

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس:

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى قسم التعليم الأساسي

إعداد:

د. فيروز بوشويط

السنة الجامعية 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
01	مقدمة
17-01	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الأعمال
02	المبحث الأول: مفهوم الإدارة، خصائصها وطبيعتها
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
06	المطلب الثاني: خصائص الإدارة
07	المطلب الثالث: طبيعة الإدارة (الإدارة علم أم فن)
08	المبحث الثاني: مستويات الإدارة ومجالاتها
08	المطلب الأول: مستويات الإدارة
09	المطلب الثاني: مجالات الإدارة
11	المبحث الثالث: المديرين مهاراتهم ومسؤولياتهم
11	المطلب الأول: مهارات المديرين
12	المطلب الثاني: مسؤوليات المديرين
13	المطلب الثالث: تصنيفات المديرين
15	المبحث الرابع: أطراف الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
15	المطلب الأول: أطراف الإدارة
16	المطلب الثاني: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
46-18	الفصل الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري وأهم مدارس
18	المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية (المدخل الكلاسيكي) في الإدارة
19	المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية
24	المطلب الثاني: نظرية المبادئ الإدارية (النظرية العملية أو التقسيم الإداري) لهنري فايول
26	المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية
27	المطلب الرابع: إسهامات المدرسة الكلاسيكية والانتقادات الموجهة لها
29	المبحث الثاني: المدرسة السلوكية (المدخل السلوكي) في الإدارة

29	المطلب الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو
31	المطلب الثاني: نظريات الدافعية
36	المطلب الثالث: إسهامات المدرسة السلوكية والانتقادات الموجهة لها
37	المبحث الثالث: المدارس الحديثة (المدخل المعاصر) في الإدارة
37	المطلب الأول: المدرسة الكمية
38	المطلب الثاني: مدرسة النظم
40	المطلب الثالث: المدرسة الموقفية أو الظرفية
41	المطلب الرابع: المدرسة اليابانية
42	المطلب الخامس: أساليب أخرى حديثة في الإدارة
79-47	الفصل الثالث: الوظائف الإدارية
47	المبحث الأول: وظيفة التخطيط في الإدارة
47	المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته
50	المطلب الثاني: أنواع التخطيط
53	المطلب الثالث: مراحل التخطيط
55	المطلب الرابع: خصائص التخطيط الجيد والصعوبات التي يواجهها
56	المبحث الثاني: وظيفة التنظيم في الإدارة
56	المطلب الأول: مفهوم التنظيم وأهميته
58	المطلب الثاني: خطوات وظيفة التنظيم
59	المطلب الثالث: أنواع التنظيم وخصائصه
60	المطلب الرابع: مبادئ التنظيم
61	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي
65	المبحث الثالث: وظيفة التوجيه في الإدارة
65	المطلب الأول: تعريف التوجيه وأهميته
66	المطلب الثاني: مبادئ التوجيه
66	المطلب الثالث: ركائز التوجيه
72	المطلب الرابع: متطلبات التوجيه
73	المبحث الرابع: وظيفة الرقابة الإدارية
73	المطلب الأول: تعريف الرقابة وأهميتها
75	المطلب الثاني: أهداف الرقابة ومقومات نجاحها

76	المطلب الثالث: أنواع الرقابة
77	المطلب الرابع: خطوات الرقابة
78	المطلب الخامس: أدوات الرقابة
101-80	الفصل الرابع: الوظائف التنفيذية بالمؤسسة
80	المبحث الأول: وظيفة التموين والإنتاج
80	المطلب الأول: وظيفة التموين
83	المطلب الثاني: وظيفة الإنتاج
87	المبحث الثاني: وظيفة التسويق والمالية
87	المطلب الأول: وظيفة التسويق
92	المطلب الثاني وظيفة المالية
95	المبحث الثالث: وظيفة الموارد البشرية والبحث والتطوير
95	المطلب الأول: وظيفة الموارد البشرية
98	المطلب الثاني وظيفة البحث والتطوير
101	خاتمة
102	المراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	10
02	مقارنة بين الفكر الإداري الكلاسيكي والمعاصر	46

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	سلم الحاجات لأبراهام ماسلو	33
02	الهيكل التنظيمي المصفوفي	63
03	الهيكل التنظيمي الشبكي	64

عرف الإنسان الإدارة كممارسة منذ وجوده على الأرض فلم يكن له ليدبر شؤون معيشتة وحياته وعلاقاته الآخرين في سلمه وحربه، وتكيفه مع مختلف الظروف المحيطة به من غير استخدام الإدارة، بل كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية حيث تساعد في تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها بدءاً من العلاقات البسيطة بين أفرادها، إذا فالإدارة هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، فأى تنظيم مهما كان هدفه يحتاج إلى الإدارة في تسيير نشاطاته، كالوزارات، الجامعات، المؤسسات العامة والخاصة وغيرها، فالأمر يتوقف على من يتولى إدارة وتشغيل الموارد واتخاذ القرارات اللازمة للاستغلال الأمثل. ففي ظل التغيرات المختلفة التي يشهدها العالم في شتى جوانب الحياة الإنسانية، وبصفة خاصة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والمالية وذلك نتيجة الزيادة في معدل النمو السكاني والعولمة إضافة إلى عوامل أخرى، يتجلى الدور الفعال للإدارة بشتى مفاهيمها.

نظراً للكم الهائل للمعلومات الخاصة بموضوع الإدارة وتخصيص سدا سي فقط لتغطيتها، وبعد خبرة تدريس دامت سداسيين تم توجيه مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال موجهة لطلبة السنة أولى قسم التعليم الأساسي علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، حيث تم الالتزام عند إعدادها بالبرنامج الوزاري المقرر، وهذا من أجل تبسيط وشرح مقياس مدخل لإدارة الأعمال ووضع إطار عام مبسط لهذا المقياس. وتم تقسيم المطبوعة في هذا الإطار إلى أربع فصول، حيث تناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة من خلال التعرض إلى مفهوم الإدارة وخصائصها، مستويات، أطراف ومجالات الإدارة، طبيعة الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى، المديرون باعتبارهم طرف فاعل في الإدارة، أما الفصل الثاني فخصص لمراحل تطور الفكر الإداري ويتم فيه التطرق إلى مختلف مدارس الفكر الكلاسيكي وأهم النظريات المنبثقة عنها، بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية ثم المدرسة السلوكية وأخيراً المدرسة الحديثة للإدارة، مع ذكر مختلف إسهامات كل مدرسة ومختلف الانتقادات الموجهة لها. أما الفصل الثالث فخصص لدراسة الوظائف الإدارية بالمنظمة والمتمثلة في وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة التوجيه وأخيراً وظيفة الرقابة. في حين خصص الفصل الرابع للوظائف التنفيذية في المؤسسة، والمتمثلة في وظيفة التموين، الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية وأخيراً وظيفة البحث والتطوير، مع التعرض لمختلف جوانب كل وظيفة على حدى.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الأعمال

إن تطور الفكر الإداري بكل مدارسه ونظرياته عبر أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية صاحبه تطور وثورة في المصطلحات، حيث استعمل في بداية الأمر مصطلح **التسيير** ومصطلح **الإدارة** للدلالة على الممارسات الإدارية، أما في الوقت الحاضر فيستعمل مصطلح **إدارة الأعمال** أو **المناجمت** وغالبا ما يتم الترجمة سواء من اللغة الفرنسية أو الإنجليزية باستعمال أحد المصطلحات الثلاثة كمترادفات، بالرغم من أن هناك اختلاف من حيث الجوهر. وهناك من يرى أن المصطلحات الثلاث تؤدي نفس المعنى ولا يوجد اختلاف بينها، بينما في حقيقة الأمر فإن مصطلح **التسيير** يعتبر كلاسيكيا ضيقا في ما يحمله من معنى فهو يشير إلى التقنيات المستخدمة، بينما **المناجمت** أو **إدارة الأعمال** مضمونه أوسع فهو عبارة عن التسيير بالإضافة إلى الاهتمام بشؤون المورد البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج. وتبعاً للمراجع المستخدمة في انجاز هذا العمل تم استخدام مصطلح **الإدارة** للدلالة على **إدارة الأعمال**.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة، خصائصها وطبيعتها

تغطي دراسة الإدارة بأهمية بالغة بسبب تعاضم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها في مجتمعاتنا الحديث، وتأثير المتغيرات والظروف المحيطة المختلفة، فالإدارة بمفاهيمها وممارستها مطلوب تطبيقها في أي نشاط من الأنشطة الإنسانية مهما كانت مخرجاتها وأهدافها، وعليه من المهم ضبط المفاهيم المتعلقة بالإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

إن الإدارة تتواجد في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، ومجالات تطبيقها عديدة ومختلفة باختلاف مجالات الحياة، حيث تطبق في ميدان الاقتصاد، البحث والتنمية، السياسة، الشؤون العسكرية والرياضية وغيرها، فالإدارة تعمل على تحديد الأهداف وتقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية الأخرى.

أولاً: تعريف الإدارة

يمكن تعريف الإدارة من خلال التعرض إلى التعريف اللغوي والتعريف الاصطلاحي.

- 1- **الإدارة لغة:** كلمة إدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Minister tad" والتي تعني تقديم العون للآخرين، كما أنها تعبر عن النظام والانتظام.¹ كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهداف معينة. من الجانب الإسلامي تعني الإدارة الولاية، الرعاية، الأمانة وكلها تحمل معنى المسؤولية وأداء الواجب.²
- 2- **الإدارة اصطلاحاً:** لاقي تعريف الإدارة الكثير من الصعوبات والذي حال دون الوصول إلى تعريف شامل ومحدد، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص05.

² المرجع نفسه.

من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف، فالإدارة مثل العلوم الاجتماعية قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضفت أبعاداً جديدة لمعناها، فأغلب التعريفات تعكس انتماءات واهتمامات مقدميها والمشاكل التي واجهتهم في ذلك الوقت، ومن التعريفات نجد:¹

– **تعريف فريدريك تايلور:** الإدارة أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة.

– **تعريف هنري فايول:** إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

– **تعريف بيتر دراكر:** الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال.

– تعرف الإدارة أيضاً بأنها عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية آخذين في الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.²

ويرجع تعدد تعريفات الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها لأسباب عديدة منها:³

➤ أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري؛

➤ أنها علم اجتماعي أكثر من أنه علم طبيعي وأبرز ما يميزه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله؛

➤ أنها تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على العلوم الأخرى؛

➤ أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والمواقف السائدة بما فيها من متغيرات حاصلة.

ومن الاتجاهات الحديثة نسبياً في النظر للإدارة هي ضرورة الأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية، التي تعمل في ظلها المنظمة والمؤثرة في عمل المنظمة، ويعكس هذا الاتجاه التعريف الذي قدمه روبرت ألبنيز عندما أشار إلى أن الإدارة هي: إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية للأفراد يمكن من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.⁴ فعند الحديث عن الإدارة يتبادر إلى الأذهان النجاح الإداري والذي يقصد منه تحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا وجب التعرض لهما.

● **الكفاءة:** يشير مصطلح الكفاءة إلى إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى، ويتم تحقيق الكفاءة عن طريق الاستثمار الفوري للفائض من الأموال بأسلوب مربح، إعداد جداول عمل لكل عامل

¹ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدر الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 11.

² عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 09.

³ ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 14 - 15.

⁴ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

وموظف يحدد بها المهام والواجبات المسؤول عن إنجازها، تصميم نظام إنتاجي جيد يقلل من الفاقد والضائع من المواد الخام، استخدام أسلوب إعادة التصنيع لزيادة كفاءة النظام الإنتاجي وغيرها.

- **الفاعلية:** يشير هذا المصطلح إلى ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح وفي الوقت الصحيح، حيث تختلف الفاعلية في الأجل القصير عنها في الأجل الطويل، ويعزى تحقيق الفاعلية إلى المدير بالدرجة الأولى حيث أنه من يقرر متى يكون الوقت صحيح وأسلوب الإنجاز صحيح.

مما سبق نستنتج معظم التعريفات تتفق على أن عملية الإدارة هي مجموع العناصر التالية:¹

- إن الإدارة هي وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي صفات تنظيمية جيدة؛
- هي تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات؛
- أنها تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف السلطة من خطط وبرامج وسياسات؛
- أنها عملية واعية ومعبرة عن سلوك عقلائي ولو بشكل نسبي؛
- أن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب وإنما يتعدى إلى تنفيذها وتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

عموماً يمكن تعريف الإدارة بأنها مجموعة من الأنشطة التي يمارسها المدير والتي تهدف إلى الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة داخل المنظمة، سواء كانت البشرية أو المالية أو المادية أو المعلوماتية بغية تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، هذه الأهداف تختلف تبعاً لاختلاف مجالات الإدارة. ويعكس هذا التعريف ثلاث نقاط أساسية هامة تتمثل في:

- ✓ أن وظيفة المدير تتضمن القيام بنشاط أو عدة أنشطة، إضافة إلى العمل الإداري فإن المدير يقوم بالحديث مع الآخرين والاستماع إليهم، مقابلة الآخرين، الملاحظة والمشاركة أيضاً؛
- ✓ أن وظيفة الإدارة تستوجب أيضاً استخدام الكفاء للموارد المتاحة بالمنظمة، كالموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية؛
- ✓ تنطوي وظيفة الإدارة أيضاً على ضرورة إنجاز هدف أو مجموعة أهداف تمثل الغايات التي ترغب المنظمة تحقيقها، هذه الأهداف يمكن تطويرها وتنميتها في مواقع ومستويات إدارية مختلفة داخل المنظمة، وتمثل عملية تحديد الأهداف الملائمة أحد أهم الواجبات التي يضطلع بها المدير.

ثانياً: أهمية الإدارة

تحتل الإدارة اليوم بأهمية كبيرة نظراً لتواجدها في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى، ومجالات تطبيقها عديدة ومختلفة باختلاف مجالات الحياة، إذ تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص20.

والقوى المتاحة للمجتمع وهي القوى الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة هي المسؤول الأول عن إنجاز أهداف الأفراد والمنظمات والدول، وهي التي تستطيع عمل التغيير في المجتمعات نحو الأفضل فبفضلها يتحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب. عموماً تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- هي عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات البشرية وخلق طاقات متجددة؛
- تعتبر محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، وهي تحاول جاهدة لإيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد؛
- تعتبر الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمساواة الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية؛
- تساهم الإدارة في خلق قيادات واعية وملتزمة تعتبر المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي؛
- تعتبر معياراً ومؤشراً لرقى الأمم وتقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة ومستويات الرقي هو ارتباط لا يتجزأ.

ثالثاً: أسباب الاهتمام بإدارة الأعمال

تتمثل أسباب الاهتمام بإدارة الأعمال العوامل التي أدت إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال، حيث كان السبب الأساسي لظهور إدارة الأعمال حديثاً هو الثورة الصناعية وما رافقها من تبعات وتطورات في مجالات الأعمال، وتتمثل أهم الأسباب فيما يلي:²

- 1- **كبر حجم المؤسسات:** بظهور الثورة الصناعية وظهور الآلة اتسعت الأسواق وتضخمت المؤسسات وازداد عدد العاملين بها، فأصبح من الضروري تنسيق جهودهم وتوجيهها والرقابة عليها من خلال أنظمة رقابة أكثر تشعباً، مما استدعى وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم سياسة متنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المؤسسة نحو تحقيق الهدف المسطر مما يعطي الإدارة أهمية أكبر وبروز مدى الحاجة إليها.
- 2- **انفصال الملكية عن الإدارة:** أدت الثورة الصناعية إلى كبر حجم المشروعات وظهور شركات المساهمة التي تقوم على إشراك عدد كبير من الأفراد في تكوينها وتمويلها، ومع تعدد الشركاء وعدم قدرتهم على إدارة مؤسساتهم لعدم توفرهم على الخبرة الكافية يصبحون بحاجة إلى إدارة متخصصة ذات خبرة ودراية لإدارة هذه الشركة، حيث يفوضها السلطات الكافية كي تقوم بإدارتها نيابة عنهم.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

² سميرة بيالة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار دراسة المؤسسة، دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 46.

3- ظهور النقابات العمالية: إن توسع حجم المؤسسات والإنتاج أدى إلى زيادة العاملين بها وزادت مشاكلهم أيضاً، ومن هنا ظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال اتجاه جشع أصحاب الأعمال واستغلالهم، حيث يهدفون إلى تحقيق أقصى الأرباح على حساب العاملين بهذه المؤسسات، فأصبحت الحاجة ملحة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تهتم بالتوفيق بين مصالح العنصر البشري داخل المؤسسات من جهة ومصالحها من جهة ثانية.

4- ظروف التنمية الاقتصادية: إن أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج وتنفيذ خطط التنمية بنجاح، وتنمية الموارد وتطويرها في أغلب الدول وخاصة الدول المتقدمة منها جعلها تركز أكثر على عنصر الإدارة.

