعليمية:

- بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مرتكزات النظرية الكمية في الإدارة وأهمية بحوث العمليات في حل المشكلات الإدارية والاقتصادية
- التعرف على فكرة نظرية النظم في مجال العلوم الإدارية
- فهم أهمية نظرية الموقف (النظرية الظرفية)
- التعرف على أهمية وجود المدخل القانوني
- فهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة اليابانية ومقتضيات نجاح تطبيقها، وارتباطها بالنظرية Z
- فهم دائم فلسفة الإدارة بالأهداف
- التعرف على مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
- التعرف على الخصائص الغير تقليدية لمدخل التفوق الحديث

المخطط:

- المدخل الكمي Quantitative Approach
- مدخل مدرسة النظم Systems Approach
- مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي) Contingency Theory
- المدخل القانوني: Law Approach
- مدخل الإدارة بالأهداف Management By Objectives
- مدخل الإدارة اليابانية Japanese Management
- نظرية Z : Z Theory
- مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach
- مدخل التفوق الحديث Excellence approach

مقدمة:

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس إدارية جديدة، ومنها:

1. المدخل الكمي Quantitative Approach

يعرف المدخل الكمي بأنه "مدخل إداري يقوم على توظيف أساليب التحليل الكمي لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وعلاج المشكلات التي تواجهها الإدارة".

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتطور التكنولوجيا. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام علوم الرياضيات والبرمجة الخطية واللاخطية لتخدم الإنسان في حل المسائل الاقتصادية في المؤسسات، من خلال بناء نماذج رياضية يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات.

وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة. ومضمون بحوث العمليات يستند إلى تحديد المشكلة موضوع البحث، المراد اتخاذ قرار بشأنها على شكل نموذج رياضي يوضح طبيعة العلاقة بين مجموعة عناصر لظاهرة محددة، لكي يتسنى معرفة اثر كل عنصر من هذه العناصر على الظاهرة موضوع البحث.

وقد ساعدت الحواسيب الإلكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات كالنماذج الخاصة بالرقابة على المخزون والبرمجة الخطية وغيرها، وقد أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التشغيل والتسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والمشكلات الأخرى المعقدة.

2. مدخل مدرسة النظم Systems Approach

تتميز هذه المدرسة العلمية عن المدارس الأخرى باعتمادها بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتشابكة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة تسمى النظام. ولذلك فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

ولقد حاول الباحثون والعلماء في علم الأحياء في الستينات من القرن الماضي دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور، وذلك ضمن أبحاث نظرية النظم System Theory التي طورها عالم الطبيعة والأحياء بيرتالفي. وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية.

كل العلماء السابقين اهتموا بوظيفة الإداري بحيث يؤدي عمله بشكل جيد، بدون الاهتمام بالجهاز الإداري ككل، أي أنهم افترضوا بأنه إذا كان الإداري يتقن عمله، فهذا يكفي ليكون هو والمنظمة ناجحين.

ومن أهم الباحثين في ميدان مدرسة النظم ميرتون، براون، كاست و روزنزويج.

1.2. عناصر النظام:

يتكون النظام من العناصر التالية:

- **المدخلات:** وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: موارد مادية (مواد، أموال، آلات، الطاقة..)، موارد بشرية، معلومات ومعارف،... الخ
- **العمليات التحويلية:** ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، بهدف الحصول على المخرجات، ويدخل في هذا الإطار كافة الوظائف الإدارية والفنية.
- **المخرجات:** وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية، على سبيل المثال: المنتجات، الخدمات، رضى المستهلك، رضى العاملين، التقارير عن حسن سير العمليات التحويلية،... وغيرها.
- **التغذية العكسية (الراجعة):** عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة من البيئة إلى المنظمة والمتعلقة بتقييم السلع او الخدمات. وتستخدم هذه المعلومات في تعديل المدخلات أو/و عمليات التحويل. وبالتالي فإن المنظمة هي نظام مفتوح تتبادل وتتفاعل مع البيئة المحيطة وتؤثر وتتأثر بمعطياتها من خلال وسائل وأقنية الاتصال التي تزودها بالمعلومات (الاتصال بين الأنظمة والبيئة).

3. مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي) Contingency Theory

لقد أصبح معروفاً في وقتنا الحاضر بأنه لا يمكن تطبيق الأسلوب الإداري أو النظريات في كل الأوقات والظروف وفي مختلف المؤسسات بنفس الطريقة، كما أن ما هو عملي وممكن التطبيق اليوم لن يكون كذلك بعد عدد من السنوات نظراً للتقدم والتطور الدائمين في أساليب العمل الإداري والإنتاجي. لذلك فإن استخدام المفاهيم والمبادئ والقواعد والنظريات الإدارية يجب أن تتم بطريقة اختيارية انتقائية تتناسب مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

وانطلاقاً من هذه التصورات والتساؤلات ظهر مدخل إداري جديد، في السبعينيات من القرن الماضي، وهو مدخل المدرسة الموقفية التي تفر بأهمية أفكار كل مدارس الفكر الإداري السابقة، ولكن تؤكد على أنه لا يوجد منهج إداري يصلح لكافة المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة (موقف)، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموقف.

ومن أشهر رواد هذه النظرية جوان ويدوارد التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تقنين هذا الاتجاه. ومن أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية: بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة، استراتيجيات المنظمة، نوع العاملين في المنظمة، طبيعة عمل المنظمة، ثقافة المنظمة وغيرها.

1.3. أسس ومفاهيم النظرية الظرفية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

4. المدخل القانوني: Law Approach

ظهر هذا المدخل نتيجة لتملك الدولة نسبة عالية من وسائل الإنتاج ولسيطرتها جزئياً على الحياة الاقتصادية، وذلك بهدف تطبيق الإدارة العامة والنهج القانوني لحل المشكلات الإدارية. والهدف من استخدام المدخل القانوني هو تحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين والمستخدمين للسلع والخدمات التي تقدمها المشاريع العامة. والإدارة هنا مسؤولة عن تصرفاتها وقراراتها أمام القوانين والأنظمة النافذة وبما يتماشى مع سياسات وخطط الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

5. مدخل الإدارة بالأهداف Management By Objectives

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين. ويعتبر بيتر دركر أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة The practice of management" في فترة الخمسينات من القرن الماضي.

يكمن جوهر الإدارة بالأهداف في إمكانية وضع الأهداف الممكنة الإنجاز والتحقيق. وعلى ذلك يمكن القول أن منهج الإدارة بالأهداف ما هو إلا انعكاس لهدف ممارسة الإدارة ذاتها. فبدون الأهداف الواضحة الممكنة التطبيق والقياس تصبح الإدارة عشوائية ويزيد بذلك احتمال فشل المنشأة أو انعدام فعاليتها. فالهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في الإدارة هو مساعدة المنشأة أو جزء منها على تحقيق الأهداف والنتائج التي تضعها لنفسها، معتمدة بصفة رئيسية على الأهداف كوسيلة للوصول إلى النتائج التي ترغب في تحقيقها.

1.5. فلسفة الإدارة بالأهداف:

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها ما يلي:

- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:
- في حين تصف النظرية التقليدية عن الطبيعة الإنسانية (نظرية X) الإنسان بالكسل والسلبية، وكره العمل وضعف الطموح، وأنه يحب السيطرة على الأفراد وتوجيههم وتدريبهم من خلال تخطيط العمل ورقابته بشكل

محكم. فإن النظرية المتفائلة أو الحديثة (نظرية Y) ترى الإنسان مخلوق نشيط، إيجابي، محب للعمل، وراغب فيه، متنوع الدوافع، وقادر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسؤولية ولكن يسعى إليها أيضاً.

وبالتالي نجد أن الإدارة التي تعتق (نظرية Y) هي الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نظراً لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي، والقبول التطوعي للمسؤولية.

• الاتصال الفعال:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تتبع أساساً من الأهمية القصوى للاتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مستمر ومتجاوب مع استمرار تغير الظروف الداخلية والخارجية في التنظيم، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء ملتزم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه، ومتى وكيف يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة التي ستم بها مكافأته وتقدير عمله.

• الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة:

تعد الأهداف هي أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف، حيث أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم، ويوجه أفكارهم لبلوغه، ويعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وبمواصفات وكميات معينة.

• المشاركة:

تتضمن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن إدارتهم أو أسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة، وفي تقييم الإنجازات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة. كما تشجع الإدارة بالأهداف المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التي يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، بجانب تحديد أهدافهم الشخصية التي يمكنهم تحقيقها من خلال أهداف المنظمة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتضمن استراتيجية تحفيزية تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى لتحقيقها.

• قيادة فريق العمل:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف حول القيادة تختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى، فالقائد في ظل الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو يوجه ويرشد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، وتوجيه ومقترحات، تعليم وتعلم. يحيط كل ذلك اتفاق عام هو توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم. وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات فقط، ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها، وينطبق ذلك على كافة المستويات التنظيمية.

• ديناميكية الإدارة:

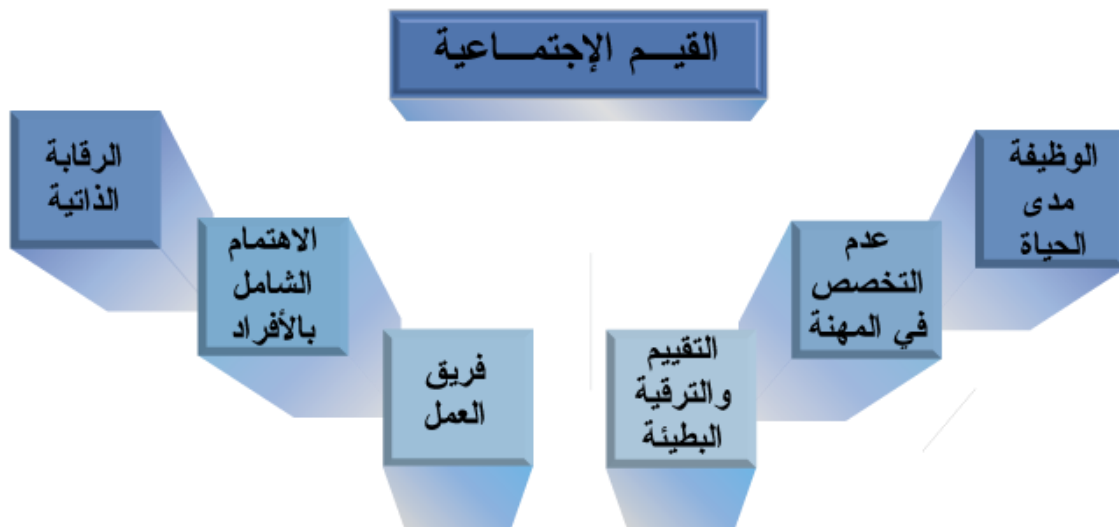
فالمنطق الذي تسيّر فيه الإدارة متحرك ومتجدد، حيث يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى انسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها. فقد ترى الإدارة أن تغيير أهدافاً معينة وتطورها، أو تدمج بعضها أو تؤجل هدفاً لوقت معين، أو تؤخر هدفاً وتقدم آخر، كما قد ترى تغيير أسلوب أو أكثر من أساليب العمل. إن هذه العملية الفكرية المستمرة تجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وأنسب الطرق للتكيف مع هذه الظروف.

6. مدخل الإدارة اليابانية Japanese Management

منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأميركية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين. تبلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال و زميله أنطوني أتوس من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، و وليم أوتشي الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z، إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية. وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب اتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

1.6. خصائص الإدارة اليابانية:

يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تركز عليها فلسفة الإدارة اليابانية من خلال شقين، الأول هو القيم الاجتماعية والثاني هو الاستراتيجية الإدارية.



1. الوظيفة مدى الحياة:

يتمتع الاقتصاد الياباني منذ حوالي خمسين عاماً بقدرته على الاحتفاظ بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة. ويكمن سر نجاح الشركات اليابانية في ابتكارها لطريقة السلم أو التدرج للوصول إلى الوظيفة الدائمة، بحيث يلتحق العامل أو الموظف بالعمل براتب متدني ودون حوافز إضافية (تأمين صحي، تعويض نهاية خدمة، مكافأة تقاعدية،...) حتى مضي عشر سنوات على وجوده في المؤسسة، تستطيع الشركات خلالها تحقيق تكاليف ثابتة متدنية. وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية تنتقل بالعامل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية الإضافية.

وبالتالي فإنه من أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة والذي يعني الاحتفاظ بالعمالة تحت أقصى الظروف مما ينعكس على مناخ العمل في شكل استقرار العمالة وولاء الموظفين وارتباطهم بالشركة كمجتمع أسري، مما يستدعي من المنظمات التدقيق في اختيار العمالة التي تلحق بها.

إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار للشخص الذي تتوافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

2. عدم التخصص في المهنة:

تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة، مما يثري خبرات الفرد ويكسبه نظرة شمولية لجميع وظائف المنظمة.

3. التقييم والترقية البطيئة:

تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وأن يتشبع بقيمتها، وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. إن أهم معايير الترقية في اليابان هي: الأداء والانتماء لمدة طويلة للشركة والإخلاص والولاء للشركة.

4. فريق العمل:

يعد فريق العمل هو الوحدة الأساسية في تنظيم الشركات اليابانية وليس الفرد، فالهيكل التنظيمية في المنظمات اليابانية تقوم على أساس وحدات عمل جماعي وليس في شكل مراكز وظيفية أو مناصب. ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتتطوّر على الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. وفي ذلك استثمار لفعاليات الجماعة في حل المشكلات وفي التطوير والتحديث والابتكار.

5. الاهتمام الشامل بالأفراد (الإدارة الأبوية):

تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ الذي يشعرون بأنهم جزء هام من التنظيم أو أنهم أعضاء في أسرة واحدة.

ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، فلا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين.

6. الرقابة الذاتية:

تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيهما مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.



1. طريقة اتخاذ القرار بشكل جماعي:
تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه.

2. التعليم والتدريب المستمران:
إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة، سواء كان موظفاً أو عاملاً أو مديراً، من بداية حياته العملية حتى نهايتها. فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.
وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمتها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

3. القيادة الإدارية:
القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهدهم الجماعي لتحقيق الأهداف. القائد الفرد دوره توحيد وكرمز ومنسق ومتصل. فكرمز تويدي يتم إرشاده بما يجب عمله مع مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في الدول الأخرى، حتى أنه قيل بأن إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه، لأن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى.
ويعتبر المدير الياباني دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين، لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس.

7. نظرية Z : Z Theory

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهاً عالمياً لممارساتها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب وليم أوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات.

ويلخص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.



8. مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach

مما لا شك فيه أن الجودة تعتبر أحد العوامل التي تحدد إمكانية المنافسة بين المؤسسات، فجودة المنتجات تعتبر عاملاً من عوامل تسويقها، والدول الصناعية تولي هذا الموضوع اهتماماً متزايداً، وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في تخطيط وضبط العمليات الإنتاجية بمصانعها ابتداءً من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك، ومن هذه الأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من فوائد تعود على كافة الأطراف المعنية بالجودة من منتج، منظمة، مستهلك... الخ

يعتبر أرموند فيجنباو أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في كتابه¹، حيث عرف الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل" واليابانيون هم أول من بدأ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث استعانوا بالدكتور إدوارد ديمينج الذي قام بإلقاء محاضراته القيمة في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا إدارة الجودة الشاملة. ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ولكن في وقت لاحق لاهتمام اليابان بها وتوج هذا الاهتمام بإصدار المواصفة ISO 9000 من قبل المنظمة الدولية للتقييس في سنة 1987، التي تتضمن مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها في أية منشأة لتكون جديرة بالتعامل معها.