5- التدخل الحكومي في مجالات العمل الاقتصادية: من أبرز العوامل التي بينت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وهذا من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة، التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة

يمكن تلخيص خصائص الإدارة فيما يلي:¹

- ✓ الإدارة عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا)؛
- ✓ الإدارة نظام ديناميكي (متحرك) يتكون من العديد من الممارسات؛
- ✓ الإدارة عملية هادفة فجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة يسعون لتحقيق الهدف الإستراتيجي للمنظمة ككل؛
- ✓ تعمل الإدارة جاهدة على تسخير جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عقلائي؛
- ✓ ترتبط الإدارة بعلاقات متشابكة ومتداخلة مع البيئة الخارجية المحيطة بها، فهي تتأثر وتؤثر في المحيط والبيئة الخارجية لها؛
- ✓ الإدارة هي اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة؛
- ✓ تتميز الإدارة بالتعقيد والتشابك فلا يمكن فصلها عن بعضها البعض؛
- ✓ الإدارة عملية منظمة لأنها تتطلب الإعداد المسبق الذي يتم من خلالها تحديد العناصر والكفاءات البشرية اللازمة، والقيام برسم الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمات؛
- ✓ تعتبر الإدارة عملية إنسانية لأنها تحاول الكشف عن حاجات الأفراد ومحاولة تلبيةها؛
- ✓ تتميز الإدارة بالمرونة في العمل، فالإدارة تعمل على التكيف مع الظروف والأوضاع المحيطة بها داخليا وخارجيا، وتستجيب لجميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 30-31.

المطلب الثالث: طبيعة الإدارة (الإدارة علم أم فن)

إن تحديد طبيعة الإدارة من حيث كونها علم أم فن يعتبر من القضايا التي تعرضت وما زالت تتعرض للجدل واختلاف الآراء، حيث يعتبر البعض أن الإدارة علم كباقي العلوم الإنسانية الأخرى له نظرياته ومبادئه وأصوله الخاصة به، بينما يعتبر البعض أن الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى العلم وهي ما زالت نوعاً من الفن الذي يعتمد على المواهب والمهارات والممارسات العملية.

أولاً: الإدارة كعلم

بالنظر إلى إدارة الأعمال فإنه لا يمكن لأحد أن ينكر أنها أحد حقول المعرفة التي تنصب على بعض مظاهر السلوك الإنساني، شأنها في ذلك شأن العديد من مجالات المعرفة الإنسانية الأخرى مثل الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع وغيرها، وتهتم الإدارة بدراسة الظواهر الإدارية الإنسانية التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتنصف بالاتساق والمنهجية، كما أن الحجم الهائل من البحوث والدراسات العلمية التي تناولت العديد من الظواهر الإدارية من حيث تكوينها أو خصائصها أو كيفية التنبؤ بسلوكها والتحكم فيه منذ القرن 19م يجعل المهتمين بدراسة هذا العلم لا ينكرون وجود الاتساق والمنهجية وغيرها من خصائص العلم في الإدارة، في ضوء ما سبق فإنه ليس هناك أسباب قوية مقنعة يمكن أن تجعل المهتمين بدراسة الإدارة رفض قبول الإدارة كعلم يعتمد على نظريات تختص بدراسة الظواهر الإنسانية، وبالتالي فهي ليست ثابتة أو مطلقة وذلك بسبب تغير الظواهر الإنسانية من فترة لأخرى. ومن أمثلة كون الإدارة ما يلي:¹

- ✓ المبادئ والأصول الإدارية التي تبث صلاحيتها ومصداقيتها في جميع المنظمات منذ فترة زمنية طويلة والتي أمكن التوصل إليها لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية للمنظمة؛
- ✓ البحوث والدراسات المتنوعة التي يمكن إجراؤها على مستوى العالم وتتبع منهجية الطريقة العلمية؛
- ✓ الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وأساليب التحليل الكمية المتقدمة للوصول إلى نتائج تتوافر فيها الدقة والموضوعية؛
- ✓ تدريس الإدارة ومختلف فروعها كعلوم في الجامعات والكليات المتخصصة في الإدارة أو في العلوم الإنسانية على المستوى العالمي.

ثانياً: الإدارة كفن

ويقصد بالفن الممارسة والخبرة في التطبيق العملي اللذان يعتمدان على الموهبة والمهارات والابتكار والإبداع، والإدارة طبعاً تعتبر فن حيث أنها تعتمد على الممارسة والخبرة وتحتاج إلى المواهب والمهارات الإدارية وإلى الإبداع والابتكار من طرف الممارسين لها، فالدير لا بد أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 82.

الإدارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة والتجربة والممارسة، حيث أن العمر والخبرة والتدريب والمستوى العلمي والثقافي له أثر كبير على الممارسة الإدارية للأفراد، هذا ما يجعل الإدارة كفن وتطبيق مميز بين الأفراد والجماعات.¹

فالإدارة كالعجلة لها وجهان الأول يشمل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية والثاني يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارات والإبداع والابتكار، حيث أن هذين الوجهين متكاملين فالعلم يؤدي إلى المعرفة بينما الفن يؤدي إلى التطبيق ولا فائدة للعلم بدون تطبيق، لذلك فالمدير الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة وفي الوقت نفسه يمارس علميا الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته وينمي لديه ما تحتاجه المواقف الإدارية من مهارات، ويستخدم تفكيره الإبداعي ويبتكر ويطور فالتطور المستمر في الإدارة المعاصرة إنما هو محصلة التأصيل العلمي المستمر لها بجانب النجاح في التطبيق والممارسة العلمية.

المبحث الثاني: مستويات الإدارة ومجالاتها

تتباين الأنشطة والمهام التي يقوم بها المديرون داخل المنظمات تبعا لاختلاف مستوياتهم التنظيمية واختلاف مجالات تطبيق الإدارة أيضا، وعليه وجب التعرض لها من أجل تحديد أنشطتهم بدقة أكبر.

المطلب الأول: مستويات الإدارة

يمكن التفرقة بين ثلاث مستويات للإدارة تتمثل فيما يلي:²

أولا: الإدارة العليا

وتسمى أيضا الإدارة الإستراتيجية ويتولى هذا المستوى أساسا صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل، لذا فإن مديري الإدارة العليا غالبا ما يولون اهتماما أكبر بالبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة بصورة مباشرة، ومن أهم الأنشطة لمديري الإدارة العليا بالمنظمات ما يلي:

- وضع الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- تخطيط الإستراتيجيات المختلفة التي ستتبعها المنظمة؛
- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها؛
- التأكد من أن الأداء الكلي سيسير وفقا للخطط المسطرة؛
- اتخاذ القرارات طويلة الأجل.

¹عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص39.

²طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص52.

ويتميز مديرو الإدارة العليا بالتفكير الإستراتيجي الموجه نحو المستقبل حتى يمكنهم من اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد.

ثانيا: الإدارة الوسطى

تتمثل الأهداف الأساسية لمن يشغلون الإدارة الوسطى بالمنظمات في ترجمة الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعية بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها، لذلك غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على أقسام العمل داخل المنظمة كما أن اتخاذ القرارات في هذا المستوى يكون قصير الأجل ومتعلق بالعمليات التنفيذية والتي يطلق عليها قرارات ميدانية، كما أن مديرو الإدارة الوسطى يجب أن يكونوا موجّهين بروح العمل الجماعي حتى يمكنهم إنجاز الخطط والأهداف المطلوبة من خلال النشاط الجماعي للأفراد العاملين بمختلف الأقسام التي يتولون إدارتها.

ثالثا: الإدارة الدنيا أو إدارة المستوى الأول (الإدارة الإشرافية)

ويتولى المسؤولون عن الإدارة الدنيا المهام الإشرافية الأولية داخل الأقسام المختلفة بالمنظمات، كما يقومون بالتعامل المباشر مع الأفراد العاملين وتوجيههم بالمنظمة والذين ينفذون الأعمال بأيديهم، وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأي صلاحيات إدارية داخل المنظمة ويطلق عليهم المنفذون أو العاملون غير الإداريين.

المطلب الثاني: مجالات الإدارة

هناك مجالات عديدة تطبق فيها الإدارة حيث نجدتها تطبق في القطاع العام مهما كان مجالات نشاطه ويطلق عليها الإدارة العامة، كما نجدتها تطبق في القطاع الخاص مهما كان النشاط الذي تمارسه وتسمى إدارة الأعمال.

أولاً: الإدارة العامة

هي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم إدارة الطاقات البشرية والمادية، كما أنها تعتبر نشاط عام يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والأمنية والثقافية والتربوية والبيئية، كما يمكن اعتبارها العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين، وتتمثل أجهزة الإدارة العامة في الوزارات، المؤسسات العامة والإدارات المركزية الأخرى.

ثانيا: إدارة الأعمال

هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية عامة أو محدودة، الغرض منها تحقيق الربح. فإدارة الأعمال تعني تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع والخدمات الضرورية

لإشباع الحاجات والرغبات سعياً منها لتحقيق الربح، وعموماً إن منظمات الأعمال تحدد أهدافها وسياساتها وتقرر برامجها وتوضع النظم الكفيلة بسير عملها عن طريق إدارة مالكيها دون تدخل الدولة باستثناء توافر الشروط والقوانين والأنظمة التي تنظم سير الأعمال المختلفة.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

يمكن أن نفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال على أساس عدة معايير وفق ما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (1): الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

موضوع المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
من حيث الهدف	تهدف إلى تقديم الخدمة العامة	تهدف إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالدرجة الأولى
من حيث ظروف العمل وطبيعة النشاط	- تعمل في ظروف احتكارية غالباً وتقوم على تنظيم واسع النطاق حيث يعتبر الجمهور هو الرقيب عليها. - يعمل الموظف فيها بصفته الرسمية وليس باسمه الخاص	- تعمل في ظروف المنافسة الشديدة وتقوم على تنظيم محدود النطاق. - يعتمد رجل الأعمال غالباً على اسمه وسمعته الشخصية وثقة المتعاملين.
من حيث مجال التطبيق	تطبق في مجال المنظمات والدوائر الحكومية.	تطبق في منظمات القطاع الخاص.
من حيث القوى الرئيسية المؤثرة	تتأثر الإدارة العامة بالسياسة.	تتأثر إدارة الأعمال بالاقتصاد.
من حيث الإطار القانوني	تعمل الإدارة العامة في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية.	تعمل في ظل النظام الداخلي للمنظمة وقرارات مجلس الإدارة التي غالباً ما تكون أكثر مرونة من القوانين التي تعمل في ظلها الإدارة العامة.
من حيث مقاييس النجاح	يعتمد النجاح في قدرتها على تقديم الخدمة.	يعتمد النجاح على حجم الأرباح المحققة.
من حيث الرشد في اتخاذ القرارات	تتأثر قراراتها بالضغوط السياسية والجمهورية.	تنظر إلى الأمور من زاوية اقتصادية وموضوعية بحتة، يحكمها العقل والمنطق وبعيدة عن العواطف.
من حيث القيم السائدة في المعاملات	تحقيق المصلحة العامة فالعمل الذي تؤديه أجهزتها يقوم على أسس أخلاقية تتماشى مع ذوق ومبادئ وقيم المجتمع، وتتسم المعاملات بالعدالة والمساواة.	يهدف إلى تحقيق الأرباح حيث يعتبر هدفها النهائي ولهذا تلتزم بالمثل العليا في الحدود التي تحقق بها أكبر الأرباح، فهي تقدم خدمات تمييزية تعتمد على مكانة ودخل كل مستهلك، وقد تحمل الأشخاص ذوي الدخل المحدود، مهمة بذلك مبدأ العدالة والمساواة.

المصدر: رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 25-27.

المبحث الثالث: المدبرون مهاراتهم ومسؤولياتهم

إن المدبر هو الشخص المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة، وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة. أما المدبر الفعال فهو الشخص الذي يحقق نتائج كلية أكبر من مجرد جمع العناصر المختلفة للموارد المستخدمة داخل المنظمة والمحافظة عليها، فالمدبر الفعال ليس فقط مسؤول عن حماية الموارد المادية والبشرية ولكنه مسؤول عن كيفية استخدامها أفضل استخدام ممكن وتوجيهها لتحقيق النتائج،¹ فمسؤولية المدبر ذات اتجاهين: اتجاه اقتصادي متعلق بالاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية، واتجاه إنساني متعلق بالإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية.

المطلب الأول: مهارات المدبرين

يمكن تقسيم المهارات الإدارية اللازم توافرها إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل فيما يلي:²

أولاً: المهارات الذهنية

ويقصد بها قدرة المدبر على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأعمال المنجزة والحكم عليها، والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وتوفر هذه المهارات يساعد المدبر على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجيهاتها في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة، وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعوداً إلى أعلى المستويات الإدارية، ولهذا فمدبري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمدبرين في المستويات الإدارية الأدنى.

ثانياً: المهارات السلوكية

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم على العمل، وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية، فتوفر المهارات السلوكية مطلوب لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المدبر بغض النظر عن مستواه التنظيمي، فهو يتعامل مع الأفراد المسؤول عنهم من خلال قيادتهم، دفعهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم.

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال-مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمدبرون، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، الدار الجامعة الجديدة

للنشر، مصر، 2003، ص 54.

² المرجع نفسه، ص 58 - 59.

ثالثا: المهارات الفنية

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستويات الإدارية، وتقل الحاجة إلى هذه المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري، حيث أن المديرين في المستويات العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة المتخصصة.

المطلب الثاني: مسؤوليات المديرين

قدم بيتر دراكر أهم مسؤوليات المديرين وذلك على النحو التالي:¹

أولا: المسؤولية على النتائج الاقتصادية

يمكن القول بأن المدير الفعال هو المدير الذي يحقق أهداف منصبه، ففي منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح فإن النتائج الاقتصادية أهم العوامل التي تحقق كفاءة الإدارة، ومسؤولية المدير هي المساهمة في تحقيق النتائج الاقتصادية للمنظمة، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف من المدير القدرة على استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، ويرى بيتر دراكر أن النتائج الاقتصادية الشرط الجوهري لبقاء المنظمة واستمرارها ونموها في الأسواق.

ثانيا: مسؤولية إدارة المنظمة

فمهمة المدير الفعال هو تحقيق التنسيق بين مختلف أطراف المنظمة لضمان مساهمة وتعاون كل منها في الوصول إلى ما تم تحديده من الأهداف مسبقا، فالمدير يعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة ويحاول جاهدا حل مشاكلها والعمل داخل مجموعات حتى يمكن إنجاز الأعمال، كما يعمل المدير على منع وتخفيض التعارض والصراعات القائمة بين الأجزاء المكونة للمنظمة، فالتعارض والصراعات قد تنشأ بين الإدارات المختلفة إذا ما تم النظر إلى كل إدارة على حدة، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها دون الأخذ بالاعتبار أهداف الإدارات الأخرى، فمسؤولية المدير لا تظهر فقط في تخفيض الصراعات بين الإدارات المختلفة داخل منظمته ولكن تظهر في تخفيض الصراع وتحقيق رضا الأطراف الخارجية التي تعمل مع المنظمة رغم تعارض المصالح فيما بينها.

ثالثا: مسؤولية إدارة وتنمية المديرين

إن مهمة المدير الفعال لا تنحصر فقط في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، ولكن تمتد لتشمل إتباع الأساليب التي تضمن إشراك المرؤوسين في تحديد النتائج وتحفيزها لتحقيقها، وبهذا تتضمن هذه المسؤولية كيفية تنمية وإعداد وإدارة الإداريين في المجالات المختلفة، ولعل من أفضل الأساليب الناجحة في هذا الصدد هو إتباع مدخل الإدارة

¹المرجع نفسه، ص 60 - 61.

بالأهداف حيث يشترك مديرو الإدارة والأقسام في وضع الخطط المطلوب تحقيقها وخطة العمل، مع ترك الحرية لهم ومحاسبتهم على النتائج في نهاية الفترة.

رابعاً: مسؤولية إدارة العمل والعمال

إن مسؤولية المدير هنا تتعلق بإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف إنسانية ملائمة، يعني ذلك توفير ظروف عمل ملائمة للأفراد داخل المنظمة واستخدام المداخل السيكلوجية في حفز ودفع الأفراد بطريقة تشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة، فالعنصر البشري تتفاوت قدراته ودوافعه وميوله ومن ثم يتطلب أسلوب معين في توجيهه ودفعه والرقابة عليه.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية

إن سعي المديرين الدائم لتحقيق وتعظيم الأرباح قد يضر بمصالح العديد من الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، وكذلك بالمجتمع الذي تعمل به وتؤثر على رفاهيته، فالمدير قد يقوم بإنتاج سلع قد تشبع حاجة المستهلك ولكنها تضر به في الأجل الطويل أو تضر بالمجتمع والأفراد غير المستهلكين لهذه السلع، ومن هنا زادت الضغوط على المديرين للأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذين يعملون فيه، وأصبح من ضمن أهداف المنظمات أهداف ذات بعد اجتماعي بغرض أن تكون المنظمة عضواً نافعا في المجتمع الذي تعمل فيه.

المطلب الثالث: تصنيفات المديرين

يختلف أنواع المديرين وتصنيفاتهم تبعاً للعديد من المعايير المعتمدة في عملية التصنيف، ونميز بين الأنواع التالية:¹

أولاً: تصنيف المديرين وفق المستوى الإداري

ويرتكز التصنيف على مفهوم الهيكل التنظيمي مثل: الإدارة العليا، الوسطى والدنيا ويقسم المديرون وفق هذا المعيار إلى:

1- مديرو الإدارة العليا: هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها، ويقومون بوضع أهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- مديرو الإدارة الوسطى: وهنا يتحملون مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

3- مديرو الإدارة الدنيا: يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية أي العمال.

¹ بن زايد سارة، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص ص 5-7.

ثانيا: تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة

ونميز بين الأنواع التالية:

- 1- مدير التسويق: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق.
- 2- المدير المالي: يقوم بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة.
- 3- مدير الإنتاج والعمليات: يشرف على إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- 4- مدير الموارد البشرية: يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين، والتدريب والتنمية وتعميم نظام الأجور والمكافآت ووضع نظام لتقييم أداء العاملين.
- 5- المدير الإداري: لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بالمستشفى.

ثالثا: تصنيف المديرين وفقا لنطاق الأنشطة

وفقا لهذا المعيار نميز بين نوعين من المديرين

- 1- المدير الوظيفي: هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل مدير الإنتاج، مدير التمويل...
- 2- المدير العام: هو فرد مسؤول على كل الأنشطة التنظيمية بالمنظمة.

رابعا: تصنيف المديرين وفقا لنوع المسؤولية

وفقا لمعيار المسؤولية نميز بين نوعين من المديرين

- 1- المدير التنفيذي: يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير الشركة، مدير الإنتاج.
- 2- المدير الاستشاري: هنا يستخدم المدير خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الرابع: أطراف الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى

لا يمكن للإدارة أن تعمل بمعزل عن العلوم الأخرى فالإدارة لا تتعامل فقط مع الأفراد وبالتالي لا تحتاج فقط إلى العلوم الاجتماعية، وإنما تتعامل أيضا مع الأجهزة والمعدات والمواد والمباني، فهي مسؤولة عن استغلال كل الموارد المتاحة، من موارد بشرية ومادية ومالية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة بأحسن طريقة ممكنة، فهي تتابع كل تطور وتقدم في كل مجال علمي أو اجتماعي أو تكنولوجي لتستفيد منه، فالإدارة عملية معقدة ومتشابكة تجمع بين أطراف متعددة.

المطلب الأول: أطراف الإدارة

وتشمل أطراف الإدارة على الأطراف التالية:¹

أولا: العمليات الإدارية

وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير الرئيس الأعلى في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها، ويشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، الإشراف، التنفيذ وتقييم الأداء وتسمى عموميات الإدارة.

ثانيا: الوظائف الإدارية

هي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المنظمات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها، وتشمل المنظمات الصناعية بشكل خاص وتتمثل في: الإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ، وهنا قد تمارس هذه الوظائف في المنظمات الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة وتوفير الموارد المالية وكثيرا ما يسمى هذا السلوك بخصوصيات الإدارة.

ثالثا: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

وينظر إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات مثل: تحليل المشكلة، تحديد بدائل الحل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، متابعة تنفيذ البديل، تقييم النتائج ومراجعتها أو اللجوء إلى بديل جديد.

¹ثروة مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 13-14.

المطلب الثاني: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن علم الإدارة على صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية على اعتباره يهتم بالعنصر البشري مثل باقي العلوم الإنسانية، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها، كما أنه أثر بها واستفادت منه وخاصة بعد تطور علم الإدارة، ومن أهم العلوم التي لها صلة بعلم الإدارة نجد:¹

أولاً: علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد

إن النظريات الاقتصادية المختلفة لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني والانتشار إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة، فالإقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأمثل لهذه الموارد، وبالتالي فالإدارة هي التي تسيير وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة لهذا ظهر علم جديد يطلق عليه اسم الاقتصاد الإداري، الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، ولهذا يفترض في الإداري الناجح أن يكون على معرفة بعلم الاقتصاد، كما أن الاقتصادي الناجح يفترض أن يكون ملماً بعلوم الإدارة وفنونها.

ثانياً: علاقة الإدارة بعلم النفس

وتظهر العلاقة بينهما من خلال الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس في مجالات القيادة والعلاقات بين الأفراد ودوافع وسلوك الأفراد، حيث استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس والمبادئ وطرق العمل والتعامل مع العنصر البشري، بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، كما استفاد علم الإدارة من علم النفس التجاري الذي قدم لرجل الأعمال فن التنبؤ بسلوك الأفراد وطرق التأثير على هذا السلوك. كما تمت الاستفادة من علم النفس الصناعي الذي أظهر الأهمية بوجود حل المشكلات الاقتصادية والمهنية والتجارية عن طريق فهم العوامل الأخرى غير الإنتاجية، مثل انتقاء العمال واكتشاف قدراتهم، حيث أن بعض المنظمات الصناعية الكبرى أصبحت تعين الأخصائيين النفسيين وإعطائهم أهمية كبيرة من أجل دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

ثالثاً: علاقة الإدارة بعلم القانون

إن المدير ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل والعمال، والذي ينظم العلاقات بين العاملين وبين أرباب العمل، فالمدير مجبر على معرفة قوانين الضمان الاجتماعي ومختلف القوانين المتعلقة بالضرائب على الأرباح والدخول وغيرها من القوانين والتعليمات الأخرى، والتي تعتبر ضرورية لحسن سير عمل المنظمة، فنجد أن المنظمات توظف مستشار قانوني لدراسة شؤونها القانونية، فأى قرار يتخذ في أي مستوى إداري يجب أن يتماشى مع القوانين والتشريعات العامة.

¹ أنظر إلى: - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 33-35. - عبد البارئ ذرة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 39، 41.

رابعاً: علاقة الإدارة بعلم الأخلاق

إن علم الأخلاق يبحث في الصفات والأخلاقيات الجيدة لدى أفراد المجتمع، من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول معاملاتهم مع بعضهم البعض، وبما أن المنظمة الإدارية عبارة عن مجتمع صغير، استوجب الأمر التعرف المسبق على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد داخل المنظمة أو خارجها، إذ أن الإداريين عندما يفكرون في تحقيق الربح المادي فهم يسعون إلى تحقيقه عن طريق التحلي بالمعايير الخلقية والأدبية، التي لا غنى عنها في المعاملات التجارية.

خامساً: علاقة الإدارة بعلم الحاسوب

تعد معرفة أساسيات وقواعد علم الحاسوب عاملاً أساسياً في تطوير العملية الإدارية، حيث تدخل استخدامات الحاسوب في كل وظيفة من وظائف المنظمة، كالتسويق، إدارة الموارد البشرية والمالية وغيرها، كما أن استخدامات الحاسوب تدخل في كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فاستخدام المدير لمختلف التكنولوجيات المتاحة يسمح له بتجميع وتحليل مختلف البيانات وتصنيفها، وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بسرعة وجودة عالية مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

الفصل الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري وأهم مدارس

يعد علم إدارة الأعمال من العلوم الحديثة النشأة كعلم إلا أن الإدارة من حيث الممارسة فهي قديمة قدم الإنسان، فقد كانت تمارس معظم الوظائف الإدارية على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية السائدة خلال الحضارات القديمة، كالحضارة الإغريقية والفرعونية، فبناء الأهرامات وإدارة المعارك في مصر أثناء حكم الفراعنة خير مثال على ذلك. ومع ظهور الإسلام بدأت المرحلة الأكثر نضجا وقدمًا في ميدان تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، من خلال تطبيق مختلف مبادئ الشريعة الإسلامية في مختلف المجالات، كما بدأت ممارسة الدولة الإسلامية للوظائف الإدارية واتخاذ القرارات بالمشاركة. ووضعت في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم دساتير الشورى والحروب والخلافة والولاية وغيرها، كما نظمت في عهد الخلفاء الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل ديوان القضاء، ديوان الإحصاء، ديوان الخراج وغيرها. فالإدارة ليست وليدة القرن الماضي ولكنها موجودة منذ نشأة البشرية، أما بداية الاهتمام بها كعلم فيعود إلى القرنين الماضيين، مع ظهور الثورة الصناعية في القرن 19م.

لقد مر تطور الفكر الإداري بثلاث مراحل أساسية ترجمت أفكارها في شكل مدارس، تمثلت المدرسة الأولى في المدرسة الكلاسيكية مختلف نظرياتها، أما المرحلة الثانية فتمثلت في المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية، والمرحلة الثالثة من تطور الفكر الإداري تمثلت في المدخل المعاصر والذي ترجمت أفكاره في العديد من المدارس والأساليب الإدارية.

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية (المدخل الكلاسيكي) في الإدارة

تناولت أفكار المدرسة الكلاسيكية المحاولات الأولى للمنظرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات في الإدارة، تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، وبالرغم من أن هؤلاء المنظرين كانوا محدودي المعرفة المتاحة لديهم والظروف التي وجدت في الوقت الذي صيغت فيه هذه المبادئ، إلا أن معظم المفاهيم التي تتضمنها أفكارهم وجدت طريقها للتطبيق في التنظيمات المعاصرة. وعموماً يمكن تحديد النظريات التي تناولتها المدرسة الكلاسيكية في ثلاث نظريات أساسية تتمثل في:

- زيادة الإنتاجية من خلال الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعناصر المشتركة، وذلك على مستوى الإدارة الدنيا (التشغيلية) وهو ما ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور؛
- دراسة الإدارة كعملية تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير الاضطلاع بها، من خلال هذه الوظائف تم تنمية عدد من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها على الأفراد والأعمال والمنظمات، وترجمت هذه الأفكار في النظرية العملية لهنري فايول؛

- دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي للوصول للكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية لماكس فيبر، أو ما يسمى النظرية البيروقراطية في الإدارة.

وبنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ يمكن التأثير على كافة نواحي سلوك العمال عن طريق الدوافع الاقتصادية كزيادة الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع، فالنموذج الذي صنعه هذه المدرسة للإنسان العامل هو نموذج الآلة يمكن التحكم فيه، فنظرتها للإنسان العامل محدودة؛
- ✓ يركز اهتمام هذه النظريات على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف والحوافز المادية دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين؛
- ✓ تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة، وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين القيادة كقدرة على التأثير والإقناع لا بد أن تتواجد لدى المدير إلى جانب السلطة، حتى يكون قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ✓ نمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي يجب على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية؛
- ✓ ترى أن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين بالقنوات المحددة، فهي لا تعبر الأهمية المناسبة للظروف البيئية كمحددات ومؤشرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي؛
- ✓ تعتبر هذه النظريات أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم، ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية

ظهرت هذه النظرية ما بين 1890 و1930، وتقوم على الفكرة القائلة أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وبناءاً على هذه الطريقة يجب أن يتدرب العامل لزيادة الإنتاجية مع استبعاد كل ما يعيق ذلك العمل، ومن العوامل التي أدت إلى نشوئها الحاجة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسينها والحاجة إلى زيادة كفاءة إدارة أعمال العاملين في ظل قلة الأيدي العاملة.²

فقد جاءت هذه النظرية كرد فعل للتطورات التقنية التي حدثت في الصناعة الأمريكية، حيث استهدفت الوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة لرفع كفاءة الأداء، وذلك من خلال الأساليب العلمية في جميع أنشطة الأعمال

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة-النظريات، العمليات والوظائف-، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص ص 50-51.

² أحمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 105.

ووضع قواعد العمل ومعايير نمطية لقياس الأداء واختيار وتدريب العاملين جيدا، وتوفير نمط إشرافي ملائم، ومن أهم روادها فريدريك ونسلو تايلور، هنري جانت، فرانك جيلبيرت.

أولا: مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور الأب الشرعي للإدارة العلمية، حيث أصدر كتابه في هذا المجال "المبادئ للإدارة العلمية"، فقد بدأ حياته كعامل بسيط في ورشة للآلات ثم انتقل إلى شركة لصناعة الصلب، ثم أخذ يتدرج في الوظائف إلى أن وصل لوظيفة كبير مهندس الشركة، فقد لاحظ تايلور عدم توافر الدراسة الكافية واللازمة لأساليب إدارة العمل وأدواته، وغياب التنسيق وانعدام وجود معايير واضحة لأداء العمل واعتماد قرارات الإدارة على أسلوب التجربة والخطأ، لذلك عمل تايلور على محاولة إيجاد الطريقة الأفضل لأداء العمل من خلال دراسته، حيث اهتم بدراسة الزمن الذي يستغرقه العمال في أداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذا الحركات اليدوية التي يقومون بها أثناء أداء تلك الأعمال بغرض استبعاد أي حركات غير ضرورية في الأداء يمكن أن تسهم في زيادة سرعة العمل.¹

وفي سبيل هذا قام تايلور بسلسلة من الدراسات التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين العمال والإدارة، توفير الوسائل العلمية اللازمة لإدارة العمل ووضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل، وقد استطاع تايلور من خلال تحليلاته إلى الوصول إلى عدد العمال المطلوبين لأداء كل مهمة معينة، والطريقة المناسبة لأداء تلك الأعمال والحركات التي ينبغي القيام بها.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة والعمال فق قدم تايلور خطة أجور تحفيزية لتحريك دافعية العمال، حيث قام بربط الأجر بالمعدلات المعيارية التي وضعها، إذا أتم العامل عدد من الوحدات يزيد عن المعدل المعياري يأخذ أجرا أعلى من الأجر العادي، أما إذا حقق المعدل المعياري فيحصل على راتبه الأساسي فقط، لذلك سوف يحاول العامل من وجهة نظر تايلور زيادة الإنتاجية للحصول على أجر أعلى، فكل ما يحتاجه العامل من الإدارة هو الحصول على أجر أعلى حسب تايلور، وهو ما يسهم في زيادة ربحية المنظمات كنتيجة لزيادة الإنتاج. ومن ناحية توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل، قام تايلور بدراسة الحركة والزمن أين تم دراسة أسلوب العمل والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل، والوقت اللازم لاستبعاد الحركات غير الضرورية.

ففيما يخص المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل قدم تايلور 04 مبادئ للإدارة العلمية والتي تشكل في مضمونها عمل المدير، وتتمثل فيما يلي:²

¹ طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² عمر شلي، واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 56.

- إحلال الأسلوب العلمي محل الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على القواعد غير المدروسة، ويعني ذلك الاعتماد على تصنيف وتحليل أنشطة الأعمال داخل المنظمة، ثم تبسيطها من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على كل العاملين في المنظمة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ؛
 - اختيار العاملين في المنظمة يجب أن يتم على أساس علمي، حيث يتم اختيار العاملين أولا ثم بعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم وتطوير أدائهم وتوزيعهم على الأعمال التي تتفق مع إمكانياتهم، بدلا مما كان متبع سلفا حيث يقوم العمال باختيار الأعمال التي يرغبونها، أو استخدام التوزيع العشوائي ثم تعليم أنفسهم ذاتيا بطرق قد تكون غير مثلى؛
 - تعاون الإدارة مع العمال وهذا بغرض التأكد من أن جميع الأعمال داخل المنظمة تؤدي وفقا للأسس العلمية السليمة التي تم تطويرها؛
 - تقسيم العمل والمسؤولية بصورة عادلة بين الإدارة والعمال، يعني تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة متكررة، أما تقسيم المسؤولية فيقصد منه أن تتحمل الإدارة مسؤولية أكبر في التخطيط والتنظيم، بينما يتحمل العمال مسؤولية تنفيذ تلك الخطط وفقا للإجراءات التي وضعتها الإدارة.
- بالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق على مستوى المنظمة ككل، إلا أن اهتمامه وأبحاثه كانت مركزة على مستوى الإدارة التنفيذية (على مستوى الورشة والمصنع)، فكل اهتماماته كانت مركزة على كيفية زيادة الإنتاج وتنميته ورفع كفاءة العمال في المستوى التنفيذي، مما أعطى الانطباع بأن هذه المبادئ تصلح فقط على مستوى الورشة. ومن الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور ما يلي:¹
- ✓ اقتصرت دراسات تايلور على مستوى المصنع أو الورشة؛
 - ✓ لاقت أفكاره معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع؛
 - ✓ طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية؛
 - ✓ أهمل تايلور العلاقات الاجتماعية وأهمل الإنسان في حد ذاته، حيث اعتبره كآلة مما أدى إلى تقييد حريته والقضاء على شخصيته؛
 - ✓ نظر إلى الصداقات والزمالة التي تنشأ بين العمال أثناء العمل على أنها تنظيم غير رسمي يجب مكافحته والقضاء عليه، كون العمال يسخرونها ضد الإدارة؛
 - ✓ أهملت أفكار تايلور الحوافز المعنوية وجردت الإدارة من المشاعر والعواطف الإنسانية ممثلة في أفعال المديرين؛
 - ✓ لم تترك الإدارة العلمية لتايلور مجالا للعوامل غير الرشيدة لدى البشر، تلك العوامل التي تحاول أحيانا الخروج عن القواعد والتمرد على النظم الثابتة، تلبية للاحتياجات والعوامل غير الرشيدة لدى الأفراد؛

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافة العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص ص 23-33.

✓ ركزت الإدارة العلمية لتايلور على البيئة الداخلية للمنظمة وأغفلت البيئة الخارجية، أي أنها اعتبرت المنظمة الإدارية نظاماً مغلقاً؛

✓ التأكيد على الالتزام الحرفي بالإجراءات ودراسات الزمن والحركة، أي حول العاملين إلى آلات غير قادرة على الإبداع والابتكار.