1.8 عناصر إدارة الجودة الشاملة:

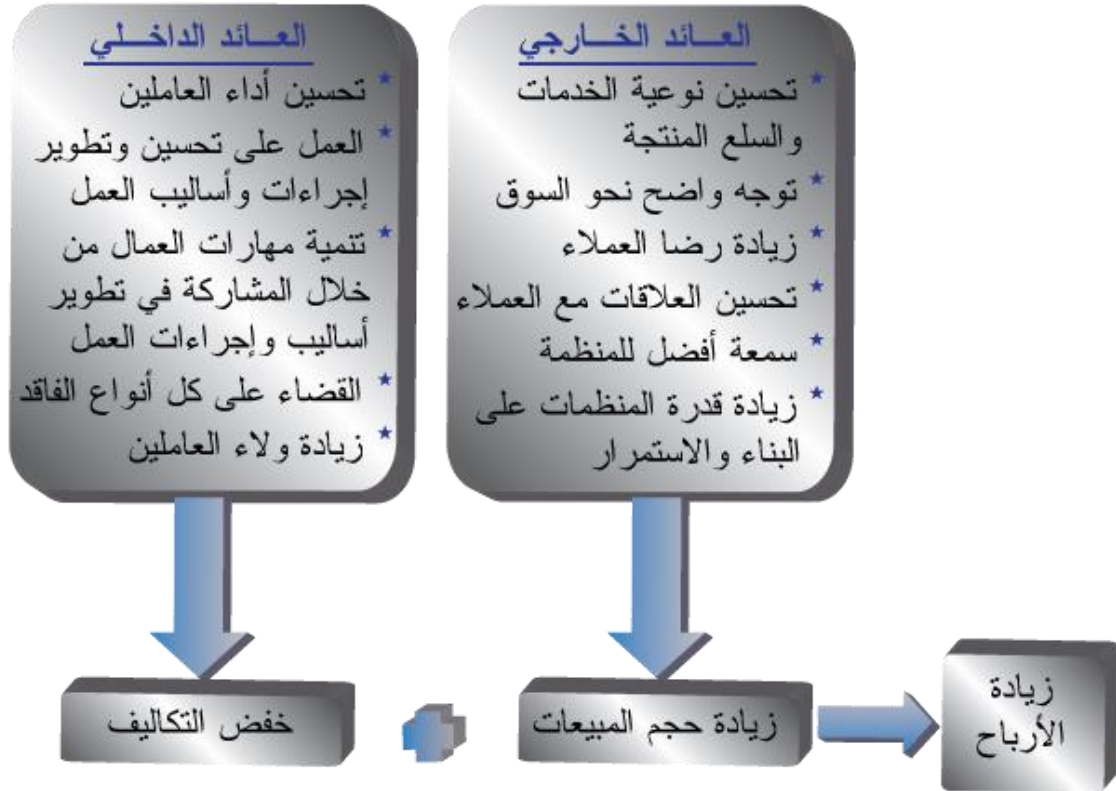
يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق الأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والمتمثلة في تحسين الأداء الإداري، وتحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات أو الإنتاج. والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة
- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة أو المنتج المقدم
- الاهتمام بمتطلبات الزبائن
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة
- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات
- تحديد معايير قياس الجودة
- الاعتماد على فرق العمل
- بناء نظام أجور وتعويضات عادل ومحفز للعاملين

¹ Total Quality Control

2.8. فوائد تطبيق إدارة الجودة :

يؤدي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الفوائد التالية كما هو مبين في الشكل الاتي :



9. مدخل التفوق الحديث Excellence approach

يفترض هذا المدخل أن النمط الإداري الملائم لكل منظمة هو الذي يحقق لها التفوق على منافسيها. وبالتالي فإن المبادئ أو الوظائف الإدارية التي تحقق ذلك هي التي يجب أن يكون لها الوزن الأكبر من الاهتمام الإداري. ونلخص العوامل الغير تقليدية المسببة لتفوق المنظمات، كما أوردها توماس بيتر وروبرت واترمان في كتابهما²

• التحيز نحو التصرف أو الفعل (A bias for action)

• الاقتراب من العميل Close to customer

• تحمل المخاطرة والسعي نحو الابتكار

• تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين

• التوجه بالقيمة Value driven

• التمسك بمصادر القوة:

• الشكل المبسط Simple form

• الالتزامات المتزامنة والمتحررة Simultaneous loose-tight

ولكن الانتقاد الذي وجه لهذا المدخل هو إغفاله لتأثير عوامل أخرى للتفوق مثل القدرات المالية وتوافر المستويات الفنية لدى العاملين والمواد الخام والتكنولوجيا وغيرها، إضافة إلى إهماله للمتغيرات الموقفية.

1. التحيز نحو التصرف أو الفعل (A bias for action)

يجب أن يتدخل المدراء شخصياً في جميع الأنشطة والاتصالات غير الرسمية، وحتى في التصرفات التي تحدث عفويًا. ويطلق على هذا المبدأ "الإدارة بالتجوال" Management by wandering around.

2. الاقتراب من العميل Close to customer

ينبغي أن يكون رضا العميل هو شاغل أو هاجس الإدارة، أي يجب أن يكون الشعور المسيطر الذي يؤرق المنظمة. وبالتالي فإن تصميم وخصائص المنتج يجب أن تكون ترجمة دقيقة للرغبات واحتياجات العميل.

3. تحمل المخاطرة والسعي نحو الابتكار:

يعد الاستعداد للمخاطرة من الأمور التي يجب تشجيعها في المجال الإداري، أما الفشل فينبغي تحمله. بينما الابتكار يضمن نجاح منتجات المنظمة في السوق الذي تعمل فيه.

4. تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين:

يجب معاملة العاملين في المنظمة بكل احترام وتقدير، فذلك يساعدهم ويشجعهم على تقديم أفضل ما عندهم.

² كتاب (في البحث عن التفوق) عام 1982

5. التوجه بالقيمة Value driven

الفلسفة الواضحة للمنظمة يسهل اتباعها وتنتشر بصورة أوسع، والقيم والآراء الشخصية يجب مناقشتها علناً داخل المنظمة، كما أن القيادة ينبغي أن تكون قدوة ونموذجاً إيجابياً للعاملين.

6. التمسك بمصادر القوة:

على المنظمة أن تتمسك بمجالات الأعمال التي تجيدها فقط ومحاولة تحقيق النمو من خلالها.

7. الشكل المبسط Simple form

يجب تخفيض درجة مركزية السلطة، وجعل عدد العاملين في الإدارة العليا للمنظمة أقل ما يمكن وأن تقتصر على من يتمتعون بقدرات ذهنية عالية.

8. الالتزامات المتزامنة والمتحررة Simultaneous loose-tight

يجب أن تدعم مختلف استراتيجيات المنظمة متزامنة التزامها بتحمل المخاطرة ولا مركزية السلطة، وتبني الابتكارات، واستغلال الفرص. وهذه الالتزامات تقتضي تحرر المنظمة من القيود والإجراءات الروتينية التي يمكن أن تعرقل تقدمها نحو الإمام.

مقترحات وتمارين للفصل السادس

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	2. مدخل مدرسة النظم:	<p>1. يعبر مفهوم نظرية النظم عن ضرورة النظر:</p> <p>أ- لأي تنظيم باعتباره مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة وذات التأثير المتبادل</p> <p>ب- للنظام كمبدأ رئيس في إدارة أية مؤسسة</p> <p>ت- للعوامل المختلفة داخل التنظيم فقط</p> <p>ث- بأقل اهتمام للعلاقات مع البيئة الخارجية للتنظيم وذلك لصعوبة ضبطها</p>
2	2. مدخل مدرسة النظم:	<p>2. يعبر مفهوم التغذية العكسية عن ضرورة الاهتمام بوظيفة:</p> <p>أ- رصد رد الفعل على أعمال التنظيم من قبل الزبائن والمجتمع.</p> <p>ب- التغذية المستمرة لحاجات العاملين حتى يعكسوا ذلك في أداء أفضل.</p> <p>ت- ردود الفعل العكسية لنمط تغذية الآلات.</p> <p>ث- لا شيء مما ذكر.</p>
2	3. مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي):	<p>3. أفضل ما يلخص منطلقات النظرية الموقفية:</p> <p>أ- أن الإداري رجل كل الظروف باتباعه نفس الأساليب</p> <p>ب- أن الظروف وليس العلم هو ما يتحكم بالإدارة</p> <p>ت- أنه ليس هناك نظرية مثلى تناسب كل الظروف</p> <p>ث- أنه يمكن للمدير التحكم بكافة ظروف العمل</p>

<p>2</p>	<p>5. مدخل الإدارة بالأهداف</p>	<p>4. تركز نظرية الإدارة بالأهداف على فكرة أساسية هي: أ- أنه طالما كانت أهداف المؤسسة معروفة فلا داعي لمشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات ب- أن يقتصر دور الرئيس على مشاركته للمرؤوسين في تحديد الأهداف فقط ت- أن تقتصر عملية تقييم الأداء على المرؤوسين فقط ث- أنه لا بد من المشاركة والديمقراطية بين العاملين والإدارة وفي جميع مراحل العمل</p>
<p>2</p>	<p>2. مدخل مدرسة النظم:</p>	<p>5. النظرية الإدارية التي تشبه التنظيم بالكائن الحي من حيث تفاعله مع البيئة هي: أ- النظم ب- البيروقراطية ت- الكمية ث- الموقفية</p>
<p>2</p>	<p>2. مدخل مدرسة النظم:</p>	<p>6. تمثل وظيفة القيادة وفق نظرية النظم نوعاً من: أ- المدخلات ب- المخرجات ت- العمليات ث- التغذية العكسية</p>
<p>2</p>	<p>1. المدخل الرياضي أو الكمي :</p>	<p>7. يطلق تعبير المدخل الكمي في الإدارة على: أ- أفكار فريدريك تايلور ب- الأفكار التي ترى أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات ت- التجارب العلمية التي تمت في مصانع هاوثورن ث- لا شيء مما ذكر</p>

2	3. مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي):	<p>8. وفق النظرية الموقفية فإن الصيغة التالية: "إذا حدثت زيادة في الإعلانات فسوف يؤدي ذلك الى زيادة في المبيعات".</p> <p>أ- صح ب- خطأ</p>
2	7. نظرية Z	<p>9. تعتبر نظرية Z:</p> <p>أ- امتداد للإدارة اليابانية ب- امتداد للإدارة الأمريكية ت- توفيق بين أسلوب الإدارة اليابانية والأمريكية ث- لا شيء مما ذكر</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 12 من ثمانية عشر علامة

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. ما المقصود بالتوظيف مدى الحياة وفقاً للإدارة اليابانية.
 - (الحل في الفقرة: 6-مدخل الإدارة اليابانية)
2. عدد دعائم فلسفة الإدارة بالأهداف.
 - (الحل في الفقرة: 5-مدخل الإدارة بالأهداف)
3. عدد انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على الصعيدين داخل وخارج المؤسسة.
 - (الحل في الفقرة: 8-مدخل إدارة الجودة الشاملة)
4. تحدث عن العوامل الغير تقليدية المسببة لتفوق المنظمات وفق مدخل التفوق الحديث.
 - (الحل في الفقرة: 9- مدخل التفوق الحديث)



الفصل السابع :

وظيفة التخطيط

الكلمات المفتاحية:

الأهداف، الخطط، تحليل SWOT، تخطيط بعيد أو متوسط قصير المدى، خطط احادية أو متعددة الاستخدام، البرامج، المشروعات، القواعد، الإجراءات، الموازنة، خطط استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على عملية التخطيط، خطواتها، أشكالها والأسباب التي تستدعي الاهتمام المتزايد بها. إضافة إلى توضيح لأهم فوائدها ومعوقات تنفيذها.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- الاطلاع على تعريفات مختلفة لعملية التخطيط
- استيعاب الأسباب التي تدفع المؤسسات للاهتمام المتزايد بعملية التخطيط
- فهم خطوات عملية التخطيط
- التعرف على الأشكال المختلفة للتخطيط
- التعرف على فوائد التخطيط
- التعرف على معوقات عملية التخطيط
-

المخطط:

- مقدمة وتعريف: Introduction and definition
- الحاجة إلى التخطيط: Need for planning
- خطوات التخطيط: Planning Process
- أشكال التخطيط: Types of plans
- معوقات عملية التخطيط: Obstacles of Planning Process
- فوائد عملية التخطيط: Benefits of Planning

1. مقدمة وتعريف: Introduction and Definition

تعنى الإدارة بمفهومها الحديث بالنظر إلى المستقبل، ومساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات وتحديد التصرفات اللازمة لتأمين متطلبات النشاط الحالي لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يتطلب القيام بعملية التخطيط الناجح. وظيفة التخطيط هي الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية للمنظمة، ويلبها التنظيم ثم التوجيه (الاتصال والقيادة والتحفيز) وأخيراً الرقابة. وتعد الأهم لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً في نجاح أو فشل الوظائف الأخرى. وهناك تعاريف كثيرة للتخطيط حسب المفكرين الاقتصاديين

يؤكد أوروبك بأن التخطيط هو "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين".

كما يعرف جورج تيري التخطيط على أن "أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة .

ويشير فارمر في تعريفه للوظيفة التخطيطية بأنها "تحديد لأهداف المشروع المستقبلية والسياسات والبرامج الزمنية والإجراءات والطرق والأساليب التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. والتخطيط هنا يعد بمثابة عملية اتخاذ القرارات في ضوء دراسة البدائل المتاحة اعتماداً على الإبداع والابتكار".

بينما يعرف هنري فايول التخطيط على أنه "يشتمل على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويشير فارمر في تعريفه للوظيفة التخطيطية بأنها "تحديد لأهداف المشروع المستقبلية والسياسات والبرامج الزمنية والإجراءات والطرق والأساليب التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. والتخطيط هنا يعد بمثابة عملية اتخاذ القرارات في ضوء دراسة البدائل المتاحة اعتماداً على الإبداع والابتكار".

نلاحظ في هذه التعاريف بأن التخطيط يمثل عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل. وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل.

إن التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد التتابع أو التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود، والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ. كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه وأين سيؤدي هذا العمل وكيف يؤدي ومن سيؤديه.

2. الحاجة إلى التخطيط : Need for planning

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظراً لما تواجه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة. من بين أهم هذه التحديات والضغوط التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:

1.2. الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت:

وهو الوقت اللازم لإتمام العمل، حيث أصبح مفتاح الأداء الناجح والمنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.

2.2. تزايد تعقد المنظمة:

مع تزايد حجم المنظمات تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت. فقلما نجد قراراً في مجال معين يصنع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات/الخدمات ازدادت المنظمة تعقيداً وازداد المنافسون. فإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح وأن تخطط مسبقاً لأعمالها.

3.2. ازدياد المنافسة العالمية:

إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد ومنتجات وخدمات متنوعة، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصاً وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع وعولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية. وينعكس ذلك على وضع خطط لتحسين جودة السلع، وتخفيض التكاليف، وانتقاء أفضل العاملين وتحفيزهم بما لا يجعلهم ينتقلون للعمل في شركات أخرى. كما يؤدي ذلك إلى ضرورة وضع خطط عمل للاستثمار في مجالات عمل جديدة أو في مناطق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

4.2. التغيرات في التكنولوجيا المستعملة:

أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات هو مواكبة التطور التكنولوجي اللازم لاستمرار وجودها وضروري لتحافظ على وضعها التنافسي في بيئة عملها.

5.2. تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى:

تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى- التنظيم والتوجيه والرقابة- وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر.

3. خطوات التخطيط Planning Process

1.3. التحليل الموقفي:

وفقاً للمدخل الشرطي أو الظرفي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخطيطه، وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والموارد المتاحة لديها، حيث تعد هذه الظروف وتلك الموارد بمثابة قيود على العملية التخطيطية. وبالتالي فإن نجاح هذه المرحلة يعتمد على إجراء تحليل SWOT والذي يعبر عن تحليل نقاط القوة Strengths (مثل: مهارات ذات جودة عالية في التسويق والبحث والتطوير) والضعف Weaknesses (مثل: تكاليف إنتاج مرتفعة وتكنولوجيا متقدمة) ضمن المؤسسة وتحليل الفرص Opportunities (مثل: إمكانية التوسع في نشاط معين) والتهديدات Threats (مثل: وجود منافسين أقوياء) في البيئة الخارجية للمنظمة. ونتيجة لهذا التحليل تستطيع الشركة وضع مجموعة من الأهداف التنظيمية والاحتمالات المستقبلية.

2.3. تطوير البدائل من الأهداف والخطط

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المطروحة للأهداف والخطط، وذلك من خلال تحليل مميزات وعيوب كل بديل حتى يتسنى للمنظمة انتقاء البديل الأنسب في المرحلة التالية. حتى تتمكن المنظمة من ذلك يتوجب على القائمين على عملية التخطيط تحديد أولويات المنظمة وبعدها يتم ترتيب مجموعة البدائل من حيث أولوية تنفيذها وفقاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة. تتم المفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة يتم وضعها لهذا الغرض مثل: التكلفة، الربح، المدة الزمنية وغيرها. مثلاً إذا كان من بين أهداف المنظمة زيادة الأرباح بنسبة معينة، فمن بين البدائل لتحقيق ذلك: زيادة المبيعات، وخفض التكاليف، وإذا ما تم اختيار البديل "زيادة المبيعات" فهذا يقود إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالتسعير والترويج وكادر المبيعات وقنوات التوزيع.

3.3. وضع خطة العمل

يقوم المخطط في هذه المرحلة بانتقاء البديل الأفضل بالنسبة للمنظمة، واختيار الخطة المثلى لتحقيق هذا الهدف. يتم في هذه المرحلة تحديد جميع أنشطة الخطة مع تحديد أولويات تنفيذها والمدة الزمنية لكل نشاط والموارد اللازمة لتنفيذها. كما يتم في هذه المرحلة وضع السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة ليسترشد ويلتزم بها العاملون أثناء تنفيذ الأعمال والنشاطات ليصار إلى تنفيذها بأفضل مستوى ممكن.

4.3. تنفيذ الخطة

بعد تحديد الخطة تبدأ عملية تنفيذها. وهنا يتوجب شرح الخطة للمعنيين بتنفيذها لفهمها بشكل جيد وتنفيذها بالشكل الصحيح. ويمكننا تعظيم كفاءة وفاعلية تنفيذ الخطة من خلال إشراك كل الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة في مرحلة التخطيط، مما يخلق لديهم لاحقاً التزاماً بتنفيذ الخطة لإحساسهم بالدور المهم الذي عهدته الإدارة لهم مما يدل على ثقافتها بهم، وهذا يولد لديهم إحساساً بالمسؤولية اتجاه تنفيذ الخطة بدقة ويولد لديهم الرغبة لنجاح الخطة.

5.3. المتابعة والرقابة

تعنى هذه المرحلة بمراقبة عملية التنفيذ لرصد مستوى الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط، حتى يمكن معالجة أي انحرافات يحتمل أن تظهر في عملية التطبيق.

4. أشكال التخطيط: Types of plans

يمكن تصنيف التخطيط وفق تصنيفات مختلفة، وهي:

1.4. من حيث فترة الخطة:

1.1.4. تخطيط طويل المدى/الأجل

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطاتها، ولكن غالباً ما تغطي فترة أكثر من خمس سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية الدقيقة. وبشكل عام يشمل التخطيط طويل الأمد على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل. وغالباً ما يكون تحديد الأهداف بعيدة المدى من مهام الإدارة العليا.