رغم الانتقادات الموجهة لتايلور إلا أن أفكاره مازالت وستبقى موضع اهتمام المنظمات والباحثين في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل... ومن الموضوعات التي تناولها تايلور ومازالت تشغل فكر الباحثين نجد دراسة الحركة والزمن، تنميط الأدوات والمعدات المستخدمة وتبسيط الإجراءات وتحديد معايير الأداء، الحوافز المادية وتوزيع المهام والمسؤوليات على أساس فردي، وإتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد وإتباع مبدأ الحوافز الفردية.

ثانياً: دراسة الوقت والحركة لفرانك جيلبيرت

قام فرانك جيلبيرت مدفوعاً بإسهامات تايلور بعدة محاولات جديدة لدراسة الوقت وحركات اليد والجسم، مستخدماً في ذلك أفلام الصور المتحركة بالعرض البطيء لتحليل الحركات التي يقوم بها العمال، وتوصل إلى تقنين حركة اليد إلى 17 حركة أساسية، مثل البحث، الاختيار، الحمل، القبض.... ورمز لكل حركة منها برمز معين، كما استطاع تخفيض عدد الحركات المستخدمة في رص وبناء الطوب من 18 حركة إلى 4 حركات تقريباً لكل طوبة.

كما اخترع منصة متحركة توفر على عمال البناء الانحناء لالتقاط الطوب، وخريطة سير العمل تتضمن عدد من الرسوم التوضيحية لاستخدامها في متابعة عمليات البناء والرقابة على العمال.¹

ثالثاً: خرائط جانت لهنري جانت

تأثر هنري جانت هو الآخر إلى حد كبير بأفكار وأبحاث تايلور كونه كان زميله في العمل بشركة صناعة الصلب، ولكنه استطاع أن يضيف إلى أفكار تايلور فقد قدم هنري جانت نظام للحوافز يعطي للعمال منحة مالية عند إكمالهم لأعمال تقل عن الحد المعياري الذي وضعه تايلور، كما قدم خريطة بيانية عرفت باسمه وهي عبارة عن عرض مرئي يوضح العلاقة بين الأنشطة المخططة والأنشطة المنجزة على المحور الأفقي، والوقت المنقضي في إنجاز تلك الأنشطة على المحور الرأسي، وبالتالي بالإمكان الوقوف على التقدم المتوقع لكل نشاط مخطط عند أكثر من نقطة زمنية. واستخدمت تلك الخريطة كأداة من أدوات التخطيط والرقابة في العديد من منظمات الأعمال الصناعية ولفترات زمنية طويلة، حيث أتاحت للإدارة الوقوف على مدى تنفيذ الخطط الموضوعة على نحو يساهم في إنجاز الأعمال وفقاً لما هو مقدر لها مسبقاً. ومن أهم خرائط جانت نجد:²

¹ طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² شبيخي غنية، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 23.

- خريطة سجل الآلة: تبين الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع.
 - خريطة التصميم: تهتم بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والمعدات والآلات.
 - خريطة سجل العامل: تظهر ما إذا قام العامل بواجبه اليومي أم لا.
 - خريطة مقدار العمل: تبين كمية العمل المطلوب بالوحدات والساعات لجزء أو لكل المصنع.
 - خريطة تقدم العمل: تبين مقارنة ما تم عمله وبين ما يجب عمله.
- إضافة للخرائط قدم جانث فكرة المهمة والعلاوة، حيث اعتبر الوقت اللازم لإنجاز العمل يكون على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذا تم إنجاز العمل المقرر لذلك اليوم وإذا أخفق فإنه يأخذ أجره اليومي فقط.

رابعا: أهم إسهامات النظرية العلمية والانتقادات الموجهة لها

إن الإسهام الأساسي لنظرية الإدارة العلمية هو الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل، بحيث أصبح أداء العمل بصورة أسرع وبكفاءة أعلى، كما أن الأساليب العلمية للإدارة تمكنها من تطبيقها في قطاعات مختلفة من الأنشطة الاقتصادية، بالإضافة إلى التنظيمات الصناعية، فالأسلوب الفعال للإدارة العلمية أدى إلى زيادة وعي المديرين إلى أن الأدوات والحركات المادية التي تتضمنها مهمة معينة يمكن أن تصمم بطريقة أكثر فعالية ورشد. إضافة إلى ذلك فإن التركيز على الاختيار العلمي للأفراد أدى إلى الإدراك أنه بدون المقدرة والتدريب لا يمكن للفرد أن يؤدي عمله بكفاءة، هذا المبدأ مطبق بصورة واسعة في المنظمات المعاصرة. فالأهمية المعطاة لحركة الإدارة العلمية للتصميم العمل شجعت المديرين على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل، ولهذا فإن الإدارة العلمية لم تعط فقط مدخلا رشيدا لحل مشاكل التنظيم ولكن أسهمت أيضا بصورة كبيرة في جعل الإدارة كمهنة متخصصة.

إلا أن أفكار نظرية الإدارة العلمية تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:

- التركيز على فكرة الرجل الرشيد الموجهة بالحوافز الاقتصادية والمالية مع إهمال الجوانب الاجتماعية، والاحتياجات الاجتماعية للأفراد داخل المنظمة؛
- إن الإدارة العلمية قد عالجت موضوع الرضا عن العمل بطريقة سطحية للغاية، فالعمال في الواقع العملي كان لديهم الاستعداد للإضراب وترك العمل والبحث عن فرص أخرى ليست بسبب الأجر فقط، وإنما بسبب عدم رضاهم عن العمل أو جماعة العمل أو الظروف التي يعملون بها؛
- إن الثورة العلمية التي تبناها تايلور ورفقائه لم تخرج للتطبيق إلا بصورة جزئية، فالعمال والإدارة ظلا على خلاف وتعارض.

المطلب الثاني: نظرية المبادئ الإدارية (النظرية العملية أو التقسيم الإداري) لهنري فايول

رائدها ومؤسسها الفرنسي هنري فايول، ومنهج هذه النظرية في إدارة الأعمال هو أنها عملية إنجاز الأعمال عن طريق أناس يعملون لمجموعات منظمة وفقا لتخصصاتهم المحددة، وتوجهت هذه النظرية نحو بناء أسس عملية هي المبادئ العامة لعملية إدارة الأعمال في منظمات الأعمال، مع اهتمامها بالإدارة العليا، أدرك فايول أن هناك شيئا مشتركا بين جميع إدارات منظمات الأعمال وهو قيامها بوظائف إدارية محددة. ويرتكز هذا الاتجاه على اعتبار المنظمة كوحدة واحدة حيث نشر هنري فايول كتابه بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916، إذ شكلت أفكاره القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال، وتتمثل أهم مساهماته فيما يلي:¹

أولاً: العمليات الإدارية

لقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية تتمثل في:

- 1- **الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل:** والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلاً.
- 2- **التنظيم:** من أجل حشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- 3- **القيادة وإصدار الأوامر:** وهذا من أجل تقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- 4- **التنسيق:** لمطابقة الجهود مع بعضها البعض، وتقاسم المعلومات لحل المشكلات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- 5- **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة، واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

ثانياً: أنشطة المنظمة

كما قسم فايول أنشطة منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية إلى النشاطات التالية:²

- 1- **النشاط الإنتاجي الفني:** ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
- 2- **النشاط التجاري:** ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج وبيع منتجات تامة الصنع.
- 3- **النشاط المالي:** وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لأنشطة بطريقة مثلى، مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.
- 4- **نشاط الحماية من المخاطر:** ويتم التركيز هنا على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وآمنة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص57.

² Roger Aim, l'essentiel de la théorie des organisations, 6^{eme} édition Gualino l'extenso, éditions, France, 2013, p38.

5- النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون، الأرباح وغيرها.

6- النشاط الإداري: ويشمل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة

وانصبت معظم دراسات هنري فايول على النشاط الإداري تناسقا مع خلفيته الإدارية باعتباره أمضى قرابة 30 عاما بالعمل الإداري، ونتيجة لتدرجه في العمل الإداري فقد أكد على ازدياد الحاجة للقدرات والمهارات الإدارية كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، أي كلما اتجهنا من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية الأعلى.

ثالثا: المبادئ الإدارية الأربعة عشر لهنري فايول

ارتبط اسم فايول بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر، والتي وضعها ونادى بها في العمل الإداري، إذ يتطلب الأمر الاعتماد عليها في المواقف الإدارية المختلفة وبما يساهم في نجاح العملية الإدارية. وتتمثل المبادئ الأربعة عشر لفايول فيما يلي:¹

- 1- **تقسيم العمل:** تقييم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز.
- 2- **السلطة والمسؤولية:** السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير، وهي تكون مرتبطة بالمسؤولية عن إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
- 3- **الانضباط (النظام):** احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر.
- 4- **وحدة إصدار الأوامر:** استلام الأوامر من رئيس واحد قد يكون المدير أو المشرف المباشر.
- 5- **وحدة التوجيه:** تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة يوجهها ويدير شؤونها مدير واحد.
- 6- **المنافع العامة:** تستند إلى خضوع المصلحة الفردية إلى المصلحة العامة.
- 7- **سلسلة المشرفين (تدرج الصلاحيات):** وتسمى سلسلة المراجع، بحيث لا يجوز مراجعة الأعلى دون موافقة الرئيس أو المشرف المباشر.
- 8- **الأوامر (الترتيب):** ويشمل الترتيب المادي للأجهزة والمعدات والترتيب الاجتماعي لتنظيم العلاقات.
- 9- **المركزية:** تشير إلى نطاق تركيز السلطة لدى متخذ القرار.
- 10- **المكافأة والتعويضات:** تخص المكافآت وآليات منحها، بحيث يتحقق الرضا عن العمل لدى الأفراد.
- 11- **المبادأة (الإقدام، الإبداع):** تخص الإنجاز والإبداع والابتكار في العمل.
- 12- **خصوصية العمل الجماعي:** تركز على توحيد الجهود والعمل الجماعي والحاجة إلى فرق العمل.
- 13- **المساواة في المعاملة:** العدل والمساواة في معاملة الأفراد داخل المنظمة.
- 14- **الاستقرار في العمل:** الاستقرار والاستمرارية في العمل وفي الموقع الوظيفي.

¹صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 63.

بالرغم من أن مبادئ هنري فايول انتقدت بواسطة المفكرين الآخرين للفكر الإداري، إلا أنها وجدت قبولاً واسعاً بين المديرين في الواقع العملي حتى يومنا هذا، والسبب في ذلك أن هذه المبادئ قد ساعدت كثيراً في حل العديد من المشاكل ذات الصيغة التطبيقية لمدراء اليوم. وعلى الجانب الآخر يمكن تلخيص النقد الموجه لنظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول في نقطتين أساسيتين:

- إن هذه المبادئ تناسب بصورة أكبر التنظيمات الإدارية في الماضي نظراً لاستقرار هذه التنظيمات، وعملها في ظل بيئة يمكن التنبؤ بمتغيراتها، على عكس المنظمات في العصر الحالي والتي تعمل في بيئات جد معقدة، ولا يمكن التنبؤ بمتغيراتها، حيث أصبحت هذه المبادئ تتعارض مع بعضها البعض مع عدم إمكانية تطبيق البعض منها، فمبدأ وحدة إصدار الأوامر يتعارض مع مبدأ تقسيم العمل والتخصص مثلاً.
- اعتمادها على بعض الفروض الميكانيكية فيما يتعلق بالسلوك المطلوب أدائه داخل المنظمات، مع إهمال الجوانب السلوكية المؤثرة في هذا السلوك.

المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية

يعتبر الألماني ماكس فيبر الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ، وقد جمع أفكاره في كتاب أصدره سنة 1922 تحت عنوان "الاقتصاد والمجتمع"¹، حيث قام بتطوير ما عرف بنظرية هياكل السلطة، كما قام بوصف النشاط التنظيمي وفقاً لعلاقات السلطة، كما قدم إحدى الأشكال التنظيمية وهي التنظيم البيروقراطي باعتباره الشكل أو التنظيم الأمثل للمنظمات، والذي يعرف على النحو التالي: البيروقراطية تعني بأنه شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل، والتقييد بجمرية السلطة وتسلسل القواعد، واستخدام نطاق الإشراف الضيق والعلاقات غير الشخصية.²

وبعني ذلك أن مفهوم البيروقراطية يعتمد على فكرة الرسمية، واتصاف الهيكل التنظيمي بالتححرر القاطع للمراكز والعلاقات، والتحديد الصريح لواجبات كل مركز، أما العلاقات غير الشخصية فالمقصود بها أن يتم التعامل مع أفراد التنظيم طبقاً لما يتمتعون به من مهارات وما يعرفونه من معلومات، وليس وفقاً لمن يعرفونه من أفراد. وتتمثل مبادئ النظام البيروقراطي وفقاً للتصور الذي قدمه ماكس فيبر فيما يلي:³

- **تقسيم العمل:** تجزئة العمل إلى مهام نمطية صغيرة ومتكررة ومحددة بصورة جيدة، بحيث تكون الأعمال منفصلة تماماً عن شاغلها؛
- **الاختيار الرسمي:** اختيار الأفراد داخل المنظمة يتم وفقاً لأسس موحدة تعتمد على المؤهلات الفنية؛

¹ Jean François-Philippe Farcet, Organisation et Gestion de l'entreprise, Berti éditions, France, 2006, p36.

² طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ المرجع نفسه، ص 137.

- القواعد والإجراءات الرسمية: يعتمد المديرون على القواعد والإجراءات الرسمية في تعاملهم مع المرؤوسين تأكيداً لمبدأ العدالة والمساواة بين العاملين، وأن تكون القواعد مكتوبة ومحددة وتطبق بصفة ثابتة ومنظمة؛
- البعد عن العلاقات الشخصية: تطبق القواعد والإجراءات على جميع العاملين بالمنظمة دون تمييز؛
- التوجه الوظيفي: المديرون موظفون محترفون، وليسوا ملاك للقسم الذي يقومون بإدارته، فهم يعملون وفقاً لمرتبات يتقاضونها ومساهمهم الوظيفي يتحدد داخل المنظمة.

أما أشكال السلطة حسب ماكس فيبر فتتمثل في الأشكال التالية:¹

- ✓ **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف وتنشأ بالممارسة، يمكن اعتبارها سلطة موروثية وترسخ، ويصبح القائد مرتبطاً بهذه القيم الموروثة وملتزمًا بها؛
- ✓ **السلطة الكاريزماتية:** تستمد من الخصائص الذاتية الشخصية للمسير، والتي تميزه عن غيره من الأفراد كالهبة والاحترام، ومدى قدرته على التأثير على الآخرين من خلال سلوكياته، وتزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير؛
- ✓ **السلطة القانونية (العقلانية):** فهي قانونية تستند على أسس موضوعية وعقلانية، هذا النوع مرتبط بالوظيفة والأفراد يطيعونه ويخضعون للأوامر بقوة القانون.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية ما يلي:

- اعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر فهو يلغي بذلك غودجه روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذجاً مثلاً للمماطلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها؛
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي؛
- يتمثل هدف ماكس فيبر في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية، لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة.

المطلب الرابع: إسهامات المدرسة الكلاسيكية والانتقادات الموجهة لها

إن النظريات السابقة ذكرها والتي تنطوي تحت المدرسة الكلاسيكية ركزت على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل، كآلية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتنحصر اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم، وعموماً أهم إسهامات النظريات الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري تتمثل فيما يلي:²

- التأكيد على اعتبار الإدارة علم، مثل العلوم الأخرى؛
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين؛

¹ صبحي جبر العتي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2004، ص 35.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة - ط2، دار حامد للنشر، الأردن، 2010، ص 59.

- بادرت بدراسة المهام والوظائف بالمنظمة؛
- تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها؛
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول؛
- أسهمت في وضع مبادئ ما زالت تطبق إلى عصرنا الحالي، مثل تحليل الوقت والحركة، نظام الحوافز تحليل الوظائف، تعيين واختيار وتدريب العاملين، تبسيط وتقسيم العمل؛
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء.

أما أهم الانتقادات الموجهة لنظريات المدرسة الكلاسيكية فتتمثل فيما يلي:¹

- حدود نظريات المدرسة الكلاسيكية الناتجة عن طابعها المثالي، كما أن مبادئها عامة من الصعب أن تطبق في كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها؛
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات والدوافع الإنسانية الأخرى؛
- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح الإبداع والابتكار والنمو الشخصي؛
- الاهتمام بالجانب الفني في العمل وإهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية بين العاملين؛
- إن النموذج البيروقراطي حسب بعض المفكرين الإداريين يلاءم الظروف التي نشأت وتطورت فيه، حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بها بسهولة وبدقة، كما أن أعمال المنظمة بسيطة وروتينية؛
- بروز أهداف أخرى في العصر الحالي كمواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية، بالإضافة إلى الأهداف السابقة والمتتمثلة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة؛
- لا تأخذ في الاعتبار التفاعل بين المنظمة ومحيطها، كما أن التجديدات التنظيمية تبدو غائبة في الفكر الكلاسيكي، فمن وجهة نظرهم فإن المنظمة نظام مغلق تعمل وفقاً لإجراءات تم تحديدها مسبقاً.

¹ المرجع نفسه، ص 59.

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية (المدخل السلوكي) في الإدارة

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من لقرن الماضي في الفكر الإداري، فكانت أهم الأفكار المنطوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بالفرد العامل والمجموعات، من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تتحقق أعلى إنتاجية. وجاءت هذه أفكار كرد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية التي اعتبر الإنسان كآلة يمكن برمجتها وفق معطيات وأساليب عملية لرفع الإنتاج، إذ تمثل أفكار هذه المدرسة مجموع الاتجاهات التي تدافع على الجانب الإنساني للعامل، وتثبت أن ارتفاع الأداء يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية، فأصبح من الضروري الاهتمام بالعامل كفرد في المنظمة وهو المكان الذي يقضي فيه أغلب أوقاته. وقد تطورت المفاهيم والتطبيقات في هذا المجال عبر توجهين هما: مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات الدافعية، حيث ركز الاتجاه السلوكي في الإدارة اهتمامه على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره وفق ما يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

لقد كان اهتمام روادها منصبا على العاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم، وعلى الدوافع والخوافز وديناميكية الجماعة والمبادرة الفردية، ويعود الفضل الأول في إقامة بنيانها إلى إلتون مايو وهو عالم نفسي وعلم الاجتماع استرالي، انصبت أعماله على الاهتمام بمشاكل العمال والإنتاجية، ويرى الكثيرون بأنه أبرز المفكرين الذين وضعوا الأسس العلمية لبناء علم الإدارة الحديث، إذ امتدت أعمال إلتون مايو وفريقه من سنة 1927 إلى غاية 1932، وعرفت هذه التجارب بـ "تجارب هاوتون" في مصانع واسترن إلكتريك في مدينة شيكاغو الأمريكية، ونشر إلتون مايو نتائج أبحاثه في كتابه المعنون "الإدارة والعامل" سنة 1939، وقد اعتمدت على فرضيات أهمها:¹

- ✓ لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية؛
- ✓ إن تحفيز العامل لا يقتصر فقط على النواحي المادية بل يشمل النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه؛
- ✓ لا يواجه الأفراد العاملون في المنظمة المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددها إطارات العمل الرسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد، كما أن جماعات العمل لها أثر واضح في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

ومن الدراسات التي قام بها إلتون مايو ما يلي:²

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص68.

² محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

■ أوكل إلى إلتون مايو دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلاديلفيا، فقد لاحظت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى، فالمشكلة التي كان يعاني منها القسم الذي ينخفض به معدل دوران العمل هي انخفاض الروح المعنوية، نتيجة للتوتر والمتعب النفسية التي يعيشون فيها، فقد كان العمال يعملون 5 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يومياً، يتخللها راحة قدرها 45 دقيقة لتناول الغذاء في نهاية الخمس ساعات الأولى، فقد بدأ التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل العمال في هذا القسم، ورغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة ولكنهم قد أشركوا في مناقشة البرنامج ولأول مرة تم مكافأة العمال نتيجة لزيادة إنتاجيتهم، حيث استمر هذا الوضع لمدة أربع شهور ونصف، إلى أن أوقفت فترات الراحة وبعد 7 أيام فقط بعدها عاد العمال إلى حالتهم السابقة وانخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له، وهنا تدخل المدير وأمر بإعادة فترات الراحة فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة ارتفع معدل الإنتاج بنسبة 85% مما يسمح لهم بالحصول على الحافز. وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.

■ تجارب هاوتورن: وتتمثل تجارب هاوتورن فيما يلي:

✓ تم استخدام مجموعتين من العمالة النسائية كموضوع للتجربة وتم تغيير درجة شدة الضوء بالنسبة لأحدى المجموعتين، بينما ظل الضوء ثابتاً للمجموعة الأخرى، وبالتالي تم استخدام هذه المجموعة كمجموعة قياسية، فكانت النتائج المحصلة أن إنتاجية المجموعة الأولى ازدادت واستمرت هذه الزيادة، وقد كانت أسباب زيادة الإنتاجية واستمرارها ما يلي:¹

- أن أعضاء المجموعة التجريبية وجدوا أنهم يستمتعون بعملهم في غرفة الاختبار؛
 - أن العلاقات الإشرافية للذين أشركوا في التجربة مكنت العاملين في المجموعة الأولى من العمل بحرية وبدون خرق؛
 - أدرك أفراد الجماعة التجريبية أنهم يشاركون في دراسة هامة ومجدية؛
 - أصبح أفراد المجموعة أصدقاء كجماعة واحدة.
- ✓ تجربة غرفة الملاحظة: وكان الغرض منها تحليل العلاقات الاجتماعية لمجموعات العمل والتي ركزت على أثر الحافز الجماعي على أداء مجموعة من العمال، فكلما عملت المجموعة بمجدية وكفاءة أكثر كمجموعة كلما زاد مقدار ما يحصل عليه كل فرد من أفراد المجموعة. كانت تلك الدراسات عموماً متناقضة حيث لم يثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل ولكنها أفرزت على النتائج التالية:²

¹ خيرى علي الجزيري، مقدمة في مبادئ الإدارة، مطابع الولاء، مصر، 1997، ص 60.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة -، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- أن المؤسسة كيان ونظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن تلك التي يحددها التنظيم الرسمي للمؤسسة، وتؤثر هذه المعايير على إنتاجية الفرد؛
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه؛
- هناك علاقة إيجابية بين سلوك الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل؛
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعي الأفراد للعمل والإنتاجية؛
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية؛
- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية؛
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات الإدارة، وخاصة تلك الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة.

أما أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو فتتمثل فيما يلي:¹

- تجاهل التنظيم الرسمي واعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة؛
- تجاهل مجموعة الدوافع التي تحرك سلوك العاملين وتؤثر عليه، وتركيزهم فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك؛
- الاهتمام فقط بالحوافز المعنوية وأثرها وإهمال الحوافز المادية؛
- المبالغة في النظر إلى أن هناك تفاهم كبير بين أفراد الجماعة ومصالحهم مشتركة وواحدة؛
- اتجهت دراسات وتجارب هذا الاتجاه إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

المطلب الثاني: نظريات الدافعية

يعتبر موضوع الدوافع وأثرها على العاملين من أهم المواضيع التي نالت حيزا كبيرا من أعمال المفكرين الإداريين، وخاصة بعد ظهور تخصص علم النفس الصناعي الذي اهتم بتفسير سلوكيات الأفراد في العمل، والبحث عن أسباب دافعتهم فيه، وهنا سوف يتم التطرق إلى النظريات التالية: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، نظرية (X,Y) لدوغلاس ماغريغور، ونظرية العاملين لفريدريك هارزبرغ.

¹ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص ص 40 - 41.

أولاً: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

تعتبر نظريات الحاجات لأبراهام ماسلو (1908-1970) من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز، وقد وضع ماسلو ثلاث افتراضات أساسية حول طبيعة البشر يتكون منها أساس نظريته وتتمثل فيما يلي:¹

- إن البشر كائنات لا تشبع حاجاتها مطلقاً؛
- حالة عدم الاكتفاء أو عدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري؛
- الحاجات تترتب على شكل هرمي، حيث الحاجات الأساسية في أدنى مستوى في القاعدة والحاجات الأخرى تتدرج إلى أن تصل إلى قمة الهرم.

فالسلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الفرد إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقاً لأهميتها النسبية، إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين هما:²

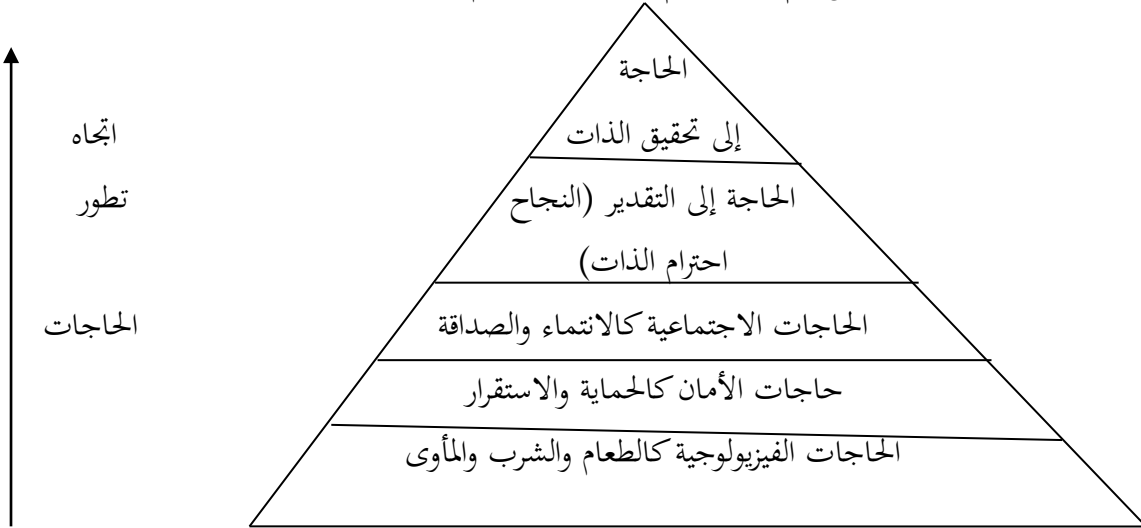
- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: حيث كلما زادت درجة الحرمان فإن الفرد يشعر بحاجة أكبر نحو إشباع حاجته، إذ أن درجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني؛
- قوة المنبه أو المؤثر: إن قوة المؤثر أو الإثارة الخارجية تلعب دوراً أساسياً في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية.

وتستند نظريته إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية تبدأ بالحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية، وتندرج لتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات كأرقى هدف يمكن الوصول إلى تحقيقه، كما يوضحه الشكل الموالي.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 115.

²خبير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص 78.

الشكل رقم (1): سلم الحاجات لأبراهام ماسلو



Source : Graeme Prummon and others, Strategic Marketing, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001, p49.

ينطلق مفهوم ماسلو على تحديد احتياجات الإنسان بناء على أولويات مبتدئة في قاعدة الهرم بالحاجات الفيزيولوجية أو الحاجات الطبيعية إلى الطعام والشرب والمأوى والملبس، وعندما يستوفي الحاجات الأولية تظهر الحاجة للأمن ثم تظهر بعد ذلك الحاجة إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية، فالأفراد يحتاجون إلى أن يكونوا مرغوبين من الآخرين وأن يحسوا بأنهم جزء من فريق أو جماعة، يلي ذلك الحاجة إلى الشهرة وتقدير الذات كاحترام والشعور بالإنجاز واعتراف المجتمع بذلك لأنه يضيف على الشخص الثقة في النفس، وفي أعلى الهرم تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات، وتعني الحاجة إلى تحقيق طموحات الفرد العليا، ويتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك، فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع، وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها، وقد رتب ماسلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:¹

- 1- الحاجات الفيزيولوجية:** وتتضمن كافة الحاجات الأساسية والبيولوجية لبقاء الكائن البشري وحفظ نوعه، مثل الحاجة إلى الطعام، المأوى، الهواء، النوم، الملابس... وتأتي هذه الحاجات أسفل السلم الهرمي وتحتل قاعدته الأساسية.
- 2- حاجات الأمن والطمأنينة:** وتأتي هذه الحاجة في المرحلة الثانية من الأهمية في سلم ماسلو، حيث أنها تشير إلى ضرورة تأكيد الأمن والاستقرار والطمأنينة واستبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد، كما أنه تناول بالكامل الحاجة المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي والمادي والاطمئنان على المستقبل.
- 3- الحاجات الاجتماعية:** وتأتي في المرحلة الثالثة وتتناول الحاجات الاجتماعية جميع الحاجات الإنسانية التي تتولد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، كحاجة الفرد إلى الود والمحبة والتعاطف وتكوين علاقات اجتماعية كالأخوة والصدقة والزمانة وغيرها، والتي تعبر عن التوافق بين الأفراد والمنظمات الإنسانية.

¹ Jean-Jacquesdambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et Opérationnel- la démarche Marketing dans l'économie numérique, 9^{ème} édition, Dunod, Belgique, 2016, p73.

4- الحاجة للتقدير: وتأتي في المرحلة الرابعة وتتناول هذه الحاجات رغبة الفرد وشعوره إزاء الآخرين بالاعتزاز والفخر وموضع الاحترام واعتراف الآخرين له بمكانة اجتماعية معينة.

5- حاجة تحقيق الذات: وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في سلم ماسلو، وتعبّر عن رغبة الفرد في كيان متميز ومستقل له، من خلال مواهبه وطموحاته وقدراته التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من السمو والعلو بين أقرانه وزملاءه من الآخرين.

فقد ركزت النظرية على ضرورة اهتمام الإدارات بتلبية حاجات العاملين وأن حرمانهم من حاجاتهم قد يؤدي إلى نتائج عكسية على الإدارة، خاصة عندما يكون الفرد مؤهلاً لنيل ما يستحقه من أجور أو منصب.

ثانياً: نظرية (X, Y) لدوغلاس ماكر يغور

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي يؤكد من خلالها أن أي سلوك إداري إنما ينطلق من فكر نظري محدد، إذ تركز هذه النظرية على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي معين، حيث أن المدير في إطار إدارته للمنظمة التي يعمل فيها يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية، وقد أطر دوغلاس هذا الاتجاه من خلال نظرية X ونظرية Y، حيث تشير الأولى إلى الفكر الكلاسيكي وفلسفته في التعامل مع الأفراد، أما الثانية فتعبر عن الفكر الإنساني السلوكي، وكانت فروض كل نظرية كما يلي:¹

النظرية X:

- الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويحاول دائماً تجنبه ما أستطاع، وبما أنه كسول بطبعه ويكره العمل فإذا من الصعب أن تدفعه للعمل؛
- الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة؛
- الإنسان بليد وبطيء وثقيل الفهم؛
- يحتاج الإنسان دائماً إلى أن نحفزه مادياً للعمل المنتج، ونعاقبه إذا لم ينتج؛
- الإنسان ليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية؛
- الإنسان غير قابل لتغيير طبيعته.

النظرية Y:

- يعتبر العمل نشاطاً طبيعياً للإنسان، وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما؛
- هناك استعداد فطري لدى العاملين لتقبل أهداف المنظمة؛

¹نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز، وعليه فواجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا؛
- إن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل، فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.

لقد انتقد دوغلاس الافتراضات التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وأكد وجوب التزام المدراء بنظرية وافتراضات النظرية Y التي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ولا يقاوم التغيير، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من طرف رئيسه في العمل.

ثالثاً: نظرية العاملين لفريدريك هارزبرغ: (نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية)

كان لنظريته التي ظهرت عام 1966 في كتابه "العمل وطبيعة الإنسان" أثر كبير في الاتجاهات السلوكية، وخاصة في بحوث الدوافع والخوافز، حيث أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في المصانع، وأخذوا يعتقدون مع المستجيبين لاستبيائهم ويطلبون منهم أن يحكوا تجاربهم التي يحسون فيها بمتنهي الرضا أو غاية السخط على أعمالهم، وما هي الأحداث والمناسبات التي جعلتهم يحسون بذلك.

فوجدوا أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن العوامل التي تؤدي إلى الإحساس بالسخط، فالمجموعة الأولى وجودها تزيد من رضا الموظف، لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الموظف وسميت بالعوامل الدافعة أو المحفزة، وتتمثل في: الإنجاز وتحديات العمل والتقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز، وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية. أما المجموعة الثانية من العوامل وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت، وتسمى العوامل الوقائية وهي: الراتب، أسلوب الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية.¹

لقد كان لنظرية العاملين آثار إيجابية عديدة أولها أن العوامل الوقائية مثل الراتب لا يؤدي إلى زيادة الأداء، كما أن ظروف العمل المادية كالمكتب والتكييف الجيد لا يؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل الدافعة المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.

رابعاً: نظرية ماري باكر فوليت

تعتبر من أوائل الذين اهتموا بدراسة الجوانب الإنسانية في الإدارة، وأكدت في دراساتها ضرورة الاهتمام بالرغبات التي تحرك الفرد والجماعة إلى العمل بالمنظمة، وإلى السلوك الإيجابي الذي يحقق أهدافها، ومن أهم مساهماتها نجد:²

¹نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 118.

²مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال - المفاهيم والأسس والوظائف - دار الكتب الوطنية للنشر، ليبيا، 2003، ص 96.

- في كتابها بعنوان "التجربة الابتكارية" اعتبرت ماري باكر فوليت أن التعارض بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين أمر طبيعي، وعلى الإدارة أن تقبل هذا التعارض على أنه طريق للتكامل بين الطرفين، من خلال البحث عن أسباب التعارض وإيجاد حل يرضي الطرفين؛
- أشارت ماري باكر إلى أن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين لا يتم من خلال إصدار الرئيس الأوامر للمرؤوسين فقط، بل يتم من خلال طبيعة الموقف بينهما، فكلما كان المرؤوسين على دراية تامة بظروف موقف إصدار رئيسه للأوامر كان منفذا جيدا لهؤلاء الأوامر وإلا حدث العكس؛
- ترى ماري باكر أن السلطة ليست هي القوة، فسلطة المدير ليست مركزا اجتماعيا، وإنما هي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها، أما القيادة فلا تكمن في الشخصية المسيطرة وإنما في القدرة على فهم الآخرين وإدراك ما يهدف إليه القائد؛
- أكدت ماري باكر على أهمية التنسيق بين أعضاء المجموعة واعتبرته جوهر العمل الجماعي بالمنظمة؛
- نادت بضرورة عدم الفصل بين مسؤولية فرد وآخر بالمنظمة وإنما المسؤولية لأحدهما مكتملة للآخر، واعتبار أن العمل بالمنظمة جماعي.