2.1.4. تخطيط متوسط المدى/الأجل

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى خمس سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استناداً للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر. وتغطي الخطط متوسطة المدى مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تعديل بعض خطوط الإنتاج، زيادة منافذ التوزيع.

3.1.4. التخطيط قصير المدى

يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلاً من الخطط السابقة.

2.4. من حيث النشاط:

1.2.4. التخطيط المالي :

يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية. يعين التخطيط المالي الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

2.2.4. تخطيط القوى العاملة:

ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

3.2.4. تخطيط الإنتاج:

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها. ولتقدير حجم الطلب المتوقع، من أجل وضع خطة إنتاجية يمكن استخدام أسلوب التنبؤ الذي يعتمد على استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث المستقبل. وعليه يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج بهدف إعداد عناصر الإنتاج وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة، وفقاً لمعايير محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

4.2.4. التخطيط السلعي:

السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق. ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

3.4. من حيث نطاق/شمولية الأنشطة:

1.3.4. خطة استراتيجية:

هي خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل لتحقيق الصورة التي يراد ان تكون عليها المنظمة مستقبلاً. ترتبط هذه الخطط بالمستويات الإدارية العليا التي تركز في هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية. مثال عندما تضع المنظمة خطة للاعتماد على الطاقة النووية من خلال بناء عدد من المفاعلات لاستخدامها في أغراض الصناعة، فهذه تعتبر خطة استراتيجية.

2.3.4. خطة ميدانية/تكتيكية:

تشير الخطط الميدانية/التكتيكية إلى الخطط التي تترجم أهداف المنظمة إلى أعمال رئيسية ينبغي أن تقوم بها مستويات الإدارة الوسطى بحيث تختص كل إدارة أو قسم بالمنظمة بتنفيذ الجزء الذي يتعلق به من الخطة الشاملة. فمثلاً تقوم الإدارة المالية بوضع خطة لتوثيق العلاقات مع المؤسسات المالية والمصرفية لضمان الحصول على القروض مستقبلاً، أو تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لتطوير المديرين.

3.3.4. خطة تشغيلية:

وتتمثل في الخطط قصيرة الأجل¹ التي تحدد الإجراءات، والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا بالمنظمة. ويتولى المستوى الإداري الأول وضع هذه الخطط في شكل معايير ومعدلات تسمح بتحديد النتائج بشكل محدد، في ظل الموارد المتاحة للمنظمة. مثال حجم المخزون من السلع المنهية الصنع.

4.4. من حيث الاستخدام:

1.1.4. الخطط أحادية الاستخدام:

هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة احتياجات موقف غير متكرر. وبالتالي فإن هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة. وهذه الخطط هي

- **البرامج:** وهي خطط وحيدة الاستخدام مكونة من عدد من الخطوات المتتابعة مصممة لتنفيذ غرض محدد تنتهي الخطة بتحقيقه. مثال: برنامج لتجديد شبكة الاتصالات في المنظمة، برنامج لتقديم منتج جديد للسوق، برنامج لتحديث الآلات. وبغض النظر عن طبيعة البرنامج فإنه يتطلب تحديد أهداف وخطوات تنفيذية وتخصيص للموارد اللازمة.
- **المشروعات:** ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع أو يكون مستقلاً بذاته. ومثاله بناء ورشة ضمن مصنع جديد.
- **الموازنة:** وهي خطة تمتد غالباً لمدة سنة معبر عنها بشكل رقمي (مبالغ مالية، ساعات عمل، وحدات إنتاج، عدد من الموظفين) تتولى تخصيص الموارد للأنشطة والمشروعات التي تقوم بها المنظمة. بحيث توضح الموازنة تقديرات للنفقات والإيرادات للعمليات والنشاطات المختلفة، وبعد قيام المنظمة بإنجاز أنشطتها خلال فترة معينة تتم مقارنة النتائج الفعلية بما كان مخطط له.

¹(يومية، أسبوعية، شهرية)

2.2.4. الخطط الدائمة عديدة الاستخدام:

يقصد بالخطط الدائمة تلك الخطط التي تستخدم أكثر من مرة، وتعد بمثابة الموجه للتصرفات المصممة لمواجهة المواقف المتكررة. وبالتالي بمجرد وضع تلك الخطط تصبح الإطار الذي يحكم العلاقات والتصرفات داخل التنظيم. وهذه الخطط هي: السياسات والإجراءات والقواعد.

- **السياسات:** السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات. والسياسات يمكن أن تكون على مستويات مختلفة، فهناك سياسات عامة على مستوى المؤسسة (مثل سياسات الأجور والتعويضات)، وهناك سياسات على مستوى الإدارة الوسطى (مثل سياسة إدارة الموارد البشرية)، وهناك سياسات تتعلق بالأنشطة التنفيذية على مستوى الإدارة الإشرافية (سياسة تنفيذ الدورات التدريبية).

خصائص السياسة الفعالة:

- المساعدة بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة
- ضرورة توفير المرونة في مقابلة التغيرات
- أنها تتميز بالثبات والاستقرار مما يحقق الاستقرار للمنظمة
- أن تكون السياسة مكتوبة لكي لا تكون عرضة لتغيير والاجتهاد الشخصي
- أن تعلن السياسة وتشرح للمدراء التنفيذيين للحصول على مؤازرتهم لها
- **الإجراءات:** الإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة بعضها ببعض وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، وتحديد المسؤول عنه في كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طريقة الإنجاز. تستخدم الإجراءات في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة (مثل: إجراءات الشراء، إجراءات التوزيع، إجراءات الإجازات...)
- **القواعد:** والقاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من الأعمال، وقد تتخذ شكل أوامر أو تعليمات.

5. معوقات عملية التخطيط: Obstacles of Planning Process

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها. ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي:

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية والظروف المستقبلية
 - التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية
 - صعوبة تحديد الأهداف الواضحة، القابلة للقياس والقابلة للتحقيق
 - الوقت والكلفة الكبيرة لعملية التخطيط
- أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي:
- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات
 - عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط
 - مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات العمل في المنظمة، غير أن بعض الأشخاص في المنظمة يمكن أن يقاوموا هذا التغيير نتيجة خوفهم من المستقبل أو من انعكاسات هذا التغيير عليهم في العمل
 - عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب

6. فوائد عملية التخطيط: Benefits of Planning

للتخطيط فوائد عديدة منها:

- يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، مما يسهل عملية التنسيق والتكامل في الجهود المختلفة في العمل لتحقيق هذه الأهداف
- يساعد التخطيط على إزالة التعارض المحتمل بين أهداف الجهات المختلفة في المنظمة
- يساهم التخطيط في توفير قدرة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التي قد تعترض العمل
- يساعد التخطيط على ترشيد النفقات، وعلى الاستثمار الأمثل للوقت من خلال تحديد المدد الزمنية اللازمة لإنجاز الأعمال
- يساعد التخطيط على تحديد واضح لمهام الأفراد في المنظمة
- يعمل التخطيط على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ

مقترحات وتمارين للفصل السابع

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	6. فوائد عملية التخطيط	<p>1. تتعكس عملية التخطيط إيجاباً على العمل لأنها تساعد على:</p> <p>أ- التنبؤ بمشكلات المستقبل</p> <p>ب- الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة</p> <p>ت- تحديد واضح لأهداف المنظمة</p> <p>ث- كل ما سبق ذكره</p>
2	3. خطوات التخطيط	<p>2. أول خطوة من خطوات التخطيط هي:</p> <p>أ- وضع خطة العمل</p> <p>ب- تحديد وتعريف الأهداف</p> <p>ت- تحديد البدائل</p> <p>ث- تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية</p>
2	2.4.4. الخطط الدائمة عديدة الاستخدام	<p>3. "لا مأكولات ولا مشروبات في قاعة الصف"، هذا مثال على:</p> <p>أ- إجراء</p> <p>ب- قاعدة</p> <p>ت- سياسة</p> <p>ث- خطة أحادية الاستخدام</p>

<p>2</p>	<p>أحادية 1.4.4. الخطط الاستخدام</p>	<p>4. أي مما يأتي هو الأصح حول الخطط أحادية الاستخدام: أ- يتم إعدادها لإنجاز مجموعة من الأهداف التي لا يحتمل تكرارها في المستقبل ب- تستخدم لتوفير الدليل والمرشد لأداء المهام المتكررة في المنظمة ت- أنها تعرف الخطط التي تحدد استجابة الشركة تجاه ظروف محددة مثل الطوارئ ث- لا شيء مما ذكر أعلاه</p>
<p>2</p>	<p>2.3. تطوير البدائل من الأهداف والخطط</p>	<p>5. يتضمن التخطيط عنصرين مهمين اثنين هما: أ- الأهداف والقرارات ب- الأهداف والخطط ت- الخطط والقرارات ث- الأهداف والأفعال</p>
<p>2</p>	<p>1. مقدمة وتعريف</p>	<p>6. غالباً ما يطلق على التخطيط بأنه وظيفة الإدارة الأساسية وذلك بسبب: أ- أنه يوفر الأسس لاتخاذ القرارات في المستقبل ب- أنه يخلق الأهداف لأعضاء المنظمة للعمل على تنفيذها ت- أنه يوفر الأسس الصحيحة لجميع الوظائف الأخرى ث- كل ما ذكر خطأ</p>
<p>2</p>	<p>1.3. التحليل الموقفي</p>	<p>7. تحليل swot يعني تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: أ- صح ب- خطأ</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 8 من أربعة عشر علامة

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. قارن بين الخطط طويلة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى.

• (الحل في الفقرة: 4-1- من حيث فترة الخطة)

2. اشرح باختصار مراحل عملية التخطيط.

• (الحل في الفقرة: 3- خطوات التخطيط)

3. علل أسباب الاهتمام المتزايد بعملية التخطيط.

• (الحل في الفقرة: 2- الحاجة إلى التخطيط)

4. تحدث عن معوقات عملية التخطيط.

• (الحل في الفقرة: 5- معوقات عملية التخطيط)



الفصل الثامن : وظيفة التنظيم

الكلمات المفتاحية:

التنظيم الإداري، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الهيكل التنظيمي، التنظيم الوظيفي، التنظيم على أساس الإنتاج، التنظيم على أساس المنتفعين، التنظيم الجغرافي، الإدارات العليا والوسطى والدنيا، السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة وهي وظيفة التنظيم. سيتم في هذا الفصل استعراض أهمية وظيفة التنظيم وفوائدها، مع شرح مفصل لأشكال الهياكل التنظيمية ومزاياها وسلبياتها. كما سيتم التركيز على شرح كل من مفاهيم السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات بهدف توضيح أهمية تفويض الصلاحيات وعلاقته بوظيفة التنظيم. كما سيتم توضيح الفرق ما بين المركزية واللامركزية مع توضيح لإيجابيات وسلبيات اللامركزية وكذلك العوامل التي تؤثر على مستوى اللامركزية في المنظمة.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التنظيم، فوائده وعناصره
- التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله التنظيمية المختلفة والظروف التي تناسب تطبيقها
- التمييز بين مفاهيم السلطة والمسؤولية والتفويض
- التعرف على مفهوم اللامركزية: مزاياها، سلبياتها ومحدداتها
- التمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- التعرف على مسؤوليات المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا

المخطط:

- Introduction and definition : مقدمة وتعريف:
- Components of the administrative organization : عناصر التنظيم الإداري : •
- Importance of organizing : أهمية التنظيم: •
- Types of organizing : أنواع التنظيم: •
- Organization Structure : الهيكل التنظيم: •
- Types of organization structure : أشكال الهياكل التنظيمية: •
- Authority structure : هيكل السلطة: •
- Authority, responsibility and delegation : السلطة والمسؤولية والتفويض : •
- Centralization and decentralization : المركزية واللامركزية في الإدارة: •

1. مقدمة وتعريف: Introduction and Definition

التنظيم هو وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتبع عملية التخطيط، حيث أنه بعد وضع الخطة الفنية والاقتصادية لتطوير أي مشروع أو لتحقيق هدف ما بشكل عام، فإنه يجب تحديد طريقة وأسلوب سير العمل بما يكفل تحقيق وتنفيذ الخطة المقررة وتأمين كافة المستلزمات المطلوبة وضمان التنسيق والتفاعل فيما بين الدوائر المختلفة التي تمارس النشاطات المتباينة والمكملة لبعضها البعض. كل هذه الأعمال تعود الى التنظيم الإداري. تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون الإداريون للتنظيم، ونستعرض فيما يأتي أهمها :

يعرف هنري فايول التنظيم بأنه: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وكذلك بالنسبة للأشياء يعرف كونتز وأودنيل التنظيم على أنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".

كما يكتب جورج تيري بأن التنظيم "ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية ليمارسها الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال".

ويرى ايرويك بأن التنظيم هو "تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في إطار علاقات صحيحة وإسنادها إلى الأفراد وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تسمح لهم بتحقيق سياسات المنشأة".

2. عناصر التنظيم الإداري: Components of the administrative organization

من التعريفات السابقة نجد أن التنظيم الإداري يضم العناصر التالية:

- تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى مجموعة من الأعمال كل منها يضمن واجبات محددة ويساعدها لتحقيق أهدافها (مثل: الإنتاج، التسويق...)
- الأفراد العاملون في المنشأة
- الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة.
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات المخططة لأداء الأعمال
- الهيكل أو أسلوب توزيع العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

3. أهمية التنظيم: Importance of organizing

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف. وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها:

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تقادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومرؤوسيه
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات من قبل الأفراد مما ينعكس إيجاباً على العمل

4. أنواع التنظيم: Types of organizing

مع اختلاف أنواع المنظمات وحجمها ومجالات عملها، فإننا نجد في أي منظمة نوعان من التنظيم:

1.4. التنظيم الرسمي:

يعرف شيلستر برنارد التنظيم الرسمي بأنه: "نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر".

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتسلسل السلطات (سنعود لشرح الهياكل التنظيمية وأنواعها في فقرات لاحقة).

2.4. التنظيم غير الرسمي:

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تجمعهم في مكان واحد هو مكان العمل، ويتميز التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية:

- ينشأ بصورة عفوية نتيجةً لالتقاء مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون بمجموعة من القيم والأفكار والآراء... الخ، ويبنى وجوده أصلاً على هذه العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس على سلطة أو قرارات رسمية
- السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهي أساساً غير مفوضة، لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي
- القيادة تعتمد على شخصية القائد وليس على السلطة القانونية الممنوحة من المنصب الذي يشغله
- الاتصالات الغير رسمية أقصر وأسرع من الاتصالات الرسمية
- الرقابة غير مفروضة وهي رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها إلى الحفاظ على كيائها واستمرارها

- عدم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند إلى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية

5. الهيكل التنظيمي: Organization Structure

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، إنه وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح.

ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل من أهمها:

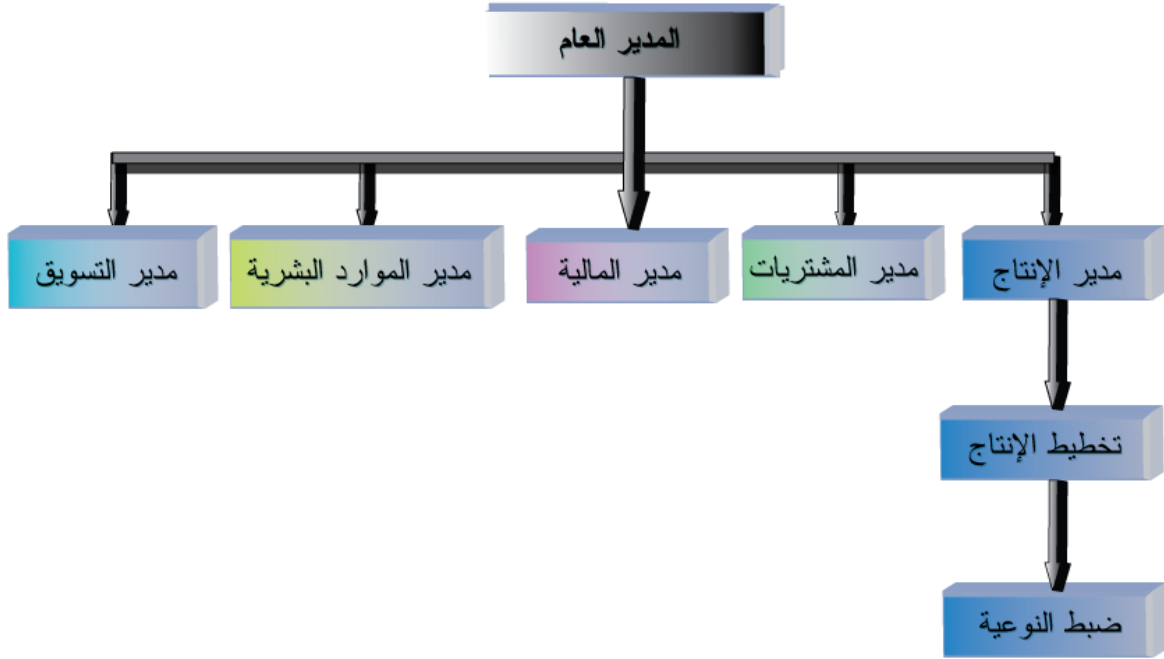
- حجم المنظمة أو المشروع، فكلما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان التنظيم كبيراً
- عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة
- مدى اتساع المنطقة الجغرافية أو المواقع التي تغطيها المنظمة
- أهداف المنظمة
- المركز المالي للمنظمة
- النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة
- قدرة المنظمة في الحصول على مدراء أكفاء