المطلب الثالث: إسهامات المدرسة السلوكية والانتقادات الموجهة لها

- ✓ ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية الدافعية في تطوير الفكر الإداري السلوكي، وذلك من خلال تركيزها على العامل الإنساني والجماعي، إذ لم تركز على إنتاج الشخص بل على سلوكه الإنساني؛
- ✓ قدمت هذه المدرسة للإدارة أسسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين؛
- ✓ كما عوضت هذه المدرسة النقص في صحة افتراضات المدرسة الكلاسيكية، حيث افترضت أن الإنسان مخلوق عاطفي يجب فهم مشاعره والعمل على إرضائها؛
- ✓ نجحت في تحويل انتباه المدراء من الاهتمام بالجوانب الفنية للمدرسة الكلاسيكية إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وبالجوانب الاجتماعية مما ساعد على تطوير بعض المفاهيم الحديثة كالدافعية والقيادة.

أما الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتمثلت فيما يلي:

- ✓ التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العوامل الأخرى في البيئة التنظيمية، مثل الهيكل، العوامل المادية والتكنولوجية؛
- ✓ النظر للمنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم؛
- ✓ التركيز على الحوافز المعنوية وإغفال أثر الجوانب المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف؛
- ✓ نظرت المدرسة السلوكية مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية إلى المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا، يتوقف أداؤها على أداء عناصر التنظيم الداخلية دون وجود تأثير للبيئة الخارجية.

المبحث الثالث: المدارس الحديثة (المدخل المعاصر) في الإدارة

لقد ساهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور النظريات الكلاسيكية. وينظر للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية يرأسها مجموعة من المدراء ضمن المنظومة الفرعية، تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة. وتتألف مدرسة الاتجاهات المعاصرة من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية والتي نشأ مؤخراً ومنها: المدرسة الكمية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية أو الظرفية، المدرسة اليابانية في الإدارة إضافة إلى أساليب جديدة في الإدارة، وتتمثل في إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: المدرسة الكمية

جاء تطور أفكار المدرسة الكمية نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي من خلالها حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استخدمت في إدارة الجيوش، وتطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية، وخصوصاً تلك المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة وبالنقل والتخزين والتوزيع والمستشفيات وغيرها. ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية والحاسوب للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، ونظرية المباريات، وصفوف الانتظار ونظرية القرارات وغيرها، والتي يتم تطبيقها في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية بطرق رياضية وإحصائية باستخدام الحاسوب.¹

ويرى رواد هذه المدرسة بأن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية رياضية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ليتمكنوا من معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة، وعلى هذا الأساس يتم الوصول إلى الأهداف المسطرة. وهناك العديد من النماذج الرياضية المستخدمة لحل المشكلات الإدارية تتمثل في:²

- ✓ نموذج البرمجة الخطية: ويستخدم لتحديد تشكيلة المنتجات المثلى التي تحقق أقصى ربح بأقل تكلفة؛
- ✓ نموذج النقل: يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل بأدنى تكاليف ممكنة؛
- ✓ نموذج شبكة "بيرت": يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية؛

¹خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2007، ص61.

²عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال، ط2، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص47.

✓ **خارطة نقطة التعادل:** ومن خلالها يتم احتساب التكاليف الثابتة والمتغيرة للوحدات المنتجة، مما يسمح بتحديد حجم الإنتاج الذي يغطي كلا النوعين من التكاليف ويحقق نقطة التعادل، ومن ثم كمية الإنتاج التي تحقق أقصى الأرباح؛

✓ **أسلوب المحاكاة:** ويتمثل في بناء نماذج فرضية للظواهر محل الدراسة لتفهمها ومعرفة القدرات اللازمة للتصرف؛

✓ **سلسلة ماركوف:** يستخدم الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناء على معطيات الحاضر.

وتتمثل أهم خطوات المدخل الكمي في الخطوات التالية:

- ملاحظة المشكلة محل البحث لمعرفة عناصرها وحدودها؛
- بناء نموذج رياضي يتطابق مع عناصر المشكلة وحدودها؛
- حل المشكلة بإتباع النموذج الرياضي المقترح؛
- تطبيق حل المشكلة رياضياً على الواقع العملي.

ورغم أهمية هذا المدخل وتطبيق أساليبها في كل المنظمات إلا أن له معوقات منها أن بعض المدراء قد وجدوا صعوبات في فهم واستخدام الأساليب الرياضية، ووضع نماذج الحلول موضع التنفيذ. ثم إن ليس جميع مشاكل الإدارة يمكن التعبير عنها في شكل صيغ رياضية، فكثير منها ينطوي على جوانب إنسانية وجوانب أخرى لا يمكن صياغتها رقمياً وكمياً.¹

المطلب الثاني: مدرسة النظم

تتميز هذه المدرسة العلمية عن غيرها من المدارس الأخرى بأنها تنظر إلى الإدارة كجهاز متكامل، فكل المفكرين السابقين اهتموا بوظيفة الإداري أو لمساعدته بأن يؤدي عمله بشكل جيد، دون الاهتمام بالجهاز الإداري ككل. كما أنهم افترضوا بأنه إذا كان إداري معين علمي ويتقن عمله فهذا يكفي ليكون هو والمنظمة ناجحين.²

فالمنظمة حسب هذه المدرسة هي مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل...)، هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة، لكن جميعها تهدف في نهاية المطاف لخدمة المنظمة كنظام متكامل، وفي هذا الصدد افترض رواد هذه المدرسة مجموعة من الفروض تمثلت في:³

✓ أن المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض؛

¹ أحمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² سعاد نائف برنوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال -، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 161.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 122 - 123.

✓ المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية، التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات؛

✓ من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أفراد، أي أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

وتهتم مدرسة النظم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وتهتم بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها، إذ أن المنظمة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات أو معلومات تقدمها للبيئة المحيطة، هذه النظرة للإدارة تجبر المدير على أن ينظر نظرة شمولية إلى المنظمة، وبالتالي إلى تأثير قراراته عليها كوحدة واحدة.¹

أولا: مكونات النظام

وتتمثل مكونات النظام فيما يلي:²

1- المدخلات: وتمثل عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية، خبرة بشرية ومعدات وموارد مالية وتكنولوجية و طاقة وغيرها.

2- العمليات: وتشمل الأنشطة التحويلية التي يقوم بها النظام من خلال تحويل المدخلات عبر الأنشطة التشغيلية إلى سلع وخدمات، وتتمثل هذه العمليات في عمليات الاتصال، القيادة، الإشراف، عمليات البحث والتطوير، عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل، عمليات التحفيز المادي والمعنوي، عمليات المراقبة، التقويم، تجميع واستثمار الموارد المتاحة ومختلف عمليات التشغيل خلال محطات العمل أو الأقسام الإنتاجية والفنية.

3- المخرجات: وتتضمن كافة السلع والخدمات والمعلومات التي يتم تقديمها للمجتمع.

4- التغذية العكسية: تحافظ التغذية العكسية على توازن النظام، ويمكن وصفها بأنها عمليات استخدام مخرجات النظام كمدخلات، وذلك لإحداث تغيير في عملية المعالجة أو تغيير في المدخلات، وتكون التغذية العكسية إما سالبة أو موجبة، فالسالبية تدل على أنه مؤشر يدل على أن عمليات النظام انحرفت عن مسارها المحدد فتقوم بضبط النظام للوصول إلى حالة الثبات الجديدة، أما الموجبة فهي عملية رفع كفاءة النظام.³ ويستفاد من عملية التغذية العكسية في إجراء عملية الرقابة على أداء النظام خاصة عندما تكون هذه المعلومات سالبة، حيث يتم البحث عن الأسباب والتي قد ترجع إلى المدخلات أو العمليات أو المخرجات في حد ذاتها.

¹خيري كئانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 60.

²المرجع نفسه.

³عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، ط 1، دار جرير للنشر، الأردن، 2010، ص 25.

ثانيا: أنواع النظم

ميزت مدرسة النظم بين نوعين من الأنظمة هما:

- 1- **النظام المغلق:** وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع محيطه الخارجي وناذرا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق.
- 2- **النظام المفتوح:** هو النظام الذي يتفاعل مع محيطه يؤثر ويتأثر بمكونات هذا المحيط باعتباره جزء منه.

عموما اهتمت مدرسة النظم بدراسة المنظمة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء، وتوضيح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الجزئية للمنظمة، كما أعطت مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه هذه المنظمة. وأضاف أبعادا جديدة باعتبار المنظمة نظام مفتوح، كما اعتمدت على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة حيث أن الخلل في أحد الأجزاء سوف يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى، وكان أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة تمثل في عدم الدقة، حيث يشيرون إلى وجود منظمات تعاني من الضعف في بعض أجزائها لكن مع ذلك مازالت تمارس مهامها ونشاطاتها بصفة عادية.

المطلب الثالث: المدرسة الموقفية أو الظرفية

ظهرت هذه المدرسة في ستينات القرن الماضي التي أكدت على عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، كما أن هناك عدة هياكل تنظيمية قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، حيث تؤكد هذه المدرسة على عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي، قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمنية، فما قد يعتبر اليوم ملائما قد لا يصلح غدا للتطبيق. فالمفكرون في هذه المدرسة يفترضون بأن الخصائص المناسبة لمنظمة ما تتحدد في ضوء طبيعة الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، أي أنهم يفترضون بأنه لا توجد مبادئ وحالة مثالية واحدة تنطبق على كافة المنظمات،¹ حيث أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى، لذلك فهم يهتمون بتحديد العوامل التي تستدعي الاختلاف والبدائل لكل حالة، ويسمون هذه العوامل بعوامل الموقف، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

- 1- **العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة وتتمثل في:**
 - عوامل تختص بشخصية وظروف المدير؛
 - عوامل تتعلق بطبيعة العمل؛
 - عوامل تختص بظروف وشخصيات العمال؛
 - عوامل تتعلق بالبيئة الاجتماعية المحيطة.
- 2- **العوامل الظرفية التي تؤثر في هيكلية المنظمة وتتعلم بما يلي:**
 - العوامل الداخلية وتتمثل في عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة والإستراتيجية المتبعة؛

¹ سعاد نائف برنوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات، العمليات والوظائف -، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- العوامل الخارجية وتتمثل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

فالمفكرون الإداريون في هذه المدرسة يركزون على الظواهر السلوكية والتنظيمية المختلفة لكل منها ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعواملها التي تتحكم بحصولها، إذ ليس هناك حالات نموذجية أو مثالية لمقابلة الظواهر التي يواجهها الأفراد والجماعات والمنظمات، حيث تم التأكيد على ظاهرة التغير وعدم الثبات وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهة الحالات المختلفة.

ما يعاب على هذه المدرسة أنها لم تسهم بشيء جديد في علم الإدارة وإنما هي عبارة عن تجميع لمختلف النظريات السابقة، كما أنها لم تتعامل مع الإدارات بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد.

المطلب الرابع: المدرسة اليابانية

لقد أثبتت المنظمات اليابانية حديثاً بأنها قادرة على ممارسة الإدارة بشكل فعال وناجح، والدليل على ذلك ما وصلت إليه تلك المنظمات الصناعية والخدمية من تطور انعكس في غزو السلع اليابانية لكل أسواق العالم، بما فيها الأسواق الدول الغربية المتقدمة ويرجع عدد من الأبحاث هذا النجاح والتوفيق على عاملين أساسيين هما: الأساليب اليابانية في إدارة الموارد البشرية والعناية بها، والبيئة العامة للإدارة اليابانية، وتتمثل أهم مبادئ وأسس الإدارة اليابانية فيما يلي:¹

- ✓ أن المنظمة عبارة عن خلية اجتماعية متماسكة يغلب عليها العمل الجماعي التعاوني؛
- ✓ تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية؛
- ✓ الولاء التام والانتماء للمنظمة واعتبارها مصدر للرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي، حيث يعتبر الهدف هو إشباع الحاجات والرغبات؛
- ✓ توفر درجة عالية من الثقة بين أعضاء المنظمة؛
- ✓ تعامل الإدارة مع العاملين بقدر كبير من العدالة والموضوعية؛
- ✓ مشاركة كل أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وبالتالي فالمسؤولية جماعية عن القرارات المتخذة؛
- ✓ توفر الاستقرار الوظيفي ومحاولة جعل العمل مدى الحياة عندما يكون أداء العاملين مقبولا؛
- ✓ التركيز على مبدأ التخصص بشكل كبير عند تعيين المديرين، والاعتماد في ذلك على موافقة مواصفات وخصائص المرشح للوظيفة مع مواصفات ومتطلبات نجاح هذه الوظيفة؛
- ✓ إعطاء إدارة المنظمة الحرية في اختيار طرق وأساليب العمل التي ترى أنها مناسبة للعمل، وأن العلاقة بين الإدارة والعاملين هي تحقيق مصلحة الجميع.

¹مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال - المفاهيم والأسس والوظائف - مرجع سبق ذكره، ص 108.

وفي عام 1981 ظهرت النظرية Z على يد عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي الذي قام بمزج مزايا التنظيم الأمريكي، الذي يتميز بتقسيم العمل والتخصص الدقيق فيه، والمركزية في اتخاذ القرارات إلى جانب أنه تنظيم غير رسمي مع التنظيم الياباني الذي يعد عكس التنظيم الأمريكي، فحسب وليام أوتشي فإن التنظيم الجديد هو عبارة عن فرق عمل مؤقتة يكون العمل جماعي، ولكن المسؤولية فردية تقل فيه المستويات الإدارية ويتصف بدرجة أقل من الرسمية. وتتصف النظرية Z حسب وليام أوتشي بالخصائص التالية:¹

- مدة التوظيف طويلة الأجل؛
- تتخذ القرارات بمشاركة واتفاق وقبول الجماعة؛
- المسؤولية فردية؛
- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب)؛
- تقييم الأداء والترقيات بطيئة؛
- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية؛
- اهتمام شامل بالعامل بما في ذلك عائلته.

المطلب الخامس: أساليب أخرى حديثة في الإدارة

تتطور الإدارة بوتيرة سريعة في العصر الحديث، ويرتبط هذا التطور بمجموعة كبيرة من المتغيرات والأبعاد يدخل في إطارها التكنولوجي، والمعرفي والانفتاح وتربط العالم كوحدة واحدة، وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة مما فتح أفقا واسعا أمام الباحثين ومنظمات الأعمال لاشتقاق توجهات معاصرة، تتراكم فيها المعرفة والتطبيقات لتعطي نتائج تجسدت في ظواهر إدارية أغنت علم الإدارة وتطبيقاته وفروعه. لعل أهمها إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف على سبيل المثال لا الحصر.

أولا: إدارة الجودة الشاملة

لقد برع اليابانيون في تطوير أساليب ووسائل واتجاهات مكنت منظمات الأعمال من تقديم منتجات وخدمات تحمل صفات التميز والجودة، ويشير هذا المدخل إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات بدءا من التفكير الأولي للحصول على الموارد مروراً بعمليات تحويلها من خلال نظم العمل في المنظمة وانتهاء بوصول المنتج إلى الزبون، وتعتمد إدارة الجودة على صياغة أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الأخرى اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويعتبر تخطيط الجودة من أهم العوامل المساهمة في تحقيق نجاح منظمات الأعمال في ظل المتغيرات

¹خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المتلاحقة، فبرنامج الجودة الشاملة يتطلب تفاعل جميع العاملين مع أهدافه وتوفر وسائل اتصال فعالة ومتجددة، بالإضافة إلى تدريب العاملين بشكل مكثف في الفرق العملية.¹

وتتمثل المرتكزات الرئيسية لهذا المدخل فيما يلي:²

- تحديد العملاء واحتياجاتهم ومتطلباتهم؛
- وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء؛
- الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات؛
- توفير الرعاية والدعم والمساعدة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة وتحفيز الأفراد وقيادتهم وفق لمفاهيمها؛
- إعطاء الأفراد الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة؛
- تبني فلسفة عدم الخطأ ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة؛
- دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق.

أما مبادئ إدارة الجودة الشاملة فتتمثل أهم المبادئ فيما يلي:³

- التركيز على العميل؛
- التركيز على إدارة الموارد البشرية؛
- المشاركة والتحفيز؛
- التحسين المستمر؛
- التزام الإدارة العليا في دعم الجودة الشاملة؛
- توفر نظام للمعلومات والتغذية العكسية؛
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل متكامل يتمتع بالمرونة وقابليته للتغيير، كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة الشاملة، ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة، وتكمن أهمية الجودة الشاملة فيما يلي:⁴

- ✓ تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- ✓ تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها؛

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، ص381.

² رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، دار الورق للنشر، الأردن، 2005، ص 40.

³ خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص ص 99-102.

⁴ فيصل لمى، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، سوريا، 2009، ص 28.

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة؛
 - ✓ دعم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل والتغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف في تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
 - ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
 - ✓ توفير المزيد من الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة؛
 - ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها وأهدافها؛
 - ✓ إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- وعموماً يتمثل التحدي الرئيسي أمام المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين هما: توفر الاستقرار في الإنتاج وكذا إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة لمواجهة حاجات العملاء التي تتغير بين الفترة والأخرى، مما يسبب عدم استقرار الإنتاج.