6. أشكال الهياكل التنظيمية: Types of organization structure

يمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال (إنشاء الوحدات التنظيمية) وفقاً لمعايير أو أسس عديدة، لكل منها مزاياه وعيوبه. و لا يوجد أساس مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، وإنما تختار المنظمة شكل الهيكل المناسب لطبيعة وواقع عملها. إن تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية لا يعتبر هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. وغالباً ما تستخدم المنظمات أكثر من أساس واحد للتنظيم، إذ ليس من الضروري اعتماد أساس واحد ضمن جميع الوحدات التنظيمية. وفيما يلي أسس التنظيم أو تجميع الأعمال:

1.6. التنظيم الوظيفي:

يتم في هذا النوع من التنظيم تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها (إنتاج، تسويق، مالية، الخ..). ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية كما في الشكل التالي:



من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم:

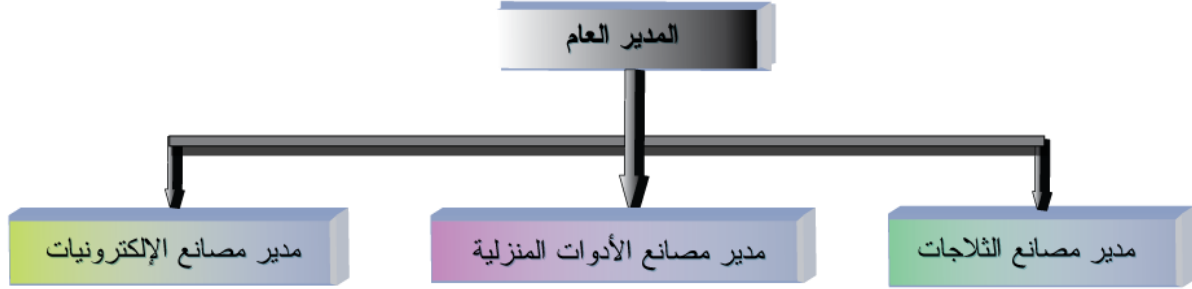
- تقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة
- يساعد على الاستفادة من مزايا التخصص إلى حد كبير، حيث يتولى الإشراف على كل إدارة أصحاب الخبرة المناسبة التي تلائم الوظيفة المعنية

من أهم سلبيات هذا النوع من التنظيم:

- ميل الأفراد للتركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة
 - صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة
- متى نستخدم التنظيم الوظيفي: يرتبط التنظيم الوظيفي بالكفاءة العالية، وهو يناسب المواقف والحالات المستقرة وغير المتغيرة، والمنظمات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتجانسة غير المتنوعة. ويشكل عام فإن معظم التنظيمات تأخذ في بدايتها هذا الشكل التنظيمي.

2.6. التنظيم على أساس الإنتاج:

في هذا النوع من التصميم يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج/خدمة (بما في ذلك من إنتاج وتسويق ومشتريات وغيرها). وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة (وحدات) تنظيمية معينة
- تحديد المسؤولية عن الأرباح

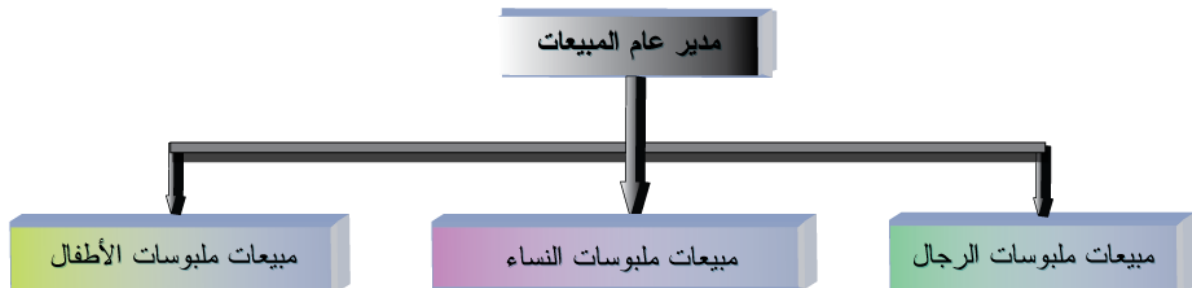
من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود
- يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم قدرات إدارية وإشرافية

متى نستخدم التنظيم على أساس المنتج: يصلح هذا التنظيم للمنظمات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها أو المنتفعون منها، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات/ الأسواق/ المنتفعين.

3.6. التنظيم على أساس المنتفعين:

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من تجميع الأعمال عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من سلعتها أو خدماتها، والسعي لتلبية رغباتهم وميولهم. وهنا يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة هذه الفئة المستهدفة في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد.



من أهم مزايا هذا التنظيم:

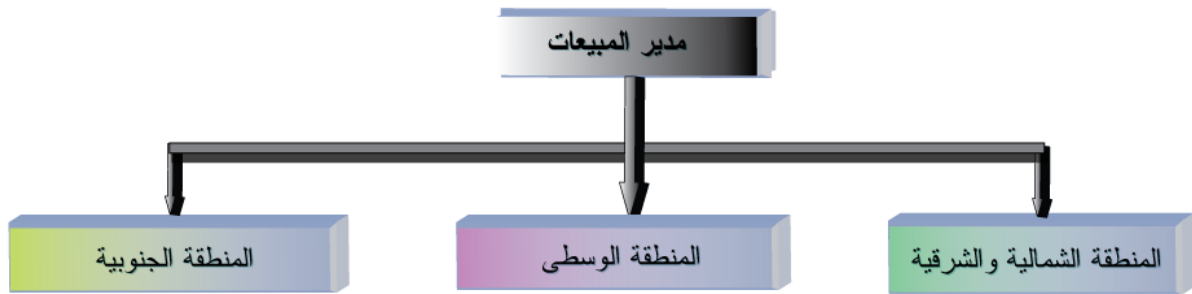
- يساعد هذا التنظيم المنظمة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين
- يحدد المسؤولية عن نتائج العمل

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية
- عدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتسهيلات المتوافرة وخصوصاً في فترات الركود وتقلب أنشطة المنظمة

4.6. التنظيم الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تتبع المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة تسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد.



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية، والتفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة والتعرف على احتياجاته وتلبيتها

- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات واختصار النفقات التشغيلية بسبب لا مركزية القرارات

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية
- احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة
- يمكن أن تزيد من التكاليف بسبب تكرار بعض المهام والخدمات (مثل شراء المواد وتسويق المنتجات) في كل منطقة جغرافية

7. هيكل السلطة Authority structure :

تصنف المستويات الإدارية في المنظمة في ثلاث مستويات:



1.7. الإدارة العليا:

وتتخصص مسؤولياتها في:

- رسم السياسات البعيدة والقريبة المدى التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المحددة
- وضع الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- تهيئة المشروع لمواجهة الاحتمالات المتوقعة في الميادين كافة
- وضع الخرائط والدليل التنظيمي للمشروع وتوزيع المراكز الوظيفية وتحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة وشبكة الاتصالات
- العمل على وضع الخطط طويلة الأجل لإعداد الأطر الإدارية القيادية في المستقبل لمواجهة التطورات التي ستحدث في هيكل المشروع
- العمل على تحقيق التكامل فيما بين أقسام ودوائر المشروع كافة لتحقيق الهدف النهائي له
- التركيز على دراسة العلاقات الخارجية للمشروع مع الشركات الأخرى ومع الجمهور والمستهلكين والموردين وتحقيق الرقابة الشاملة على النشاطات الداخلية والخارجية لخدمة أهداف المشروع النهائية

2.7. الإدارة الوسطى:

- وتمارس النشاطات التالية:
- وضع الخطط الجزئية كخطة الإنتاج، والعمل على تنفيذها.
- استخدام الهياكل والدليل التنظيمي لتحديد السلطات الممنوحة.
- تحديد معدلات ومعايير ومقاييس الرقابة والأداء.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج .
- المساهمة الفعالة في أعمال الرقابة على النشاطات.

3.7. الإدارة التنفيذية أو المباشرة :

وتمثل الإدارة المباشرة المستوى الإشرافي الأول والمباشر على الوظائف التنفيذية، حيث تمارس يومياً مهمات الإشراف على تنفيذ الخطط وتقوم أداء العاملين في المشروع وتعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها مباشرة. وتلقى على عاتق المستوى الإشرافي مهمة إرشاد العاملين وتوضيح طبيعة أعمالهم وشرح مضامين الأهداف والأوامر والقرارات ومن ثم مراقبة أعمالهم ومستويات أدائهم.

8. السلطة والمسؤولية والتفويض: Authority Responsibility and

Delegation

إن أحد المبادئ الأساسية في عملية التنظيم هو تلازم أو تناسب السلطة مع المسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافئتين أي أن المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون مساوية أو بقدر السلطة الممنوحة له. وينطبق ذلك على جميع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة إلى أدنى مستوى فيها، بحيث يمنح كل فرد من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام الموكلة له.

يعرف هنري فايول السلطة بأنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة في الحصول على الطاعة".

ويعرفها هربرت سايمون بأنها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتنفذ تصرفات الآخرين".

المسؤولية هي: "التزام أو تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وببذل أقصى جهد، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته".

أما تفويض السلطة فهو: "عملية يتم بموجبها منح السلطة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوس لأداء عمل معين".
يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أية منظمة، وتعود الأهمية المتزايدة للتفويض إلى المزايا والفوائد التالية:

- تفرغ المدير الأعلى للمهام القيادية
- سرعة إصدار القرارات
- تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية
- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية

- استمرار توفر الكفاءات لملء الشواغر الوظيفية في المناصب الإدارية

9. المركزية واللامركزية في الإدارة: Centralization and Decentralization

تعني المركزية حصر حق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري واحد، وعدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، أي أن المستويات الدنيا لا تمتلك حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناءً على أوامر وتعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أو إلا بعد موافقته.

تؤثر المركزية بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ تجعله يتخذ شكلاً عمودياً ذا قاعدة عريضة. اللامركزية تعني: توزيع السلطة أو الصلاحية على مجموعة أشخاص أو على عدد من المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

هناك بعض المؤشرات التي تعطي إمكانية تحديد مستوى لا مركزية التنظيم الإداري، ومن هذه المؤشرات:

- عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة، فكلما كان عددها كبيراً كان ذلك دليلاً على مستوى اللامركزية
- أهمية القرارات المتخذة في المستويات الدنيا
- عدد الوظائف التي يتخذ بشأنها قرارات إدارية في المستويات الدنيا
- درجة الرقابة على عمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل

1.9. مزايا اللامركزية:

- سرعة اتخاذ القرار. فالمسؤولون الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات، لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- الحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.
- تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- تشجيع الأفراد في جميع المستويات على المبادرة والإبداع والابتكار.
- تساعد على تطوير قدرات الرؤساء.
- تخفيف ضغوط الأعمال الإشرافية اليومية عن الإدارة العليا.
- تساعد على تحديد مساهمة الأفراد والوحدات التنظيمية، والتنافس الصحي فيما بينها.

2.9. سلبيات اللامركزية:

- فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
- ازدياد إمكانية ازدواجية العمل. مثلاً قد نجد وحدة معينة تبحث في حل مشكلة معينة، وفي نفس الوقت تكون وحدة أخرى تدرس نفس المشكلة.
- نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات.
- تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الكفوئين لنجاحها.

3.9. محددات اللامركزية :

- لا نجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. فجميع المنظمات تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية والمركزية. والسؤال هنا: إلى أي مدى يجب تطبيق اللامركزية؟ هناك عدة عوامل يمكن لأي منظمة الاسترشاد بها حين اتخاذ قرار تطبيق اللامركزية وإلى أي مدى، ومن هذه العوامل:
- حجم المنظمة: كلما ازداد حجم المنظمة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وزاد عدد المستويات والقنوات التي تمر بها القرارات، وهذا يتطلب تطبيق مزيد من اللامركزية.
 - طبيعة عمل المنظمة: إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً متعددة مختلفة يفضل تطبيق مزيد من اللامركزية.
 - فلسفة الإدارة وشخصيتها: إذا كانت الإدارة العليا وقيادتها تؤمن بأن اللامركزية هي طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ووسيلة تمكن المنظمات من العمل بنجاح فإن الميل يتجه نحو اللامركزية، بينما نجد أن المركزية تسود في المنظمة التي يتبع رئيسها الأسلوب الأوتوقراطي في قيادته وإدارته.
 - مدى انتشار المنظمة جغرافياً: كلما ازداد انتشار أنشطة المنظمة وفروعها جغرافياً، اتجهت المنظمة إلى مزيد من اللامركزية.
 - علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية: هناك عوامل بيئية، مثل التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وتشريعات العمل وغيرها والتي تعكس رقابة حكومية كبيرة تجعل من الصعب اتباع أسلوب اللامركزية.
 - الرغبة في الاستقلالية: كلما زادت رغبة المديرين في الحصول على مزيد من الحرية والتصرف كلما استدعى ذلك تطبيق مزيد من اللامركزية.
 - الرغبة والحاجة لتدريب المديرين صغار السن.
 - الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتشجيعهم على الإبداع.
 - ديناميكية المنظمة: إذا كان نشاط المنظمة سريع التغيير ويواجه مشكلات معقدة باستمرار فمن المتوقع تطبيق مزيد من اللامركزية في بيئة غير مستقرة.

- الحاجة إلى اتباع سياسة موحدة: إذا كانت المنظمة ترغب باتباع سياسة موحدة بالنسبة لجميع الوحدات التنظيمية أو تطبيق سياسة موحدة بالنسبة لجميع المواقف والعمليات المتشابهة فإنها تتبع مبدأ المركزية، إما إذا رغبت المنظمة اتباع سياسة متنوعة فإنها ستتجه أكثر نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

مقترحات وتمارين للفصل الثامن

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	1.6. التنظيم الوظيفي:	<p>1. يعتبر التنظيم على أساس الوظيفة أسلوباً تنظيمياً:</p> <p>أ- قلما نجده في المؤسسات العامة.</p> <p>ب- مقتصر على التنظيمات العسكرية.</p> <p>ت- غير قابل للتطبيق في الدول النامية.</p> <p>ث- تبدأ به معظم المنظمات</p>
2	1. أنواع التنظيم:	<p>2. يشير مفهوم التنظيم غير الرسمي إلى:</p> <p>أ- التفاعلات والاتصالات التي تجري بين العاملين وفق التعليمات.</p> <p>ب- الاجتماعات الرسمية التي تتم في التنظيم خارج أوقات الدوام.</p> <p>ت- الاتصالات الإدارية غير المسجلة بين العاملين.</p> <p>ث- التفاعلات والاتصالات التي تحدث بين العاملين وفقاً لأسس شخصية.</p>
2	8. السلطة والمسؤولية والتفويض:	<p>3. يعبر مفهوم تفويض السلطة عن:</p> <p>أ- نقل الصلاحيات بصورة مؤقتة من الرئيس لبعض مساعديه.</p> <p>ب- نقل المسؤوليات بشكل كامل إلى المرؤوسين.</p> <p>ت- لا مركزية إدارية أصيلة.</p> <p>ث- قدرة الإداري على القيام بأي حجم عمل يوكل إليه.</p>

2	1. مقدمة وتعريف:	<p>4. الوظيفة الإدارية التي تحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية:</p> <p>أ- التخطيط</p> <p>ب- التنظيم</p> <p>ت- التوجيه</p> <p>ث- الرقابة</p>
2	3.6. التنظيم الجغرافي:	<p>5. المنشآت التي تكون عملياتها موزعة على مناطق مختلفة تتبع أسلوب تجميع أنشطتها على أساس:</p> <p>أ- الوظائف</p> <p>ب- المنتج</p> <p>ت- المناطق الجغرافية</p> <p>ث- الجهات المنتفعة</p>
2	3.6. التنظيم على أساس المنتفعين:	<p>6. عندما يكون الاهتمام الرئيسي للمنشأة هو خدمة زبائنها فإنها تتبع أسلوب تجميع الأنشطة على أساس:</p> <p>أ- العمليات</p> <p>ب- المنتفعين</p> <p>ت- الوقت</p> <p>ث- الوظيفة</p>
2	4. أنواع التنظيم:	<p>7. تنظيم الوظائف في شكل تدريجي قائم على أساس تسلسل السلطات هو:</p> <p>أ- التنظيم الرسمي</p> <p>ب- التنظيم غير الرسمي</p> <p>ت- التنظيم المركب</p> <p>ث- كل ما ذكر أعلاه</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 10 من أربعة عشر.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. سما هي الفوائد التي تترتب على عملية التنظيم.
 - (الحل في الفقرة: 3- أهمية التنظيم)
2. ما هي العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي؟
 - (الحل في الفقرة: 5- الهيكل التنظيمي)
3. عرف اللامركزية ولخص مزاياها وسلبياتها؟
 - (الحل في الفقرة: 9- المركزية واللامركزية في الإدارة)
4. عدد مهام المستويات الإدارية المختلفة؟
 - (الحل في الفقرة: 7- هيكل السلطة)



الفصل التاسع : وظيفة التوجيه

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القائد، المدير، أنماط القيادة، الدافعية، الحافز، أساليب التحفيز، الاتصال، التدفقات الصاعدة والهابطة والأفقية، عملية الاتصال، طرق الاتصال.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وظيفة التوجيه والتي تتضمن ثلاث محاور رئيسية هي: القيادة والتحفيز والاتصال. فيما يتعلق بالقيادة نعرض في هذا الفصل مفهوم القيادة والفروقات الكامنة بين القائد والمدير، مع استعراض لأنواع الرئيسية من القيادة الإدارية والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد. فيما يتعلق بموضوع التحفيز فقد تم التمييز بين مفهومي الدافع والحافز، مع استعراض لأهم أساليب التحفيز. ضمن محور الاتصال، تم تعريف مفهوم الاتصال مع شرح لعناصر عملية الاتصال ولأنواع المختلفة للاتصالات في المؤسسة و وسائل الاتصال المستخدمة.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التوجيه ومحاوره الرئيسية
- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وإدراك الفرق بين القائد والمدير
- التمييز بين أنواع القيادة الإدارية
- فهم الفرق بين الدافع والحافز
- التعرف على أساليب التحفيز المختلفة ودور كل منها في عملية التحفيز
- التعرف على وظيفة الاتصال
- فهم معنى الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية والغرض من استخدام كل منها
- التعرف على طرق أو وسائل الاتصال وإدراك إيجابيات وسلبيات كل منها

المخطط:

مقدمة وتعريف: Introduction and definition

- القيادة: Leadership
- التحفيز: Motivation
- الاتصال: Communication

مقدمة وتعريف: Introduction and definition

التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الإرشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الإرشادات للمرؤوسين تبغي من خلال ذلك تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.

تتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة. لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة- التحفيز - الاتصال.

1. القيادة: Leadership

تعددت تعريف القيادة، ويمكن أن نذكر منها:

القيادة، وفق رنيسيس ليكارت، هي: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم".

1.1 أساليب القيادة وأنماطها Leadership Types

يمكن تجميع أساليب القيادة في خمسة أنماط هي:

- القيادة الديكتاتورية/الأسلوب الفردي في القيادة:

يتميز القائد الديكتاتوري بتركيز كافة السلطات بيده، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر دون أن يسمح بالمناقشة أو إبداء الرأي فيما يأمر به.

- القيادة الأوتوقراطية:

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي متابع وفعال ويضع إنجاز العمل في مقدمة اعتباراته. حيث أنه يضع الأهداف ويحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويعد ذلك يخبر مرؤوسيه بما يجب أن يقوموا به. ليس لديه مكان للعلاقات الإنسانية، مما يضطر الكثير من مرؤوسيه إلى ترك العمل والاستغناء عنه.

- القيادة المشاركة:
في هذا النمط من القيادة يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب بالسيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.
- القيادة الديمقراطية:
يقوم هذا الأسلوب من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث لا يصدر القائد أي قرار إلا بعد مناقشته مع المعنيين بهذا القرار ويسعى دائماً للحصول على أفكار جديدة والاستفادة من آرائهم بشكل بناء. كما يعتمد هذا النمط من القادة على تفويض السلطة لمن هم ذوي كفاءة وخبرة، وإشاعة روح التعاون بين العاملين وتقديم سبل الدعم والمساندة في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقاً واحداً وجماعة متعاونة ومنتجة.
- القيادة الحرة الطليقة:
يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط. حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.
يرى عدد من الباحثين أن هذا الأسلوب غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم على ترك الحرية للمرؤوسين ويلقي بمسؤولية إنجاز العمل عليهم دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم.

2.1. القائد والمدير : Leader and Manager

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة تنظيمية معينة، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. أما القيادة فهي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً، والمركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائداً.
ويميز الكاتب جون كوتر بين المدير والقائد كما يلي:
الإدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط.
أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجهاً من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات.
نبين في الجدول التالي مقارنة بين مميزات القائد ومميزات المدير:

ومميزات المدير	مميزات القائد
يدبر نشاطات المنظمة ويؤمن متطلبات العمل بكفاية	يركز نشاطه على الأهداف الاستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه
الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة	يشارك تابعيه بتحمل مسؤولية القيادة في التخطيط والتنفيذ، ومتابعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة
يلتزم باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل وليس بنتائج تنفيذ هذه النشاطات	يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها ويحفز أفراد التنظيم بإشباع حاجاتهم ويلتزم بتحقيق النتائج
السعي لتسيير النشاطات الآتية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة والمفروضة	السعي وراء أفكار جديدة ودعم التغييرات المفيدة وتوفير ظروف عمل مناسبة
يأمر التابعين بتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلفهم ليدفع بهم إلى الأمام	يوجه التابعين ويحفزهم ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، ويسير بالمقدمة ليقول اتبعوني

3.1 المهارات القيادية الأساسية: Leadership Skills

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية للقائد، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي:

- **التمكين:** وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة
- **الحدس أو البديهة:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغييرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة
- **فهم الذات:** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه
- **التبصر/الرؤية:** المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي)، ووضع الخطط لبلوغه
- **التوفيق بين القيم:** المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما

4.1. مصادر قوة القائد: Leader's Sources of Power

يستمد القائد قوته من مصدرين رئيسيين هما: المركز الوظيفي وقوة الشخصية. وفيما يلي شرحاً مختصراً لمصادر القوة وفق هذين المحورين:

1.4.1. السلطة الرسمية والقانونية: هي القوة التي يستمدّها المدير من الأشياء التي يقدمها للمرؤوسين نتيجة شغله لمركزه الوظيفي مثل العقوبات والمكافآت والترفيغ وغيرها. إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة.

2.4.1. القوة الشخصية: يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثراً كبيراً إلى ما يستمدّه من قوة من مركزه الوظيفي. من هذه الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد: الخبرة، إعجاب المرؤوسين ومحبتهم له مما يدفعهم لإطاعة أوامره وتعليماته. كما أن مساعدة القائد لمرؤوسيه وتوجيههم وتذليل الصعاب أمامهم يساعده في قيادة مجموعة عمله بشكل أفضل.

2. التحفيز: Motivation

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما: (1) قدرات الفرد ومهاراته و(2) الدافعية للعمل، ومن هنا فإن معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس. وإذا كان المديرون معنيين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية والاهتمام بفهم وإدراك السلوك البشري، والعوامل المحركة لهذا السلوك.

الدافعية "هي قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة وإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية".

وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد، أي أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل:

- المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية
- التعاون البناء مع الآخرين
- عدم التغيب
- عدم التمارض
- الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة
- تكريس جهد ووقت الفرد للعمل

وأما الحافز فإنه يأتي في نهاية دورة عملية الدافعية. ويعرف الحافز بأنه " كل شيء خارجي تقدمه المنظمة ويخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع.

والحوافز في مجال العمل هي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها).

وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات التي تم استعراضها سابقاً من بين أهم نظريات التحفيز¹.

1.2 طرق التحفيز Methods of motivation

يتم تصنيف أساليب التحفيز من خلال عدة تصنيفات.

- التصنيف الأول يعتمد على تصنيفها إلى (حوافز مادية ومعنوية وخدمات اجتماعية)
- التصنيف ثاني يعتمد على تصنيفها كحوافز إيجابية وسلبية
- التصنيف الثالث يعتمد على تصنيفها كحوافز فردية أو جماعية

1.1.2 التحفيز المادي:

وتتضمن أي شكل نقدي للتحفيز، مثل: الرواتب والأجور، الزيادات المرتبطة بزيادة الإنتاج أو تحسين الأداء والمكافآت، الزيادات السنوية، منح نسبة من المبيعات، مشاركة العاملين بنسبة من الأرباح في نهاية العام سواء نقداً أو تحويلها إلى أسهم للعمال في الشركة.

2.1.2 التحفيز المعنوي:

وهي أشكال التحفيز التي لا تأخذ شكل مبالغ مالية أو نقدية، وتتضمن العديد من الأشكال منها:

- زيادة مشاركة العاملين في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات
- إتاحة فرص الترقى والتدرج الوظيفي وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة
- اعتماد برامج للاعتراف والتقدير كمنح شهادات تقدير لمن يقوم بسلوكيات إيجابية لمصلحة المؤسسة
- إدراج أسماء العمال المميزين في لوحة الشرف
- منح العاملين الشعور بالأمان من خلال إرساء قواعد الاستقرار في العمل والأمان الوظيفي
- إغناء العمل وإثراؤه عن طريق التوسع الرأسي، وذلك بإضافة أعمال ومهام ذات مستوى أعلى وقريبة لعمل العامل تجعله يطمح للوصول إليها

¹ سيتم التطرق لعدد من هذه النظريات بالتفصيل في مقررات أخرى.

تقديم خيارات من حيث مرونة وقت العمل، مثال العمل الجزئي نصف يوم أو أسبوع قصير، العمل في البيت، العمل على الحاسب عن بعد، ...

توفير برامج مثل الأبوة (على غرار الأمومة)، حيث يسمح للأب بإجازة مدفوعة الأجر لغايات الاعتناء بطفلة أو أحد والديه، توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة

- تحسين الظروف الفيزيائية للعمل من إضاءة وتدفئة وأي مستلزمات تكون ضرورية للعمل

3.1.2. حوافز اجتماعية:

هي مجموع الخدمات التي يحصل عليها الفرد بشكل غير مباشر، وليست مرتبطة بقدرة الفرد على الإنجاز أو الأداء والسلوك الجيد بل لكونهم ينتمون للمنظمة،

من هذه الخدمات:

- تقديم تسهيلات سكنية للعاملين سواء الإيجار أو بناء مساكن للعاملين بتكلفة مخفضة أو أي شكل آخر
- منح قروض بفوائد رمزية
- تقديم مساعدات مالية
- إنشاء مؤسسات استهلاكية، نوادي ترفيهية، مراكز صحية
- الإجازات الإدارية باجر كامل
- الإجازات المرضية
- راتب تقاعدي أو تعويض نهاية الخدمة
- خدمات النقل
- ملابس العمل أو بدل ملابس
- تقديم منتجات المنظمة بأسعار مخفضة
- خدمات الرعاية الاجتماعية وتقديم المساعدات في حالات مثل الزواج أو الولادة أو الحالات مرضية

4.1.2. حوافز إيجابية وسلبية:

تستخدم المؤسسات كافة الأساليب سابقة الذكر كأساليب إيجابية في التحفيز لأن هدفها تشجيع العامل على أداء أفضل، ولكنها تستخدم أيضاً أساليب مثال الإنذار الشفوي والكتابي والخصم من الراتب والحرمان من الترقية وغيرها ونسبها حوافز سلبية

تحفز العامل وتساعد في رده عن ارتكاب الأخطاء والقيام بسلوكيات غير مرغوب بها.

5.1.2. حوافز فردية أو جماعية:

الحوافز الفردية هي الحوافز الموجهة لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاج أو تحسين الأداء بناءً على جهدهم الفردي، مثل تخصيص مكافأة للعامل الذي يقدم أعلى إنتاج، أو لأفضل مدرس في الجامعة. وبالتالي الحوافز هنا موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها أن تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد بحيث يشعر العامل بأهمية ما يقدمه للمؤسسة وما يبذله من جهد يختلف عن زملائه. مع الانتباه إلى أن استخدام هذا الأسلوب لوحده قد يؤثر على روح الفريق والعمل الجماعي مما يستدعي أيضاً استخدام الحوافز التي تكافئ العمل الجماعي مثل تخصيص مكافآت لأفضل قسم أو أفضل فرع. ولذلك فإن نجاح التحفيز يقتضي استخدام الأسلوبين معاً.

3. الاتصال: Communication

يعد الاتصال من العناصر التوجيهية الهامة، حيث من خلاله يتم الربط بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل أفقي وشاقولي، بين المرؤوسين أنفسهم، وبين الأقسام المختلفة في المشروع عن طريق شبكة اتصالات علمية لا ازدواجية ولا تعارض ولا تناقض فيها. والاتصال عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وبالعكس عن طريق التقارير الدورية التي ترفعها المستويات الأدنى للمستويات العليا. كما أن هناك نوعاً آخر من الاتصالات هو الاتصال الجانبي الذي يتم بين الأقسام والدوائر المتعددة.

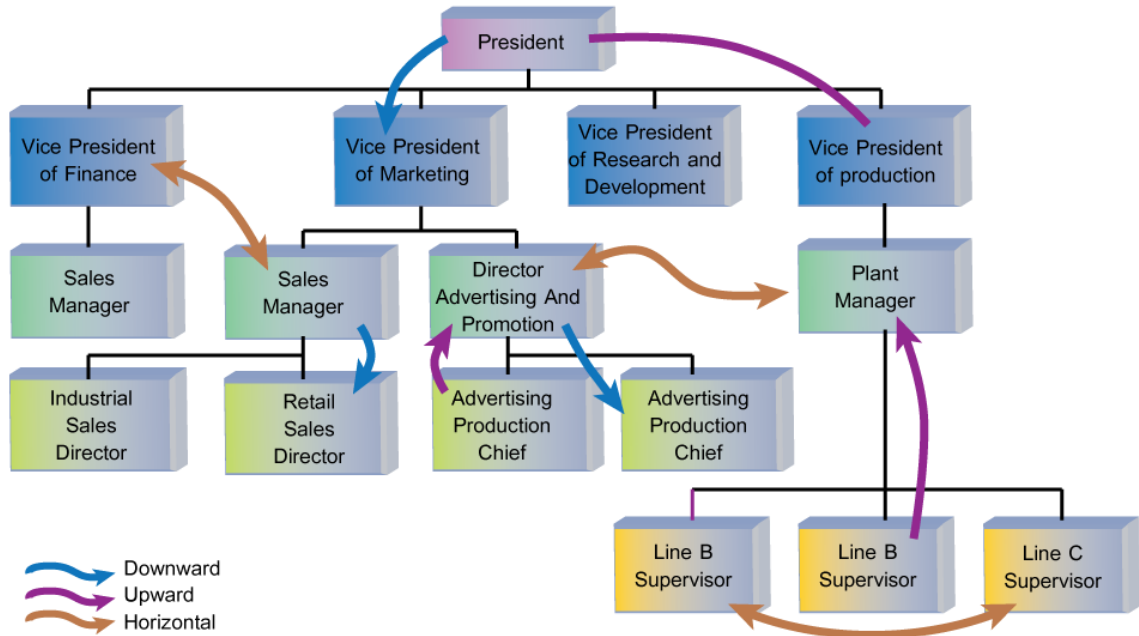
1.3. عناصر عملية الاتصال Communication process

نلاحظ مما سبق أن هذه التعريفات تشتمل على العناصر التالية:

1. المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر.
2. الرسالة: وهي المعلومات والآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام أو صورية مثل الكتابة أو حركية مثل الإشارات أو أن تكون خليطاً من كل هذه الأشكال.
3. المستقبل: وهي الجهة، فرداً كانت أم جماعة، التي تقوم باستلام الرسالة وتحليل رموزها.
4. الوسيلة: وهي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وقد تنقسم وسائل الاتصال إلى منطوقة (كما في المقابلات والاجتماعات) أو مكتوبة (كما في المذكرات والتقارير)، وقد تنقسم إلى رسمية (كالتقارير والمذكرات) أو غير رسمية (كالإشاعات والتسامر).
5. التغذية الراجعة (Feedback): يقوم المستقبل بناءً على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها.

2.3. أنواع الاتصال: Forms of communication

يمكن شرح شبكة التواصل ببساطة كما هو واضح في الشكل التالي:



نجد أن هذا الشكل والذي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة يوضح خطوط المسؤولية وكل صندوق يمثل صلة في سلسلة الأوامر وكل خط يمثل قناة رسمية لنقل المعلومات بشكل رسمي. يمكن للمعلومة أن تنتقل صعوداً أو هبوطاً أو أفقياً عبر البنية التنظيمية الرسمية للمؤسسة.

يفسر الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة شكل تدفق المعلومات فيها. ولكن في الواقع الفعلي فإن تحديد الخطوط والصناديق فيه لا يستطيع أن يمنع بعض الأشخاص من التواصل مع آخرين وإن لم يكن الهيكل التنظيمي قد أشار إلى وجود تواصل بينهم.

- **التدفق النازل للمعلومة:** يصنع القرار النهائي للمنظمة في القيادة العليا عادة، ومن ثم يتدفق بشكل نازل للأشخاص المطلوب منهم تنفيذها، على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، لمساعدة في تنفيذ أعمالهم. كذلك فإن الرؤساء قد يرسلون إلى مرؤوسيهم معلومات عن أدائهم السابق، أو قد يطلبون منهم تزويدهم بمعلومات أو نتائج عن موضوع ما.
- **التدفق الصاعد للمعلومة:** يعتمد المدراء التنفيذيين على الموظفين في المراتب الإدارية الدنيا وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة وتقارير آنية حول المشكلة الواقعة، الانحرافات الظاهرة، فرص للتطوير، الشكاوى ومستوى الأداء. ويشمل هذا النوع أيضاً من الاتصالات مقترحات العاملين لتحسين

العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ وتقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضايا معينة، وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة.

التدفق الأفقي للمعلومة: تتدفق المعلومة أيضاً من قسم إلى آخر بين أفراد في نفس المستوى الوظيفي، ولذا فإنها تميل لأن تتسم بالسهولة والصداقة والسرعة. هذا النوع الأفقي لتدفق المعلومة يساعد الموظفين على التشارك بالمعلومات والتنسيق وتنظيم المهام، وهي مهمة لحل المشاكل المعقدة. فعلى سبيل المثال إن نائب المدير لشؤون التسويق قد يرغب في تنسيق أنشطة الحملة الإعلانية عن المنتجات الجديدة التي ستسوقها الشركة مع نائب المدير للإنتاج ليعرف منه بالضبط متى سيتم انتهاء خطوط الإنتاج من الدفعة الأولى.

3.3 الطرائق الرئيسية في الاتصالات: Main Communication channels

إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، وفي مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها. إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها.

وتتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق يمكن حصرها بأربعة طرائق رئيسية:

1. الوسائل الكتابية :

ويتم بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها: التقارير، المذكرات الدورية، المنشورات، القوانين، الأوامر، التعليمات، البلاغات.... وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة. وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تحتاج وقت طويل لكتابتها، تراكم الأوراق المحفوظة، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى

2. الوسائل الشفهية:

ويتم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بشكل مباشر وبأقصر الطرائق وأفضلها، والأجدي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة في الاتصال. فقد يتم الاتصال عن طريق الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسه لتقديم اقتراح أو استفسار عن موضوع ما، الخ. يتميز الاتصال الشفهي بتوفير الوقت وبالحرية في استخدام الكلمات والجمل والتعبير، كما يمكن المرسل من الحصول مباشرة على تغذية راجعة. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعرض المعلومات للتحريف نتيجة عدم توثيقها.

3. الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة:

حقق التطور العلمي والتكنولوجي قدرة عالية في إيجاد أنظمة اتصالات تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة. كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية.

4. الاتصال غير اللفظي:

يتم الاتصال في كثير من الأحيان دون اللجوء إلى استخدام اللغة أو العبارات والألفاظ، بل يمكن أن يتم الاتصال وتنتقل المعلومات والأفكار والمعاني، من خلال حركات أعضاء الجسم والتي نسميها لغة الجسد، ويمكن أن تكون أبلغ وأقوى من لغة الكلام.

فالنظرة والابتسامة وعقد الحاجبين ولون الملابس والأمكنة وتبديل نبرات الصوت، أو هز الكتفين أو الرأس أو فرك الحاجبين، وغيرها من الحركات التي يصعب إبرازها من خلال اللغة المكتوبة أو المسموعة. ولكن من المهم الإشارة إلى اختلاف مدلول الرسائل غير اللفظية أحياناً بين الثقافات المختلفة، وهذه ناحية يتوجب الانتباه لها وخصوصاً في ظل توسع المؤسسات وانتقالها إلى العالمية.

4.3. معوقات الاتصال الفعال: Barriers to effective communication

لتحقيق عملية اتصال فعال، لا بد من توافر عدد من الشروط:

- **المهارة والإعداد الجيد للاتصال:** بحيث يستطيع المرسل التعبير عما يريد بدقة ووضوح واستيعاب وفهم ما يقوله المرسل، مع الإلمام بسمات وخصائص الأفراد المستقبلين للمعلومات.
- **الوضوح والصراحة:** يتطلب الاتصال الفعال وضوح العبارات والألفاظ بحيث لا تحتمل اللبس في فهمها، مع الصراحة التامة في تبادل المعلومات وبذلك ينتفي عنصر الخوف من التعمد في حجبها
- **الاستماع والإصغاء:** الاستماع يتم عن طريق الأذن ويعتمد على الصوت ووقع الكلمات على مسمع المستقبل. أما الإصغاء فيتم عن طريق العقل، ويتطلب من المستقبل فهم ما يسمعه بواسطة العين والأذن، والاهتمام بالتعبير² اللفظية وغير اللفظية، ليتمكن من تحليل مضمون الحديث وفهمه.
- **القدرة على مقاومة الفرد للمؤثرات الخارجية والذاتية:** تعتبر مقاومة الفرد للمؤثرات الذاتية والخارجية من الاعتبارات الهامة في نجاح عملية الاتصال، لأن ضبط النفس وتماسك الأعصاب والالتزان تجعل سلوك الفرد منتظماً، وأكثر قدرة على انتقاء واختيار الألفاظ والعبارات والحركات التي تساعد على تحقيق فعالية عملية التواصل.

² التي يقوم بها المتحدث

مقترحات وتمارين للفصل التاسع

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	4.1.2. حوافز إيجابية وسلبية	<p>1. يعتبر إيقاع الرئيس عقوبات على الموظف المسيء:</p> <p>أ- حوافز إيجابية</p> <p>ب- حوافز سلبية</p> <p>ت- حوافز معنوية</p> <p>ث- حوافز معنوية إيجابية</p>
2	1.1. أساليب القيادة وأنماطها	<p>2. نموذج القيادة الذي يقتصر فيه دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته:</p> <p>أ- القيادة الأوتوقراطية</p> <p>ب- القيادة الديمقراطية</p> <p>ت- القيادة الحرة الطليقة</p> <p>ث- القيادة التشاركية</p>
2	2.3. أنواع الاتصال	<p>3. يمكن القول بأن الاتصالات الأفقية في التنظيم عبارة عن:</p> <p>أ- تبادل خبرات</p> <p>ب- تعليمات</p> <p>ت- شكاوى</p> <p>ث- أوامر</p>
2	1.2. أساليب التحفيز	<p>4. من أنواع الحوافز:</p> <p>أ- الحوافز المادية</p> <p>ب- الحوافز المعنوية</p> <p>ت- الحوافز السلبية</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>

2	<p>5. إن الفرق بين الدوافع والحوافز يكون من خلال:</p> <p>أ- الحوافز هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة</p> <p>ب- الدافعية هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين</p> <p>ت- الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز هي عوامل خارجية</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>
---	---

يجب الحصول على الأقل على علامة 6 من عشرة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

- 1.** ما هي عناصر عملية الاتصال؟
• (الحل في الفقرة: 3-1- عناصر عملية الاتصال)
- 2.** اذكر أغراض الاتصالات الصاعدة، الهابطة، الأفقية؟
• (الحل في الفقرة: 3-2- أنواع الاتصال)
- 3.** عرف كل أسلوب من أساليب التحفيز مع ذكر مثال.
• (الحل في الفقرة: 2-1- أساليب التحفيز)
- 4.** قارن بين القائد والمدير.
• (الحل في الفقرة: 1-2- القائد والمدير)



الفصل العاشر : الرقابة

الكلمات المفتاحية:

الرقابة، المعايير، قياس الأداء، تقييم الانحرافات، الإجراءات التصحيحية، التقارير الإدارية، الإشراف الإداري، المتابعة، الشكوى.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح وظيفة الرقابة الإدارية ودورها في ضمان تحقيق خطة العمل وأهدافه. حيث سيتم ضمن هذا الفصل التعرف على فوائد وظيفة الرقابة، خطواتها ووسائلها.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على وظيفة الرقابة الإدارية وعلاقتها بوظيفة التخطيط
- التعرف على فوائد الرقابة
- فهم خطوات عملية الرقابة
- التعرف على وسائل الرقابة ومزايا وعيوب كل منها

المخطط:

مقدمة وتعريف Introduction and Definition

- فوائد الرقابة واستخداماتها: **Control Benefits and Uses**
- خطوات عملية الرقابة الإدارية: **Steps of Controlling Process**
- وسائل الرقابة الإدارية: **Means of Control**

مقدمة وتعريف Introduction and Definition

لقد عرف هنري فايول الرقابة بأنها تقوم على "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والعاملين والإجراءات".

ويقول جورج تيري إن السبب الرئيس لوجود الرقابة هو "التأكد من أن النتائج المحققة تطابق المخططة من قبل". كما يمكن تعريف الرقابة على أنها "عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، يتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعة".

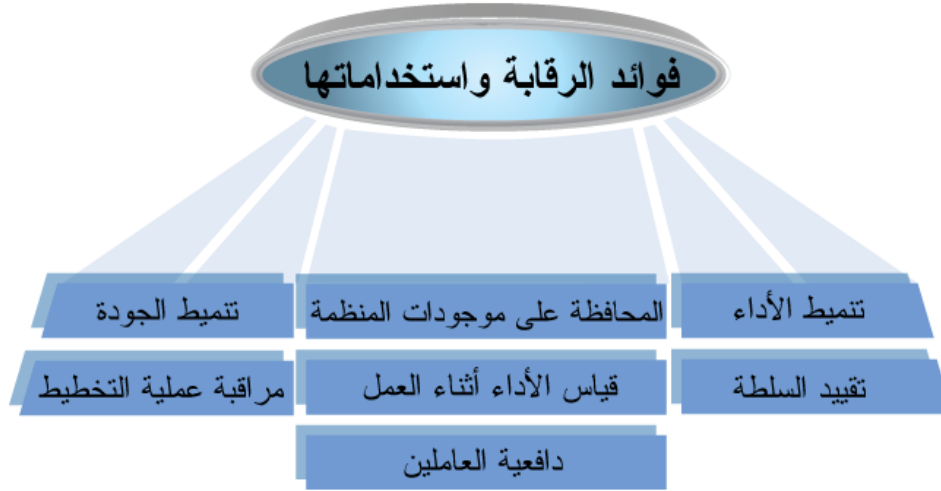
نلاحظ في ضوء هذه التعاريف الصلة الوثيقة ما بين التخطيط والرقابة، حيث أن التخطيط يبين الأهداف وسبل تحقيقها بينما الرقابة تتابع وتتأكد من أن الجهات المختلفة تمارس أعمالها وتنفذ برامجها في ضوء معطيات الخطة أم لا، مع ضرورة تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها أن وجدت.

وبالتالي فإن الرقابة لا تقتصر على مجرد مطابقة ما هو منفذ فعلاً مع ما هو مخطط له، بل هي تسعى للتأكد من أن ما يؤدي يتم بالشكل الأمثل ضمن أخفض تكلفة، وأقل جهد، وأقصر زمن ممكن. كما أن الرقابة لا تقتصر أيضاً على مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات لعلاجها وتصحيحها، وإنما تبحث في أسبابها ومبرراتها لإيجاد الوسائل والطرق لمنع ظهورها مستقبلاً.

وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

1. فوائد الرقابة واستخداماتها: Control benefits and uses

يستعرض الشكل الاتي أهم فوائد الرقابة واستخداماتها :

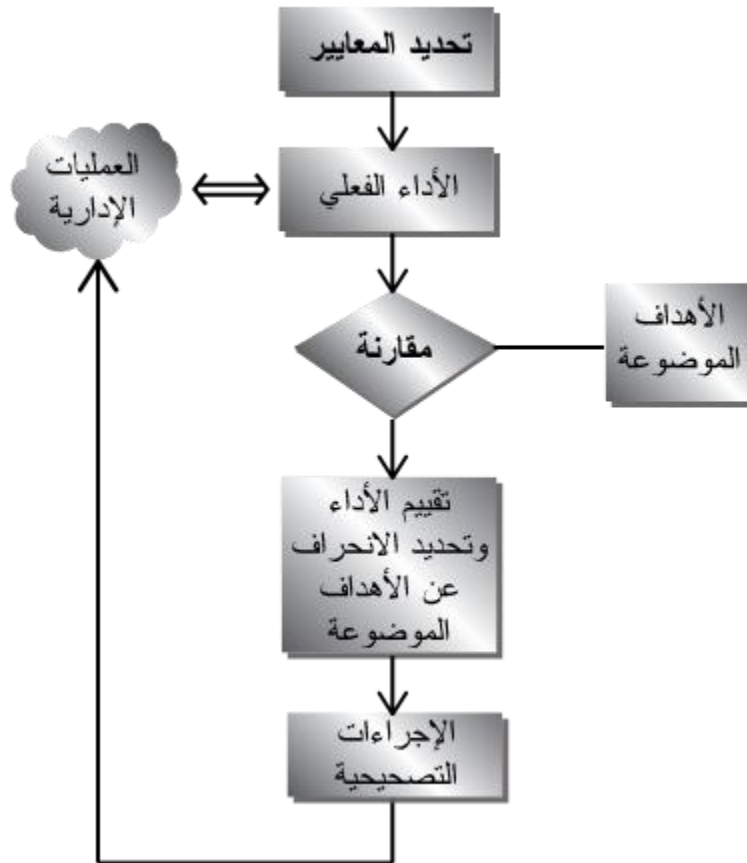


- **تنميط الأداء:** وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.
- **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليص الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- **تنميط الجودة:** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- **قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- **مراقبة عملية التخطيط:** وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية،... وغيرها.
- **دافعية العاملين:** يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال يؤدي الأداء بالحوافز المادية (مكافآت، تقاسم أرباح...) والحوافز المعنوية (شهادات تقدير، كتب شكر، ...).

2. خطوات عملية الرقابة الإدارية: Steps of Controlling Process:

تمر الرقابة الإدارية في دورة عملها بمراحل رئيسة هي:

- تحديد المعايير
- تقييم الأداء وتحديد الانحراف عن الأهداف الموضوعية
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية



1.2. تحديد المعايير:

المعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير وبموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف. وتصنف المعايير في خمس تصنيفات:

- **معايير كمية:** تحدد كمية العمل (معاملات يجب إنجازها، مبيعات..) أو الإنتاج الذي يتوجب على الفرد المعني تحقيقه خلال مدة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات/دقيقة، 4 خطابات/ الساعة).
- **معايير نوعية:** وتحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازه وجودته مقارنة مع مثيله لدى المنافسين (مثال: وحدة خالية من العيوب، خدمة مميزة للزبون).
- **معايير كمية نوعية:** تحدد كمية ونوعية العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازه خلال فترة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات خالية من العيب/الدقيقة، 4 خطابات خالية من الأخطاء وسليمة لغوياً/ ساعة).
- **معايير التكلفة:** وتحدد تكلفة إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة (مثال: 3 ل.س تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، 5 ل.س تكلفة الخدمة المقدمة).
- **معايير زمنية:** أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة، وتستخدم هذه المعايير في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج (مثال: تسليم طلبية إنتاج خلال شهر من تاريخه).
- **معايير معنوية:** لا يمكن قياسها كمياً، وتتعلق بأمر أو مجالات غير ملموسة (مثال: زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة).

2.2. قياس الأداء وتقييم الانحراف عن الأهداف الموضوعية:

بعد أن ينتهي إنجاز مرحلة وضع المعايير الرقابية التي سيتم اعتمادها، تبدأ الخطوة الثانية وهي تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المحددة لمعرفة مقدار الانحراف الإيجابي والسلبي، ودراسة مدى قرب أو بعده عن الحدود المقبولة لمثل هذا الانحراف.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه كما تعتمد سلامة تقييم الأداء على مدى توافر الدقة والموضوعية في قياس الأداء، فإن نجاح عملية المقارنة ترتكز على كفاءة المقياس المستخدم في معرفة الأداء المنجز فعلياً كمياً ونوعاً.

3.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بعد أن تكتمل عملية تحديد الانحرافات بنوعها الإيجابي والسلبى تبدأ مرحلة البحث في أسبابها، وتقصى العوامل التي أدت إليها، وتصنيفها ضمن مجموعتين:

- داخلي: يتبع لتصرفات الإدارة ومنهجها داخلياً، ويقع ضمن سلطاتها
 - خارجي: ينتج عن مؤثرات بيئية أو متغيرات خارجية غير خاضعة لسيطرة الإدارة
- لتقوم بعدها الإدارة بمعالجة هذه الأسباب بإزالتها أو تقليص آثارها وانعكاساتها فتلجأ إلى التصحيح ضمن ما يلي:
- **تحسين أنماط التنفيذ:** وهو إجراء تصحيحي يتلاءم على الأغلب مع الأسباب الداخلية، وإذا ما تداخلت مع العوامل الخارجية فإنه يفترض الاستعانة بإجراء تصحيح آخر كتعديل أو تغيير المقاييس مثلاً
 - **إعادة النظر في المقاييس:** وهو إجراء تصحيح يتلاءم مع الأسباب الخارجية التي لا علاقة لها بسلوك الأفراد واتجاهاتهم أو دوافعهم أو إمكانياتهم والتزامهم بطرق وأساليب التنفيذ الصحيح. مما يفترض العودة عن المقاييس نفسها إلى أخرى توازي قدرات التنفيذ الحقيقية والفعلية، وتحيط بالمتغيرات الخارجية المحيطة بالتنفيذ
 - **إعادة النظر بالأهداف:** وهو إجراء تصحيحي ملائم عندما تتسم المقاييس الموضوعية بالشروط المنصوص عنها، ويتم الأداء وفق الطرق والأساليب الصحيحة، عندها يكون العيب متجسداً في الأهداف التي لا تتوفر فيها المواصفات المطلوبة، مما يتطلب إعادة النظر بها.
 - **الحفاظ على الوضع القائم:** إذا ما تبين أن الانحرافات تعود لأسباب طارئة، تمثل حالة فريدة قد لا تستمر لمدة طويلة من الزمن أو تتكرر مما يبرر عدم الاكتراث بها استراتيجياً، ومعالجة آثارها المرحلية بوضعها وتصنيفها ضمن موقعها الطبيعي.

3. وسائل الرقابة الإدارية: Means of Control

أهم هذه الوسائل هي:

1.3. التقارير الإدارية:

وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تتجزأ بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها: التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات... الخ.

تعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلاه، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعية، وكذلك كفاءة المنفذين.

2.3. الإشراف الإداري أو الملاحظة:

وهو أسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية والقائمين بالعمل وذلك بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسون، الأمر الذي يتيح للمراقبين الحصول على صورة قريبة من الواقع عن ظروف تنفيذ العمل وتوجيهها الوجهة السليمة

بما يتلاءم والخطط الموضوعية، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات ويمكن أن ينعكس استخدام هذا الأسلوب إيجاباً على معنويات العاملين نتيجة الاحتكاك المباشر بينهم وبين رؤسائهم والتشجيع الذي يتلقونه، كما يمكن أن يساعد الرؤساء على فهم أعمق للتقارير التي تصلهم عن سير العمل نتيجة ملاحظتهم على هذه الأعمال كما هي على أرض الواقع. أي أن الإشراف الإداري يقوم على التوجيه واستخدام السلطة والاتصال الداعم والمستمر، مع القدرة على تقديم الثناء أو توقيع الجزاء عند الاقتضاء.