ثانياً: الإدارة بالأهداف

- يعتبر بيتر دراكر أول من أوجد الإدارة بالأهداف، لكن من الناحية العملية نجد أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها وأنشطتها العادية فإنها تسعى إلى تحقيق هدف معين، لكن يعود الفضل لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على كونه نخط من الإدارة. ويقصد من الإدارة بالأهداف تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب يقوم على مبدأ المشاركة، ومن أهم مبادئ دراكر لتطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي:¹
- ✓ يتفق الرئيس والمؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم النتائج التي تم التوصل إليها؛
 - ✓ أن يعمل المؤوسين على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ؛
 - ✓ بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمؤوسين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
 - ✓ الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مؤوسيه.

أما خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف حسب دراكر تتمثل في أربع خطوات هي:²

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة؛
- الخطوة الثانية: وضع البرامج التنفيذية؛

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² المرجع نفسه، ص 128.

- الخطوة الثالثة: تمثل التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها؛
- الخطوة الرابعة: تتمثل في إجراء التقييم السنوي للإنجاز.

ومن فوائد الإدارة بالأهداف نجد:¹

- ✓ تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين، وإدراك أهمية الأهداف؛
- ✓ التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين؛
- ✓ تقوية الروابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا لتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم؛
- ✓ تساعد الإدارة العليا على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية؛
- ✓ الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة؛
- ✓ زيادة الإنتاجية والقضاء على التسبب الإداري.

أما صعوبات ومساوئ الإدارة بالأهداف فتتمثل فيما يلي:²

- ✓ أنه يكشف أهداف وخطط المنظمة العملية ليس للعاملين فقط بل حتى للمتعاملين والمنافسين؛
- ✓ أسلوب غير عملي يتجنب المدير تطبيقه، فحسب رأيهم فهو يدفع إلى الملل وإضاعة الوقت والجهد؛
- ✓ البعد عن المرونة وعدم مراعاة الظروف المتجددة مع الميل إلى التمسك الحرفي بالأهداف المسطرة؛
- ✓ أن هذا الأسلوب يحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي؛
- ✓ محاولة فرض الرؤساء لأهداف معينة على المرؤوسين مما يساعد على الابتعاد عن روح الإدارة بالأهداف المبنية على المشاركة الفعالة؛
- ✓ الميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالإنسان الذي هو جوهر العملية الإدارية وإغفال حاجاته وأهدافه.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² المرجع نفسه.

وبعدما تم استعراض أفكار مدارس الإدارة التي ساهمت في تطور الفكر الإداري الذي نمارسه ونعيشه، يمكننا إجراء مقارنة بين الفكر الإداري الكلاسيكي والفكر الإداري المعاصر وفق ما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (2): مقارنة بين الفكر الإداري الكلاسيكي والمعاصر

موضوع المقارنة	الفكر الإداري الكلاسيكي	الفكر الإداري المعاصر
الفرد بالمنظمة	عبارة عن آلة يتم استخدامها وهو الخلية الأساسية في المنظمة.	عبارة عن مخلوق اجتماعي له أهدافه وفطرته والخلية الأساسية للمنظمة هي الجماعة.
المنظمة	مكان العمل.	مؤسسة اجتماعية للعمل والحياة معا.
السلطة	السلطة رسمية تتسم بالمركزية والاعتراف بالتنظيم الرسمي فقط، وإتباع أسلوب الإجبار والإكراه في ممارسة السلطة.	سلطة رسمية وغير رسمية تتسم باللامركزية وتفويض السلطة، والاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وإتباع أسلوب قبول السلطة.
التحفيز والعقاب	أسلوب التحفيز والعقاب بالإجبار والخوافز المادية.	أسلوب التحفيز بالإقناع والخوافز المادية والمعنوية في آن واحد.
القرارات والمسؤولية القيادية والرقابة	شديدة وخارجية، فردية.	معتدلة وذاتية جماعية ديمقراطية.
المواقف والظروف	عدم مراعاة المواقف والظروف عند ممارسة الإدارة والتركيز على عمومية مبادئ الإدارة.	إدارة تعتمد على الموقف والظرف الراهن، والتركيز على خصوصية الإدارة وأن لكل موقف ممارسة إدارية مختلفة.
الاتصال	في اتجاه واحد من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى إداري.	في الاتجاهين بهدف التفاهم والمشاركة والتنسيق.
البيئة والمنظمة	عدم التركيز على العلاقة التبادلية بين البيئة والمنظمة وعدم اعتبارها جزء منها.	النظر إلى المنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها.
الربح	التركيز على الربح فقط.	التركيز على الربح والمسؤولية الاجتماعية اتجاه كل الأطراف.
النظر للمنظمة	أنها وحدة واحدة (نظرة جزئية).	أنها عبارة عن جزء من الكل وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها.
التخصص	نظرة ضيقة.	التركيز على التخصص بشكل واسع.

المصدر: مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال - المفاهيم والأسس والوظائف - دار الكتب الوطنية للنشر، ليبيا، 2003، ص

الفصل الثالث: الوظائف الإدارية

تتضمن الإدارة وظائف وأنشطة وعمليات مترابطة ومتعاقبة، تهدف إلى تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق رؤيتها أو طموحاتها المستقبلية، وتختلف الوظائف التي تمارسها المنظمة بحسب حجم المنظمة ونشاطها وهيكلها التنظيمي ووعي الإدارة، والبيئة المحيطة والظروف وغيرها من العوامل التي تبني على أساسها وظائف الإدارة، وتعكس الوظائف الإدارية النشاطات والمهام التي يجب أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري، بينما تمثل النشاطات المختلفة التي تمارس في المشروع، وتتمثل وظائف الإدارة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة تعمل بصورة متسلسلة ومتعاقبة لتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: وظيفة التخطيط في الإدارة

تعتبر وظيفة التخطيط أول وظيفة إدارية في المنظمة، حيث يمارسها المدير أو الرئيس، فنجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة مواردها بكفاءة وفاعلية، وهذا من خلال الخطط العلمية والعملية المسطرة، والتي تختلف تبعاً لاختلاف نشاطاتها وطبيعتها لوضع وتنفيذ مثل هذه الخطط، وعليه تعتبر وظيفة التخطيط أهم وظائف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد للتخطيط، وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة، على الرغم من اختلاف الزوايا التي تناولت هذا المفهوم، كما أن هناك إجماع على أهمية التخطيط في العملية الإدارية لمدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: مفهوم التخطيط

قصد الإحاطة بمفهوم التخطيط وجب التعرف على مختلف تعاريفه، إضافة إلى التعرف على أهم عناصره. لتعريف التخطيط لابد من الإجابة على أسئلة هامة تقود إلى تعريف واضح ومحدد له، وتتمثل في: ما هو التخطيط؟ لماذا نخطط؟ لمن نخطط؟ كيف نخطط؟ والتي تشكل في مجموعها جوهر عملية التخطيط، وعليه يمكن تعريف التخطيط كما يلي:

- حسب جورج تيري التخطيط هو أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، أي أن هذا التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد التابع 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

فعالية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه، وأين سيؤدي هذا العمل؟ وكيف سيؤدي؟ ومن سيؤديه؟¹

- كما يعرف التخطيط بأنه عملية التفكير في تنظيم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وفي مجال إدارة الأعمال يعبر التخطيط عن التفكير في العمل وما يجب فعله في المستقبل لبقاء واستمرارية الأعمال.²
- ويعرف التخطيط أيضا بأنه التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، وهو عمل يسبق التنفيذ ويمثل إحدى وظائف المدير.³

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط ينطوي على العناصر التالية:

- ✓ التخطيط عملية تسبق أي عمل تنفيذي، إذ في أوله تتحدد البداية لتحقيق الهدف في نهايته؛
- ✓ يعد التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط مع ضرورة توفر المعلومات، فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة، ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية؛
- ✓ إن ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة وخطط فرعية أخرى، فالخطة هي كشف للأهداف المرغوب الوصول إليها، مع تخصيص الموارد والجدول الزمني اللازم لذلك؛
- ✓ تمثيل الاختيار في عدة بدائل؛
- ✓ التخطيط هو توجيه للمستقبل وعملية مستمرة وهادفة؛
- ✓ التخطيط كوظيفة أداة للوصول إلى أهداف مسطرة، باستخدام وسائل معينة على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى أقسامها.

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، فالتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الخلاق، من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلالها ماذا يريد أن يعمل، وما هو الواجب عمله، وما هي الموارد اللازمة لإنجاز العمل. ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية تتضمن تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.⁴

فالتخطيط وظيفة متغلغلة يقوم بها جميع المديرين في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المنظمات، وهي مستمرة يمارسها متخذي القرارات باستمرار طالما سعت المنظمة للبقاء في العمل، كما أنها تعد وظيفة شاملة تعنى بجميع

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² Planning for your Bu, Frist Published, International Labour Office, Swizerland, 2015, p12.

³ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2006، ص 55.

⁴ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 14.

الأنشطة والأفراد داخل المنظمة، لهذا يعد التخطيط أهم عناصر الإدارة، فإذا كانت الإدارة البناء لأي تنمية أو حضارة أو تقدم وازدهار في أي بلد فإن التخطيط يعتبر أساس هذا البناء.¹

ثانياً: عناصر التخطيط

إن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما:²

1- التنبؤ بالمستقبل: إن الخطط تعتمد على الافتراضات والتقديرات المتوقعة تحقيقها في المستقبل، اعتماداً على معلومات دقيقة وموضوعية وشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ، والاستعداد لتقليل نسبة احتمالية الوقوع فيه.

2- الاستعداد للمستقبل: ويعتمد هذا الاستعداد على مدى توفر المعلومات والإحصاءات والتقديرات للإمكانيات البشرية والمادية والأجهزة وغيرها، والتي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية والمحافظة على عدم الاستمرارية في الخطأ حتى تحقيق الأهداف.

ثالثاً: أهمية التخطيط

إن التخطيط يعد أداة فاعلة في تمكين المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية من إدارة عملياتها التشغيلية، وإمكانية نموها واستمرارها، وقد أصبح الإيمان بأهمية التخطيط ترقى إلى مصاف الإيمان بإمكانية البقاء والاستمرار للمنظمة، ولا سيما في ظل ظروف الانفتاح والمنافسة المحتدمة بين المنظمات ذات السلع المتماثلة والبديلة بصورة خاصة، وتمثل فوائد التنظيم التي تنبع منها أهميته فيما يلي:³

- ✓ يساهم التخطيط في تقليص الجهود المادية والبشرية المطلوبة في ضوء تحديد البدائل المتاحة، لتحقيق الأهداف المراد إنجازها بأقل مجهود وكلفة ووقت؛
- ✓ يساعد التخطيط في ضوء تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة بإنجازها إلى إمكانية الرقابة الفعالة على الأنشطة التنفيذية، من الناحيتين الكمية والنوعية وتحديد الانحرافات بين المخطط والمتحقق فعلاً، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية؛
- ✓ يساهم التخطيط في إطلاق فاعلية الأفراد والجماعات العاملة وإمكانياتهم الإبداعية، بإشراك العاملين في بناء الخطط الإستراتيجية والتشغيلية يساهم في بروز الإبداع الفردي والجماعي بصورة أكثر عمقا وشمولاً؛
- ✓ يساهم التخطيط السليم في امتصاص أثار التغيرات الطارئة، حيث أن المتغيرات الظرفية تلعب دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المشاريع الاقتصادية المختلفة؛

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص43.

² رجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص31.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 120 - 121.

- ✓ يساهم التخطيط في إيجاد سبل التنسيق بين مختلف الأنشطة العاملة في إطار المنظمة، كالنشاطات الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
- ✓ يساعد التخطيط السليم على مواجهة المنافسة لاسيما في الظروف المالية الصعبة واشتداد العولمة، وتحقيق إمكانية البقاء في مجال الأعمال والأنشطة الهادفة.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

وردت عدة تقسيمات للتخطيط إلا أنها تتباين في مجموعها من حيث الصفات والخصائص لكل نوع، حيث أنه من الممكن وجود أكثر من نوع واحد من أنواع التخطيط في المنظمات المختلفة حسب الحاجة إليه، ويمكن أن نميز بين العديد من الأنواع حسب المعيار الذي يتم الاعتماد عليه في التقسيم.

أولاً: التخطيط حسب المستوى

وينقسم إلى أربعة أقسام أساسية تتمثل في:¹

- 1- **التخطيط على المستوى الدولي:** وتمثل الخطط التي تصنعها المنظمات الدولية التي تضم مجموعة من الدول، كخطة جامعة الدول العربية، خطة الأمم المتحدة...
- 2- **التخطيط على مستوى الدولة:** ويقصد منها مجموع الخطط والإستراتيجيات التي تضعها الدولة، وتتناول مختلف الجوانب التنموية التي تهم معظم أجزاء البلاد، فكل بقعة من الدولة سوف تنال نصيبها من تلك الخطط التنموية، وعادة ما يتولى وضع هذه الخطط جهة رسمية تتبع السلطة العليا.
- 3- **التخطيط على مستوى إقليم أو منطقة:** ويقصد بها مجموع الخطط التنموية التي تتناول مختلف الجوانب التنموية لمنطقة جغرافية من أقاليم الدولة بغرض تنمية هذه المنطقة، فهي تقتصر على منطقة جغرافية دون غيرها.
- 4- **التخطيط على مستوى المدينة:** وهو عبارة عن التخطيط الذي تقوم به الوحدات الإدارية، والذي يتناول جزء من الإقليم ولا يشمل الإقليم بأكمله، حيث يقتصر على مدينة دون غيرها.

ثانياً: التخطيط حسب المجال

ويشمل الأنواع التالية:²

- 1- **التخطيط الشامل:** ويشمل هذا النوع من أنواع التخطيط كافة المجالات والأنشطة في الدولة ويتجسد في:
- ✓ **التخطيط الاقتصادي:** ذو الأهداف الاقتصادية وتحقيق التنمية الشاملة في جميع جوانب المجتمع.

¹ وزارة التربية والتعليم، مبادئ الإدارة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، لسعودية، 2008، ص 45.

² فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص 59.

✓ **التخطيط العمراني:** وذلك من خلال توفير البنية والمرافق العامة والمواصلات وكافة الخدمات اللازمة للتطوير العمراني.

✓ **التخطيط الاجتماعي:** ويركز على وضع مشروعات التنمية الاجتماعية والثقافية والصحية والتعليمية وغيرها.

✓ **التخطيط الإداري:** يستهدف تطوير الجهاز الإداري للرفع من كفاءته ويتضمن العديد من المجالات مثل إعداد الخطط ورسم السياسات.

2- **التخطيط الجزئي:** ويعرف باسم التخطيط القطاعي، ويعد جزء من التخطيط الشامل ويهتم بقطاع اقتصادي معين أو يقتصر على أحد فروع فقط.

ثالثا: من حيث طبيعة النشاط

ويكون التخطيط وفق معيار النشاط الذي يخطط له، فنجد **التخطيط المالي، التخطيط الإنتاجي، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط نشاط الشراء وغيرها،** فهو تصور مستقبلي لكافة الأنشطة الموصولة إلى الهدف.¹

رابعا: التخطيط حسب مجال الاستعمال

وينقسم إلى نوعين:

1- **التخطيط متكرر الاستعمال:** ويشمل ما يلي:²

➤ **الإستراتيجيات:** وتعني تحديد الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والخطط لتحقيق هذه الأهداف، فالإستراتيجيات هي أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة ضمن ظروف مستقبلية تتوقعها وتعمل على التعايش معها للوصول إلى الأهداف.

➤ **السياسات:** وتمثل الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد واتخاذ وتنفيذ القرارات، وهي سياسة أساسية شاملة، وسياسة فرعية وسياسة إجرائية.

➤ **الإجراءات:** عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل والأساليب المتعلقة بأداء المهام والنشاطات المستقبلية.

➤ **القواعد:** وهي دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ أو بالنهي.

2- **التخطيط غير متكرر الاستعمال:** وهي الخطط التي تتصف بطبيعتها المؤقتة وتشمل:

✓ **البرامج:** وهي عبارة عن خطة لمهمة خاصة، وتتطلب البرامج مزيجا من السياسات والإجراءات والقواعد والعناصر الضرورية لتنفيذها، من حصر للموارد بمختلف أنواعها، كما يتفرع عن البرامج الأساسية برامج فرعية.

✓ **الميزانيات التقديرية:** تشمل النفقات والإيرادات المتوقعة تبعا للأهداف المسطرة.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² صبحي جبر العتي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

خامسا: التخطيط حسب الفترة الزمنية

يقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها الخطة إلى:

- 1- **التخطيط طويل المدى:** يغطي فترة زمنية طويلة الأمد تمثل خمس سنوات فما فوق.
- 2- **التخطيط متوسط المدى:** يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، وهو في الغالب يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات.
- 3- **التخطيط قصير المدى:** وهو يغطي فترة تقل عن السنة، ومن خصائصه أن يكون أقرب إلى الدقة والإحكام نتيجة لدقة التنبؤ.