يجب التنويه إلى ضرورة عدم المغالاة في استخدام هذه الوسيلة كي لا تنعكس في آثارها السلبية بسبب المضايقات التي ربما تسببها للمرؤوسين نتيجة تقييد حريتهم، وإحساسهم أنهم محاصرون في أداء كل صغيرة وكبيرة في جزئيات عملهم، أو أن هناك ضعفاً في الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم. كما أنه يعاب على هذه الطريقة في الرقابة بأنها لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للفرد.

3.3. المتابعة:

هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعية، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات في حينها والسعي إلى عدم تكرارها. ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها كي لا تتحول هذه الإجراءات إلى عملية متابعة شخصية للأفراد وتصيد لأخطائهم من أجل محاسبتهم، وتنعكس سلباً على نفسية العامل وأدائه.

4.3. الشكاوى:

وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون على رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح على الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم. ويجب أن تتم دراستها والتحقق بمضمونها، لأنها تبرز الخلل والانحراف وتساعد في تلافيه وتعطي هامشاً واسعاً من امتداد المشاركة في عملية الرقابة نتيجة إفساح المجال لمختلف الجهات للإسهام فيها.

مقترحات وتمارين للفصل العاشر

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	مقدمة وتعريف:	<p>1. إن العلاقة بين وظيفة الرقابة التخطيط:</p> <p>أ- علاقة وثيقة لأن معايير الرقابة تضع الأسس للتخطيط.</p> <p>ب- تفترض أن التخطيط يحدد الأسس أو الأهداف التي تتم الرقابة للتأكد من تحقيقها.</p> <p>ت- علاقة هامشية وغير أساسية.</p> <p>ث- كل الإجابات خاطئة.</p>
2	2. خطوات عملية الرقابة الإدارية	<p>2. إن من الخطوات الرئيسية لأي عملية رقابة علمية هي:</p> <p>أ- تحديد المعايير المقبولة للأداء</p> <p>ب- قياس الأداء وتقييم الانحراف عن الخطة</p> <p>ت- تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.</p> <p>ث- كل الإجابات صحيحة.</p>
2	2. خطوات عملية الرقابة الإدارية:	<p>3. تحديد معايير الأداء، قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، هي خطوات:</p> <p>أ- عملية الرقابة الإدارية.</p> <p>ب- عملية التخطيط.</p> <p>ت- عملية التنظيم.</p> <p>ث- عملية التغذية الراجعة.</p>

2	1.2. تحديد المعايير:	<p>4. يجب أن يكون المعيار الذي يستخدم في عملية الرقابة:</p> <p>أ- مميزاً للمنتج.</p> <p>ب- قابلاً للقياس.</p> <p>ت- مطابقاً لمعايير الصناعة.</p> <p>ث- مرناً لمختلف ظروف العمل.</p>
2	1. فوائد الرقابة واستخداماتها:	<p>5. ناحية واحدة مما يلي ليس من فوائد استخدام الرقابة:</p> <p>أ- تحرير السلطة</p> <p>ب- مراقبة عملية التخطيط</p> <p>ت- تنميط الأداء</p> <p>ث- المحافظة على موجودات المنظمة.</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 8 من عشرة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. أعطي مثلاً (غير المذكور في المقرر) لكل نوع من أنواع معايير الأداء.
 - (الحل في الفقرة: 2-1 - تحديد المعايير)
2. لماذا تعتبر وظيفة الرقابة هامة لنجاح وظيفة التخطيط.
 - (الحل في الفقرة: مقدمة وتعريف)
3. اذكر أنماط الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد تطبيق عملية الرقابة على خطة العمل، مع توضيح لحالات استخدم كل منها.
 - (الحل في الفقرة: 2-3 - تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية)
4. عدد وسائل الرقابة الإدارية وشرح واحدة منها.
 - (الحل في الفقرة: وسائل الرقابة الإدارية)



الفصل الحادي عشر: الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 1)

الكلمات المفتاحية:

إدارة الإنتاج والعمليات- إدارة المواد- إدارة التسويق- إدارة الموارد البشرية.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهداف المؤسسة من القيام بكل من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، إدارة المواد، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية، والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائمين على إنجاز هذه الوظائف.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهداف وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات ومسؤولياتها
- التعرف على أهداف وظيفة إدارة المواد ومسؤولياتها
- التعرف على أهداف وظيفة التسويق، ومسؤولياتها وعناصر المزيج التسويقي
- التعرف على أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها

المخطط:

- وظيفة الإنتاج والعمليات: **Production and Operations Management**
- وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين): **Materials Management**
- وظيفة التسويق: **Marketing Management**
- وظيفة الموارد البشرية: **Human Resource Management**

سيتم في الفصلين الأخيرين (11) و (12) من هذا المقرر استعراض الوظائف الفنية في المنظمة بشكل مختصر، نظراً لكونه سيتم استعراضها بالتفصيل من خلال مقررات دراسية أخرى. تصنف الوظائف الفنية في المنظمة إلى ثمانية وظائف هي التالية: إدارة الإنتاج والعمليات- إدارة المواد- إدارة التسويق- إدارة الموارد البشرية- الإدارة المالية- إدارة البحث والتطوير- إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

1. وظيفة الإنتاج والعمليات: Production and Operations Management

مقدمة:

تعتبر وظيفة الإنتاج المبرر الرئيسي للعمليات الإدارية الأخرى، فإنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي مشروع ومبرر توظيف جميع العاملين. ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها "النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية والعمالة والأفكار والمعدات وغيرها، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات". وتعتبر السلع هي المنتجات المادية الملموسة (الملابس، المواد الغذائية،...) والخدمات هي المنتجات الغير ملموسة (خدمات الفنادق، المكاتب السياحية، البنوك،...)، حيث توفر المنتجات بمختلف أشكالها إشباعاً لحاجات المستهلك.

وقد توسع مفهوم الإنتاج ليشمل إنتاج السلع والخدمات، وأصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات "إدارة الإنتاج والعمليات".

1.1 أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات:

يمكن إيجاز أهداف وظيفة الإنتاج بما يلي:

- إنتاج السلع والخدمات بمواصفات محددة تلبي متطلبات الزبائن
- إنتاج السلع والخدمات بالكميات والنوعيات المطلوبة في الأوقات المحددة
- تحقيق الإنتاج وفق تكاليف مناسبة تساعد المنظمة على تحقيق وفورات في مواردها المالية

2.1 مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات:

تهتم إدارة الإنتاج والعمليات بتحديد الجوانب المختلفة اللازمة للإنتاج وهي:

- تصميم السلعة أو الخدمة وتحديد المواصفات الفنية للمعدات والمواد الأولية وغيرها
- تهيئة المكان وتجهيزاته المادية من آلات ومعدات وأجهزة
- تأمين الحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج كماً ونوعاً من خلال إدارة المواد (المشتريات والتخزين)
- وضع جداول تفصيلية لما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج
- الرقابة على العمليات التشغيلية بما يضمن تحقيق مواصفات الجودة المطلوبة

- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية في مكان العمل
- تخطيط وتنظيم أعمال الصيانة للألات والأجهزة المستخدمة في عمليات الإنتاج
- الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتج باستمرار

2. وظيفة إدارة المواد (الشراء والتخزين): Materials Management

مقدمة:

تعتبر إدارة المواد وتأمينها للاستعمال أساساً لإدارة الإنتاج والعمليات، حيث تحتاج أي منظمة، صناعية كانت أم خدمية للمواد المختلفة (مواد خام، مواد مصنعة جزئياً أو جاهزة الصنع، وآلات ومعدات... الخ) لتشغيل العمليات الإنتاجية والنشاطات المختلفة في المنظمة. ولا بد من شراء هذه المواد وتخزينها والمحافظة عليها وضمان حسن استخدامها... الخ.

وكانت هذه النشاطات سابقاً تسمى الشراء والتخزين أو المشتريات والتخزين، وتطور مفهوم الشراء والتخزين ليصبح إدارة المواد، نظراً لارتباط عمليتي الشراء والتخزين ببعضهما البعض ارتباطاً عضوياً ومباشراً. وفي هذا الإطار فإن إدارة المواد تعني "جميع النشاطات والعمليات الهادفة لتأمين احتياجات المنظمة من المواد المختلفة بالجودة والسرعة المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة، والاحتفاظ بمشتريات المنظمة التي لا تستهلك مباشرة وبعض منتجاتها والمحافظة عليها وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية باحتياجاتها منها حسب الحاجة".

1.2. مسؤوليات ومهام إدارة المواد:

يمكننا تلخيص المسؤوليات والمهام الرئيسية لإدارة المواد فيما يلي:

- التنسيق مع إدارة الإنتاج والعمليات من أجل تحديد جداول الاحتياجات من المواد ومواعيدها
- تخطيط احتياجات المنظمة من المواد اللازمة من حيث: الكمية المطلوبة، والنوعية المطلوبة، والسعر والتكلفة الاقتصادية
- إيجاد أفضل مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط والظروف للمنظمة (إمكانية التوريد في الوقت المناسب، الأسعار، المواصفات، سمعة المورد..)
- وضع سياسات وأنظمة وتعليمات وإجراءات شراء المواد والتأكد من الالتزام بتطبيقها من قبل الوحدات التنظيمية الأخرى
- تطوير وتعزيز العلاقات الجيدة والإيجابية مع الموردين وكسب ثقتهم
- القيام بعمليات وإجراءات الشراء
- اختيار وسائل النقل المناسبة

- استلام المواد وإجراء عمليات الفحص والتأكد من مطابقتها للمواصفات، وإدخال ذلك في السجلات والمستندات الخاصة بها
- الإشراف على عمليات تحويل المواد التي يتم تسلمها إلى المخازن
- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المختلفة المتعلقة بالنشاطات المختلفة الواردة أعلاه
- تأمين أماكن تخزين مناسبة تضمن سلامة المواد من التلف والضرر والسرقة
- وضع نظام فهرسة وتصنيف للمواد لتحديد مواقعها وسهولة تناولها
- الإشراف على تسلم وصرف المواد المخزونة وفق الإجراءات المعتمدة
- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التوريد وملاحظة المواد الراكدة والمواد التي قاربت صلاحيتها على الانتهاء، مع المحافظة على المستويات المعتمدة للتخزين
- القيام بعمليات جرد المخزن دورياً وعند الضرورة

3. وظيفة التسويق : Marketing Management

1.3. ماهية وظيفة التسويق وأهميتها:

تؤدي وظيفة التسويق دوراً هاماً في نجاح أي مشروع، إذ لا فائدة من الإنتاج وبأحسن نوعية وكمية، إن لم يتم يكن هناك قدرة على تصريف هذه المنتجات.

وقد تطور مفهوم التسويق ومر بمرحل متعددة بدءاً من التركيز على زيادة كفاءة الإنتاج بغرض تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع وتتمثل في إقناع المستفيدين بالسلعة/الخدمة وما تقدمه من منافع. أما المفهوم الحديث فيشمل "جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبين وعلى تطلعاتهم وترجمة ذلك إلى سلع/خدمة بأسعار مناسبة تلبي حاجات ورغبات العملاء وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمنظمة".

2.3. أهداف وظيفة التسويق:

يمكن تلخيص أهداف التسويق فب المنظمات على اختلاف طبيعتها أعمالها، كما يلي:

1. الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة
2. تحقيق رقم معين من الأرباح الناتج عن عملية البيع
3. تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء
4. المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه
5. التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالنشاطات اللازمة لإشباع هذه الحاجات

3.3. المزيج التسويقي:

يقصد بالمزيج التسويقي هو مجموع المدخلات التي تمثل محور النظام التسويقي، وهي أربعة عناصر/مدخلات: السلعة، السعر، الترويج، المكان. ويطلق عليها (4Ps)¹..

1. المنتج (Product): هو السلعة/ الخدمة التي تعرضها المنظمة في السوق المستهدف، والتي تتألف من الخصائص، المواصفات، الاسم التجاري... المتعلقة بالسلعة/ الخدمة.
2. السعر (Price): ويعرف بأنه قيمة السلعة/ الخدمة مقيمة بالنقود والتي يحددها البائع. ويهتم المنتفع بسعر السلعة أو الخدمة لأنه يربط قيمة السلعة أو سعرها بالفوائد المتحققة من شراء تلك السلعة/ الخدمة. ويؤثر السعر على بيع السلعة/ الخدمة وعلى القوة الشرائية للمستهلك.
3. الترويج (Promotion): يهدف الترويج إلى تسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المنتفعين من خلال تعريفهم بالنتج وخصائصه ومواصفاته ومنافعه ومكان تواجده في السوق وكذلك السعر الذي يباع به، كما يهدف أيضاً إلى إقناع المستفيد بشراء المنتج.
4. المكان (Place): ويشير إلى جميع النشاطات الضرورية لتوفير وتوصيل السلعة/الخدمة بالكميات المناسبة إلى أفضل الأماكن المناسبة والقريبة من المستفيدين وفي الوقت الذي يتناسب مع رغباتهم وحاجاتهم.

4.3. الوظائف الأساسية للتسويق:

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية
- إجراء الدراسات والأبحاث حول المنافسين والمستهلكين وظروف ميدان العمل الذي تعمل فيه المنظمة
- تحديد الأسواق المستهدفة واحتياجات المستهلكين من السلع المنتجة في المشروع، حسب الأصناف والأنواع والمواصفات
- تحديد إمكانية وقدرة المشروع على تلبية هذه الاحتياجات، مع الأخذ بعين الاعتبار خطته المستقبلية في الإنتاج
- تخطيط الإنتاج بما يتماشى وحجم الطلب الحالي والمستقبلي
- العمل على استقطاب المستهلكين لشراء منتجات المشروع من خلال دراسة رغباتهم وأذواقهم، والسعي للخروج الى الأسواق الخارجية
- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير
- تحديد طرق تصريف وتوزيع المنتجات وأساليب الترويج لها وتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن
- اختيار رجال البيع المؤهلين وتطويرهم باستمرار

¹الحرف P هو بداية الكلمة لكل عنصر من العناصر الاربعة باللغة الإنكليزية: السلعة أو المنتج (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، المكان (Place).

4. وظيفة الموارد البشرية: Human Resource Management

مقدمة:

في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، وتعتبر عماد نجاح المنظمة أو فشلها. ومن هنا أصبحت وظيفة/ إدارة الموارد البشرية من وظائف الرئيسة والأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة واستشارية. تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها إدارة النشاطات والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة والعمل على تحفيزها والمحافظة عليها وتنميتها. ويمكن القول بأن الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات والمهام الدؤوبة التي بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المنظمة بدءاً من الاستقطاب وجذب هذه القوى وتعيينها وتوصيف الوظائف لها، وتنميتها وتطويرها وتحفيزها وتوفير السياسات والنظم والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها واستقرارها وحسن توظيفها وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودافعيتها للعمل.

1.4. أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:

من بين الأهداف الرئيسة العامة لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة مايلي:

- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، والحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة
- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفعالية، واستثمار إمكانيتها لتحقيق أهداف المنظمة
- التوفيق والتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة
- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي والمعنوي الذي يفضي إلى الإنتاجية ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم

2.4. المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية:

1. تحليل وتصميم العمل: وتشمل تحديد مسؤوليات ومهام الوظائف ومتطلبات شغلها من مؤهلات علمية وتدريب وخبرة وقدرة وخصائص شخصية.
2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: وتشمل عملية تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة في جميع حالات ونشاطات عمل المنظمة.
3. البحث عن مصادر القوى العاملة : والعمل على جذبها واختيار الأشخاص المناسبين وبالأعداد والمؤهلات المطلوبة.
4. تقييم أداء العاملين: بما في ذلك وضع المعايير والإجراءات والنماذج والأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء في المنظمة للوقوف على مستويات أداء العاملين ومدى استغلالهم لطاقاتهم وقدراتهم في العمل.
5. وضع وتنفيذ أسس إجراءات الحركة الوظيفية: ويتضمن ذلك إجراءات النقل والندب والإعارة والتدوير

الوظيفي بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

- 6.** **التدريب وتطوير المسار المهني:** ويتضمن تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم الفنية واتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية بما يضمن الارتقاء بمستويات أدائهم.
- 7.** **تصميم أنظمة الأجور والحوافز والمزايا :** الإضافية المختلفة في ضوء تكاليف المعيشة والرواتب المنافسة وبما يضمن جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها.
- 8.** **اقتراح الأنظمة والتعليمات التي تنظم حقوق الأفراد وواجباتهم،** والعلاقات بينهم وبين المنظمة.
- 9.** **وضع أنظمة وتعليمات وإجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية والإرشاد المهني،** بما يضمن توفير بيئة صحية آمنة وسليمة اجتماعياً ونفسياً وإدارياً.
- 10.** **إجراء الدراسات والأبحاث والمسوحات المتنوعة المتعلقة بمختلف جوانب إدارة شؤون الأفراد،** بما في ذلك التعرف على اتجاهات العاملين ومستويات رضاهم وانتمائهم وغيرها.

مقترحات وتمارين للفصل الحادي عشر

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	1.3. ماهية وظيفة التسويق وأهميتها	<p>1. يركز المفهوم الحديث للتسويق على:</p> <p>أ- كفاءة الإنتاج</p> <p>ب- البيع</p> <p>ت- النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>
2	2.3. أهداف وظيفة التسويق:	<p>2. من أهداف وظيفة التسويق:</p> <p>أ- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة</p> <p>ب- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلك</p> <p>ت- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>
2	3.3. المزيج التسويقي:	<p>3. المزيج التسويقي مؤلف من:</p> <p>أ- أربعة عناصر</p> <p>ب- خمسة عناصر</p> <p>ت- ثلاثة عناصر</p> <p>ث- ستة عناصر</p>
2	1.4. أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:	<p>4. من أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:</p> <p>أ- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة</p> <p>ب- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين</p> <p>ت- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفعالية</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>

2	1.5. المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:	<p>5. من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:</p> <p>أ- تخطيط الاحتياجات من موارد العمل</p> <p>ب- الترويج لمنتجات المؤسسة</p> <p>ت- وضع وتنفيذ أسس إجراءات الحركة الوظيفية</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>
---	--	--

يجب الحصول على الأقل على علامة 6 من عشرة

ثانياً أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. عدد أهداف وظيفة الإنتاج.
 - (الحل في الفقرة: 1-1- أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات)
2. عدد باختصار مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
 - (الحل في الفقرة: 4-2- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية)
3. اذكر خمسة من مسؤوليات إدارة المواد.
 - (الحل في الفقرة: 2 1 مسؤوليات ومهام إدارة المواد)



الفصل الثاني عشر: الوظائف الفنية في المنظمة (الجزء 2)

الكلمات المفتاحية:

الإدارة المالية- إدارة البحث والتطوير- إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهداف المؤسسة من القيام بكل من وظائف الإدارة المالية- إدارة البحث والتطوير- إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم المعلومات الإدارية، والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائمين على إنجاز هذه الوظائف.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهداف وظيفة الإدارة المالية ومسؤولياتها.
- التعرف على أهمية وظيفة البحث والتطوير ومهامها الأساسية.
- التعرف على وظيفة الإدارة العامة ومهامها الأساسية وكيفية التخطيط لها.
- التعرف على مفهوم نظم المعلومات الإدارية وصفاته.

المخطط:

- الوظيفة المالية **Financial Management**
- وظيفة البحوث والتطوير **Research and Development**
- وظيفة العلاقات العامة **Public Relations Management**
- إدارة نظم المعلومات الإدارية: **Management Information Systems**

سينم في هذا الفصل استعراض الجزء الثاني من الوظائف الفنية في المنظمة وهي: الإدارة المالية- إدارة البحث والتطوير- إدارة العلاقات العامة- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

1. الوظيفة المالية Financial Management

مقدمة:

تعتبر وظيفة المالية من الوظائف الهامة لكونها تسهم بدور حيوي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الأموال للمنظمة وترشيد استثمارها

1.1 أهداف الوظيفة المالية:

تختلف أهداف الإدارة المالية باختلاف رسالة المنظمة وأهدافها وطبيعة نشاطاتها، ولكن يمكن تلخيص أهداف الإدارة المالية بصورة عامة بمايلي:

1. تعظيم الأرباح.
2. تعظيم قيمة المنشأة أة تعظيم ثروة المستثمرين.
3. تدبير الاحتياجات المالية للمنظمة.
4. تخطيط وتنظيم وضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المنظمة.
5. التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة ووضع الاستراتيجيات والحلول المناسبة لها.
6. التخفيف من حدة المخاطر في مجال استخدام أموال المنظمة.

2.1 مهام ومسؤوليات الإدارة المالية:

- من أجل تحقيق الأهداف المالية السابقة الذكر، يقع على عاتق الإدارة المالية المسؤوليات والمهام الآتية:
1. وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية التي تحقق أعلى معدل من العائدات الاستثمارية للمنظمة (زيادة الطاقة الإنتاجية، استبدال وسائل الإنتاج، مشروع جديد...).
 2. تقدير احتياجات المنظمة من الأموال في ضوء الخطط المستقبلية الاستثمارية وخطط النشاطات الأخرى من إنتاج وتسويق وموارد بشرية ومواد وغيرها.
 3. وضع الموازنات المختلفة مثل الموازنات التقديرية، والتدفقات النقدية والميزانية العمومية.
 4. تحديد مصادر الأموال، سواءً مصادر داخلية (زيادة رأس المال) أو مصادر خارجية (إصدار السندات والقروض) وفق أفضل الشروط بما يناسب إمكانية المنظمة وظروفها.
 5. القيام بمختلف أنواع التحليل المالي للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للمنظمة.
 6. التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لها.
 7. وضع نظام مالي ومحاسبي للمنظمة تلتزم به جميع الوحدات التنظيمية فيها.
 8. وضع نظام رقابة مالية فعال.

9. مراجعة التكاليف وتقديم التوصيات لتخفيضها والسيطرة عليها.
10. المشاركة في تسعير المنتجات/ الخدمات مع إدارة التسويق.
11. التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة.
12. إدارة أصول المنظمة، أي مواردها التي تمكنها من مزاوله نشاطاتها.
13. إدارة الأموال، أي الأصول النقدية بما يضمن توفير الأموال الكافية لتشغيل المنظمة من ناحية ودفع التزاماتها للغير من ناحية أخرى.

2. وظيفة البحث والتطوير Research and Development

مقدمة:

يمثل البحث والتطوير إحدى الوظائف الهامة للمؤسسة حيث يهدف للتجاوب مع البيئة المتغيرة من جهة وتحقيق التوسع في النشاط من جهة ثانية من خلال اعتماد الوسائل والأساليب العلمية لتطوير المؤسسة. وإن ضرورة الاتجاه نحو البحث العلمي تستند إلى حتمية الاستفادة من الموارد المتاحة لتغطية الاحتياجات المتزايدة للمواطنين والاقتصاد الوطني، وتلبية هذه الاحتياجات تتطلب خلق المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة وإيجاد أساليب وطرق إنتاجية وتكنولوجية متقدمة.

1.2 الوظائف الأساسية للبحث والتطوير:

1. تطوير وتحسين السلع المصنعة وتحسين قدرتها التنافسية.
2. إنتاج أنواع وأصناف جديدة من السلع والخدمات لتلبية الاحتياجات المتزايدة.
3. تحديد التوقعات المستقبلية حول الاحتياجات والتشكيلة السلعية ومواصفاتها الفنية.
4. تحسين وتطوير طرق الإنتاج.
5. تطوير أساليب وأنماط الإدارة في المؤسسة بما يحقق أهدافها بشكل مستمر.
6. دراسة الأوضاع البيئية المحيطة بالمؤسسة وتحديد مدى تأثيرها على الأنشطة من خلال تحليل الفرص والتحديات.

3. وظيفة العلاقات العامة Public Relations Management

مقدمة

حيال توسيع العلاقات الإنتاجية والاجتماعية والتجارية في عالمنا المعاصر فإن المشاريع الاقتصادية وجدت نفسها مضطرة لأحداث ما يسمى بقسم (دائرة) العلاقات العامة والذي تتحدد مسؤوليته في تنسيق العلاقات فيما بين الشركة وأجهزتها الإدارية المختلفة والمتعاملين معها في الداخل والخارج. ويكتسب قسم العلاقات العامة أهمية كبيرة في حال تعامل المشروع مع البلدان الأجنبية من نواحي الاستيراد والتصدير والاستثمار وتبادل الخبرات، حيث تزداد الحاجة لتبادل الوفود والترويج والدعاية لتصدير واستيراد السلع والمنتجات والمواد من المشاريع واليها في البلدان المختلفة. تعرف جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو حكومة أو أي منظمة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء والمواطنين أو المساهمين أو الجمهور بشكل عام لكي تكيف سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع".

1.3. خطوات برنامج العلاقات العامة:

1. الدراسة المتعمقة والتحليل الدقيق للمشروع أو المؤسسة القائمة بالبرنامج، من حيث طبيعة العمل فيها وأوجه النشاط المختلفة التي تقوم بها والجمهور أو الجماهير المتعددة التي تخدمها.
2. تحديد الميول الجماهيرية واتجاهات الرأي العام نحو المشروع أو المؤسسة، ويمكن التوصل إلى ذلك عن طريق الاستفتاءات وإجراء المقابلات الشخصية.
3. بعد تجميع البيانات اللازمة عن الجمهور والرأي العام ثم عن المشروع أو المؤسسة، وبعد تحديد الهدف يمكن اختيار أكثر الوسائل فعالية في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
4. تحليل الحقائق التي تم جمعها عن الآثار التي تولد عنها تنفيذ برنامج العلاقات العامة.

2.3. وظائف إدارة العلاقات العامة:

1. رسم سياسة العلاقات العامة للمنظمة.
2. التنسيق مع الإدارات الأخرى فيما يختص بنشاطات العلاقات العامة التي ترتبط بهذه الإدارات.
3. الإعلام عن رسالة وأهداف المنشأة وأوجه نشاطها ومحاربة الشائعات الضارة بهذا النشاط، وشرح سياسة المنشأة لجمهور العاملين والمتعاملين معها، والعمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام عن طريق إمداده بالمعلومات الصحيحة.
4. تنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، داخل المنظمة وخارجها.
5. إجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة، سواءً في داخل أو

- خارج المنظمة.
6. كسب ثقة وتعاون جمهور المتعاملين مع المنشأة وتنمية أسباب التفاهم المتبادل مع هذا الجمهور سواء داخل البلاد أو خارجها.
7. الترويج لمنتجات المنظمة أو خدماتها والإعلان عنها بهدف زيادة المبيعات.
8. رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالمنشأة والعمل على تدعيم التعاون المثمر بينهم وبين إدارة المنشأة وتبصيرها بأنسب الوسائل لزيادة الإنتاج.
9. العمل على تدعيم العلاقة بين المنشأة والمنشآت الأخرى بأجهزة الإعلام المختلفة.
10. تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمنشأة.
11. نشر الوعي فيما يتعلق بنشاط المنشأة ودوره على المستوى الوطني.
12. خلق سمعة ومركز ممتاز للمنشأة في أذهان جمهور المتعاملين.
13. نشر الوعي بأهمية الخدمة التي تقدمها المنشأة بين العاملين ليكونوا رسل دعاية لدى العملاء ولزيادة كفاءتهم الأدائية.
14. القيام بتقويم وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المستخدمة، والقيام بالإجراءات التصحيحية.
15. استقبال الوفود، تنظيم الاشتراك في المعارض، إجراء المقابلات الصحفية ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة حول المنظمة.

4. إدارة نظم المعلومات الإدارية: Management Information Systems

مقدمة:

لا غنى لأي منظمة، مهما كان حجمها أو طبيعة عملها، عن المعلومات والتي تلعب دوراً حيوياً في كل أنشطة المنظمة بدءاً من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وانتهاءً بعملياتها التشغيلية.

وفي ظل الثورة المعلوماتية والتطور الهائل في مجال تقنيات وأساليب جمع المعلومات وتخزينها معالجتها، ومع التطورات والتحديات الهائلة التي تواجهها المنظمات المعاصرة نتيجة ظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار ونتائج، نلاحظ التوجه الهائل والتحول نحو الاقتصاد المعرفي. مما يؤكد على ضرورة تخصيص المنظمة لوحدة تنظيمية متفرغة في المنظمة تكون مسؤولة عن إدارة المعلومات، مع ضرورة تزويدها بجميع ما تحتاجه من موارد بشرية ومادية ودعم ومساندة، لكي تقدم لجميع وظائف المنظمة والعاملين فيها ما تحتاجه من معلومات تمثل قيمة مضافة للمنظمة، وتساعد على تعزيز مزاياها التنافسية.

يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المنظمة المعنية في أعمال التخطيط والرقابة وصناعة القرارات التنظيمية".

1.4. صفات نظام المعلومات الإدارية:

يمكن تحديد صفات نظم المعلومات الإدارية بما يلي:

1. نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل.
2. نظام مبني على استخدام الحاسوب في تحويل البيانات إلى معلومات تفيد صانعي القرار.
3. نظام متكامل يربط بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة.
4. نظام يدعم عناصر العملية الإدارية وهي العناصر المطلوبة في كل وظائف المنظمة.
5. يساعد في صنع القرارات من أجل حل المشكلات.
6. يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل.

مقترحات وتمارين للفصل الثاني عشر

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	1.1. أهداف الوظيفة المالية:	<p>1. من بين الأهداف المالية للمنظمة:</p> <p>أ- تعظيم الأرباح</p> <p>ب- تعظيم قيمة المنشأة</p> <p>ت- تخطيط وتنظيم وضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المنظمة</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>
2	1.2. الوظائف الأساسية للبحث والتطوير:	<p>2. من وظائف البحث والتطوير:</p> <p>أ- تحديد كميات الإنتاج</p> <p>ب- تحديد التوقعات المستقبلية حول الاحتياجات والتشكيلة السلعية ومواصفاتها الفنية</p> <p>ت- الإعلان والدعاية للمنتجات</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>
2	2.3. وظائف إدارة العلاقات العامة:	<p>3. تعتبر مهمة "كسب ثقة وتعاون جمهور المتعاملين مع المنشأة" من مهام:</p> <p>أ- إدارة التسويق</p> <p>ب- إدارة البحث والتطوير</p> <p>ت- إدارة العلاقات العامة</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>
2	1.4. صفات نظام المعلومات الإدارية:	<p>4. يعتبر من صفات "نظام إدارة المعلومات الإدارية" أنه نظام متكامل يربط بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة:</p> <p>أ- صح</p> <p>ب- خطأ</p>

2	2.1. مهام ومسؤوليات الإدارة المالية:	<p>5. يعتبر "التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة" من مهام وظيفة:</p> <p>أ- إدارة البحث والتطوير</p> <p>ب- إدارة العلاقات العامة</p> <p>ت- الإدارة المالية</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>
---	--------------------------------------	---

يجب الحصول على الأقل على علامة 6 من عشرة

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. عدد خمسة من مسؤوليات وظيفة الإدارة المالية.

• (الحل في الفقرة: 1-2- مهام ومسؤوليات الإدارة المالية)

2. اشرح خطوات برنامج إدارة العلاقات العامة.

• (الحل في الفقرة: 3-1- خطوات برنامج العلاقات العامة)

المصطلحات الاقتصادية باللغة الانكليزية بترتيب أبجدي باللغة العربية

Oligopoly	احتكار القلة
Wage	الأجر
Monopoly	الاحتكار
Monopoly	الاحتكار المطلق
Economic profit	الأرباح الاقتصادية
Accounting profit	الأرباح المحاسبية
Economics	الاقتصاد
Microeconomics	الاقتصاد الجزئي
Macroeconomics	الاقتصاد الكلي
Chang in demand	التغير في الطلب
Chang in supply	التغير في العرض
Chang in quantity of demanded	التغير في الكمية المطلوبة
Chang in quantity of supply	التغير في الكمية المعروضة
Fixed cost	التكلفة الثابتة
Marginal cost	التكلفة الحدية
Explicit cost	التكلفة الصريحة
Implicit cost	التكلفة الضمنية
Variable cost	التكلفة المتغيرة
Equilibrium	التوازن
Efficient scale	الحجم الأمثل
Service	الخدمة
Land	الأرض
Profit	الربح

Economic rent	الربيع الاقتصادي
Economic Goods	السلع الاقتصادية
Substitutes goods	السلع البديلة
Complementary Goods	السلع المكملة
Good	السلعة
Non economic Goods	السلع غير الاقتصادية
Good	السلعة
Price	السعر
Market	السوق
Economic Policy	السياسة الاقتصادية
Demand	الطلب
Elastic demand	الطلب المرين
Inelastic demand	الطلب غير المرين
Perfectly inelastic demand	الطلب عديم المرونة
demand Infinitely Elastic	الطلب لانهايي المرونة
demand Equal flexibility	الطلب متكافئ المرونة
Shortage	العجز
Supply	العرض
Negative (inverse) Relationship	العلاقة العكسية (السالبة)
Positive (Direct) Relationship	العلاقة الطردية (الموجبة)
Labor	العمل
Interest	الفائدة
Surplus	الفائض
Long – run	المدى الطويل
Short – run	المدى القصير
Elasticity	المرونة
Economic problem	المشكلة الاقتصادية

Marginal rate of substitution	المعدل الحدي للإحلال
Monopolistic Competition	المنافسة الاحتكارية
Perfect Competition	المنافسة التامة
Utility	المنفعة
Marginal utility	المنفعة الحدية
Total utility	المنفعة الكلية
Economic Resources	الموارد الاقتصادية
Scarcity	الندرة
The socialist system	النظام الاشتراكي
The capitalist system	النظام الرأسمالي
Mixed system	النظام المختلط
Economic Theory	النظرية الاقتصادية
Diseconomies scale	تبذيرات الحجم
Opportunity cost	تكلفة الفرصة البديلة
Consumer equilibrium	توازن المستهلك
Indifference map	خارطة السواء
Budget line	خط الميزانية
Capital	رأس المال
Factors of Production	عناصر الإنتاج
Increasing returns to scale	عائدات الحجم المتزايدة
Constant returns to scale	عائدات الحجم الثابتة
Decreasing returns to scale	عائدات الحجم المتناقصة
Law of demand	قانون الطلب
Law of supply	قانون العرض
Law of diminishing marginal utility	قانون تناقص المنفعة الحدية
Price elasticity of demand	مرونة الطلب
Income elasticity of demand	مرونة الطلب الدخلية

Cross elasticity of demand

مرونة الطلب المتقاطعة (التقاطعية)

Indifference curve

منحنى السواء

Economies of scale

وفورات الحجم

المراجع

- المنصور، كاسر؛ عواد، يونس (1996)، وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق، مطبعة ابن حيان، دمشق، سوريا.
- الخضر، علي ابراهيم (1989)، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.
- الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاکر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صاحب أبو حمد آل علي، رضا والموسوي، سنان كاظم (2006)، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف (2005)، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- القيوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كتانه، خيرى (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات-العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخير، طارق؛ عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ الخضر، علي؛ عواد، يونس؛ حرب، بيان؛ الحج عارف، ديابلا (2004)، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.