سادسا: التخطيط حسب مدى تأثيره

ويشمل هذا الأسلوب من التخطيط الأنواع التالية:¹

- 1- **التخطيط الإستراتيجي:** يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارة لتحقيق أهدافها، وضمان استمراريته عبر الزمن أو زيادة قدرتها التنافسية وخاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية. ويرتكز التخطيط الإستراتيجي على العلاقة طويلة المدى بين المنظمة والبيئة المحيطة، واستخدامها في صياغة وتطوير الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلا، والمقصود بالتخطيط الإستراتيجي هو مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والميزة التنافسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، وهذا النوع من التخطيط تمارسه الإدارة العليا. وتعرف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني النشاطات وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويتم هنا صياغة الإستراتيجية والرقابة عليها، والقرارات الإستراتيجية هنا تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة.
- 2- **التخطيط التكتيكي:** هي ترجمة للخطط الإستراتيجية من طرف الإدارة الوسطى إلى خطط متوسطة المدى، لتحقيق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية، ويشمل على تخطيط جميع نشاطات المنظمة من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها، ويركز على الكفاءة أكثر من الفاعلية على المدى البعيد.
- 3- **التخطيط التشغيلي:** يتولى هذا النوع من التخطيط رؤساء أقسام الخط الأول، في الإدارة التنفيذية، الخطط تفصيلية يتم برمجتها العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطط محددة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير.

¹ خيري كتابه، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-88.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط

تمر العملية بعدد من المراحل أو الخطوات الأساسية والتي يمكن تحديدها في ست مراحل، تتمثل في دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وضع الغايات والأهداف وتحديدها، تحديد البدائل المتاحة استثمارياً، تقييم البدائل المتاحة، اختيار البديل المناسب وإقرار الخطة وأخيراً تنفيذ الخطة ومتبعتها وفق التسلسل الموالي:¹

أولاً: المرحلة الأولى: دراسة البيئة الداخلية والخارجية

ويتم في هذه المرحلة بإجراءات دراسة وتحليل (SWOT) أي الفرص المتاحة والتهديدات، القوة والضعف، إذ يتناول دراسة البيئة الخارجية بمتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، والتي من خلالها يتم معرفة الفرص المتاحة في مجال الاستثمار المتوقع في ضوء طبيعة المنافسة والسلع البديلة المتاحة في الأسواق، وكذا معرفة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة عند دخولها الأسواق والإمكانيات المتوفرة في التصدي لمثل هذه التهديدات، كما يجب على المنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية من معرفة نقاط قوتها من حيث القدرة الاستثمارية والبشرية ومدى توفر الكفاءات البشرية الماهرة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الموارد الداخلية من أجل دخولها أسواق استهلاكية بما هو متاح لديها، ومعرفة نقاط الضعف أيضاً التي تعاني منها المنظمة من حيث المصادر المتاحة لها، وكيفية تقليص الآثار الناجمة عن نقاط الضعف. لذلك فإن المرحلة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي تقوم على أساس دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، وتحليل الآفاق التي تعزز لديها القدرة الاستثمارية في الأسواق وإمكانية الاستقرار والاستمرار في مختلف نشاطات المنظمة.

ثانياً: المرحلة الثانية: وضع الغايات والأهداف وتحديدها

وهنا تقوم المنظمة بوضع الغايات والأهداف، حيث أن الغايات تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى الزمني للخطة، ثم تقوم بتحديد الأهداف التي تمثل عادة النشاطات التفضيلية التي تقوم بإنجازها للوصول للغايات التي يتم تحديدها. فموضوع الغايات والأهداف وتحديدها يشكل قاعدة أساسية لنجاح عملية التخطيط، وينبغي أن تتسم الغايات والأهداف بالسمات التالية:

- ✓ أن تكون الغايات والأهداف واقعية وقابلة للتطبيق والتنفيذ؛
- ✓ أن تتسم بالدقة والوضوح والشفافية؛
- ✓ أن تتسم بالمرونة النسبية من أجل إجراء التعديلات المناسبة؛
- ✓ أن تكون قابلة للقياس وليست أهدافها نوعية يصعب على المقيمين تحديد الإنجاز لها، وأن تكون منسجمة مع الاتجاهات الرقابية والسيطرة عليها؛
- ✓ أن تتوافق مع ثقافة المجتمع، ومنسجمة معه من حيث الأخلاق والعادات وفقاً للثقافة السائدة.

¹ خبضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 135-142.

فأصبح وضع الغايات والأهداف يعد من المهام التي تقوم بها الإدارة العليا، نتيجة للتراكم المعرفي والفكري والخبرة والمهارات التي تتسم بها قيادة المنظمة، وإلا فإن أي فشل في تحديد تلك الأهداف سيؤول حتما لفشل المنظمة بإنجاز تلك الأهداف.

ثالثا: المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة استثماريا

يتم تحديد البدائل في إطار الأهداف والغايات المسطرة، فتحدد البدائل الافتراضية يعتمد على طبيعة الظروف البيئية، الداخلية والخارجية وسبل السيطرة عليها والتحكم بها، فتحدد البديل الاستثماري الملائم لتحقيق الهدف المتوخى تحقيقه يعتمد أساسا على طبيعة المتغيرات، أو العوامل المتاحة في الأسواق.

رابعا: المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة

وهنا يتم إجراء إطار تقييمي لكل بديل، من خلال دراسة وتحليل ذلك البديل وتقييم مدى أو درجة تحقيقه للأهداف التي تم تحديدها للمنظمة، إذ كلما كان البديل أقرب لتحقيق الهدف كلما كان نصيبه بالقبول أكبر من البدائل الأخرى. إن تقييم البدائل واختيار البديل التخطيطي المناسب من أكبر وأهم الخطوات التخطيطية التي تشرع المنظمة عادة، باعتمادها وسيلة هادفة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

خامسا: المرحلة الخامسة: اختيار البديل المناسب وإقرار الخطة

تقوم المنظمة في ضوء نتائج التقييم باختيار البديل الذي يمثل أقرب تلك البدائل للأهداف المراد إنجازها، وأكثرها قدرة بتحقيق الهدف، ويحظى برضا وقبول الآخرين، لذلك فإن اختيار البديل وإقرار الخطة في ضوءه يتطلب اتخاذ قرارا رسميا من القيادة الإدارية العليا في المنظمة، إذ أن هذا الإجراء يعد ضروريا وعاملا حاسما للبدء بإقرار الخطة والشروع بتنفيذها، ليتم الإعلان عن البدء بتنفيذ الخطة المراد اعتمادها على مستوى المنظمة ككل.

سادسا: المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة ومتابعتها

في ضوء اختيار البديل ووضع الخطة ووضع التطبيق يقوم المخطط عندئذ بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها في تنفيذ الخطة، وغالبا ما تتضمن هذه الأعمال السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات التقديرية وغيرها من متطلبات التنفيذ الفعلي للخطة، مع التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف، وتتضمن مرحلة التنفيذ تحديد المتطلبات التالية:¹

✓ أن تمتلك سلطة التخطيط المركزي في المنظمة القدرة الكافية في التأثير في مختلف النشاطات الجارية، وتوجيهها وفق الطرق المثلى لتحقيق الأهداف ومعالجة أي انحرافات؛

¹المرجع نفسه، ص 142.

- ✓ أن تكون الموارد المتاحة لدى المنظمة متلائمة مع تحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ تحديد جميع الأطراف المعنية بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم في إطار تنفيذ الخطة؛
- ✓ أن يتم تزويد تلك الجهات المعهود إليها التنفيذ بكل تفصيلات الإجراءات المعتمدة للتنفيذ بشكل واضح ودقيق؛
- ✓ أن يتم تجزئة الخطة الشاملة إلى خطط فرعية وبرامج قصيرة الأجل؛
- ✓ أن يتم إقرار الموازنة التقديرية وسبل تمويل الخطة التنفيذية بصورة واضحة.

المطلب الرابع: خصائص التخطيط الجيد والصعوبات التي يواجهها

يمتاز التخطيط الجيد من طرف المديرين بعدد من الخصائص والتي يعتمد عليها نجاحه، كما تواجهه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته.

أولاً: خصائص التخطيط الجيد

وتتمثل في:¹

- ✓ التخطيط الجيد مرن ومستمر ويتم تنفيذه بشكل تدريجي؛
- ✓ أسلوب متكامل يبعده الزمني والمكاني وبمحتواه وإجراءاته؛
- ✓ أسلوب مستدام ويعني عدم الانقطاع والتوقف في تنفيذه؛
- ✓ أسلوب بيئي أي يأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي عند تحديد الأهداف ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها؛
- ✓ أسلوب شامل أي يشمل جميع المشاكل بجوانبها المختلفة؛
- ✓ أسلوب مجتمعي أي يسمح بمشاركة السكان والمجموعات المستهدفة في مراحل المختلفة؛
- ✓ أسلوب واقعي قابل للتنفيذ؛
- ✓ أسلوب مرحلي منظم أي يتكون من الخطوات والنشاطات المتتابعة والمتسلسلة والمرابطة.

ثانياً: الصعوبات التي يواجهها التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات تحد من فاعليتها، ومن أهمها نجد:²

- غموض الأهداف: فعدم وضوحها يعيق عملية التخطيط؛
- مقاومة التغيير: فقد يقاوم المدير التغيير خوفاً من المستقبل المجهول، وهنا يفضل الخطط الروتينية التقليدية؛
- القيود: والتي تحد من فاعلية التخطيط ومن أهمها نجد: شحة الموارد المالية، الاستثمار في رأس المال الثابت، القيود الحكومية وندرة الكفاءات الإدارية؛

¹ خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² المرجع نفسه، ص 91.

- **الوقت والكلفة:** فالتخطيط السليم يتطلب الوقت والكلفة العالية للمنظمة، مما يستلزم التمويل والوقت المناسبين، والخبرات الفنية والبيانات، فقد لا تكون متاحة للمنظمة.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم في الإدارة

يعد التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية بعد التخطيط، فبعد تحديد أهداف المنظمة وتحديد خطى سير العمل في المستقبل وفقا للخطة المقررة، فإنه من البديهي أن يمارس المدير وظيفة التنظيم، فمختلف الجهود تحتاج إلى تحقيق التكامل بينها بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية، ولا بد أن يعرف كل مدير بالمنظمة ماهية أوجه النشاط التي يشرف عليها ويديرها، إذ لا بد أن يعمل على توفير التنسيق والانسجام بين جهود المجموعة، وطرق الاتصال الرئيسية والفرعية التي تربط أجزاء المنظمة، وهي في مجملها تمثل الأبعاد الرئيسية لوظيفة التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم وأهميته

يعد التنظيم إحدى وظائف العملية الإدارية في المنظمة، ويتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة وتوزيعها على العاملين، فهو ترجمة للخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف.

أولاً: مفهوم التنظيم

للتنظيم عدة تعريفات اشتقت من خلال رؤية معينة سواء بالنظر إليه كهيكل أو كعملية إدارية، ومن أهم التعريفات نجد:

- تعريف هنري فايول: التنظيم هو امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ببعضهم البعض وبين الأشياء ببعضها البعض.¹
- ويعرف التنظيم أيضاً بأنه حصر للواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.²
- كما يعرف التنظيم أيضاً بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين، وعندما ينشأ التنظيم يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم.³

¹فتحى أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 140.

²عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، مصر، 2007، ص 21.

- والتنظيم أيضا يعبر عن عملية حصر وتحديد وظائف المنظمة، وإسناد كل نشاط لكل من يتمتع بسلطة إنجازه مع التنسيق بين الأقسام والوحدات ذات العلاقة، وتقسيم العمل لتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع.¹

وهناك عناصر رئيسية تقوم عليها وظيفة التنظيم تتمثل فيما يلي:²

- ✓ تحديد النشاطات والأعمال التي يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف؛
- ✓ تحديد العلاقات بين كافة الأفراد والإدارات والأقسام؛
- ✓ تجميع الأنشطة المتشابهة في إدارات أو أقسام ووحدات متجانسة؛
- ✓ إشراك الأفراد في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الأدوات والوسائل والإمكانات والأجهزة المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال؛
- ✓ إعداد الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي؛
- ✓ تحديد نطاق الإشراف.

ثانيا: أهمية التنظيم

يلعب التنظيم أهمية بالغة في مجال الغدارة حيث تبرز أهميته فيما يلي:³

- ✓ **التخصص وفوائده:** يؤدي التنظيم إلى تخصص منهجي بين الإدارة وقوة العمل، مما يقلل من عبء العمل ويعزز الإنتاجية لأن العمال يؤدون وظيفة محددة على أساس منظم، هذا التكرار يسمح للعامل باكتساب الخبرة ويؤدي إلى التخصص؛
- ✓ **الوضوح في علاقات العمل:** يسمح التنظيم بإزالة الغموض في نقل المعلومات والتعليمات، كما أنه يساعد في إنشاء ترتيب هرمي وبالتالي تمكين تثبيت المسؤولية؛
- ✓ **الاستخدام الأمثل للموارد:** التنظيم يسمح بالاستخدام السليم للموارد المالية والمادية والبشرية، وتجنب الازدواجية في العمل مما يساعد في التقليل من هدر الموارد والجهود؛
- ✓ **التكيف مع التغير:** يسمح التنظيم للمنظمة من استيعاب التغيرات في بيئة الأعمال، كما يسمح بتعديل الهيكل التنظيمي ومراجعة العلاقات بين المستويات الإدارية؛
- ✓ **الإدارة الفعالة:** يساعد التنظيم على تجنب الازدواجية كما أن الوضوح في العلاقات تمكن من تنفيذ العمل السليم، وهو ما يجلب الفعالية في الإدارة؛

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط6، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 124.

³ Organising, Noordhoff, Uitgevers bv Groninton, Houten, The Netherlands, 2012, Pp116- 117.

✓ **تطوير الموظفين:** التنظيم يحفز الإبداع بين المديرين وقد يسمح للمديرين بالحد من عبء العمل، عن طريق إنشاء وظائف روتينية للمرؤوسين، فهو يعطيهم الوقت لاستكشاف مجالات النمو وفرص للابتكار وبذلك تعزز المنظمة مكانتها التنافسية؛

✓ **التوسع والنمو:** يساعد التنظيم في النمو وتنويع المشاريع من خلال تمكينه من الانحراف عن القواعد الحالية وتناول تحديات جديدة.

المطلب الثاني: خطوات وظيفة التنظيم

تمر وظيفة التنظيم بمجموعة من الخطوات والمراحل تمثلت فيما يلي:¹

- **أولاً:** تحديد الأهداف من إنشاء المنظمة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
- **ثانياً:** إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المسطر سابقاً، ومن هذه النشاطات نجد: تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا، الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل الأجل، تخزين المواد وغيرها من النشاطات العملية.
- **ثالثاً:** تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة، من خلال إعداد كشف تفصيلي لجميع الأنشطة لتحقيق الأهداف، وهناك عدة أسس لتجميع الأنشطة ومنها: التقسيم على أساس الوظيفة، التقسيم حسب المنتج، التقسيم على أساس العملاء، التقسيم حسب المناطق الجغرافية، التقسيم على أساس الإنتاج أو العمليات.
- **رابعاً:** تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية، فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات الإدارية مع بعضها البعض من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات.
- **خامساً:** إيجاد التنسيق بين الوحدات الإدارية من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بسهولة.
- **سادساً:** اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
- **سابعاً:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية، فهي توضح حجم الهيكل التنظيمي والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية.
- **ثامناً:** إعداد الدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص بشكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عناونها، أهدافها، سياساتها، إجراءاتها وغيرها من المعلومات.
- **تاسعاً:** ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر، وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لتلبية أي احتياجات قد تظهر مستقبلاً أو أثناء التنفيذ.

¹خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 115 - 120.

المطلب الثالث: أنواع التنظيم وخصائصه

ينطوي التنظيم عموماً على نوعين أساسيين من حيث المسؤولية، وهو النوع الشائع وتتمثل في:¹

أولاً: التنظيم الرسمي

هو الترتيبات والتنظيم الذي يحصل نتيجة جهود وقرارات رسمية متعمدة، تحددها الإدارة واتخاذ هذه القرارات وإقامة هذا التنظيم هو أحد المسؤوليات الأساسية للإدارة، والتي من مسؤوليته إدارته وتغييره، ولكي يحقق التنظيم الرسمي أهدافه هناك بعض المبادئ الواجب توفرها تتمثل في:²

- ✓ مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف؛
- ✓ مبدأ الفعالية في الأداء؛
- ✓ مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة؛
- ✓ مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية؛
- ✓ مبدأ المحاسبة الفردية؛
- ✓ مبدأ وحدة الأمر والتوجيه؛
- ✓ مبدأ النمو الوظيفي؛
- ✓ مبدأ نطاق الإشراف؛
- ✓ مبدأ مرونة التنظيم؛
- ✓ مبدأ التوازن بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين.

ومن أنواع التنظيم الرسمي نجد:

- **التنظيم الرأسي:** وهنا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى إلى أسفل التنظيم.
- **التنظيم الوظيفي:** وهنا تختص كل وحدة إدارية بنشاط محدد المعالم تمارسه.
- **التنظيم التنفيذي الاستشاري:** وهنا ظهرت طبقة الاستشاريين لمعاونة التنفيذيين بسبب كبر حجم المنظمات وزيادة التعقيدات التقنية والمعرفية.
- **التنظيم مع استخدام اللجان:** وهنا يتم إسناد وظيفية تنظيمية معينة إلى مجموعة من الأفراد، وتختلف أنواع اللجان كما تتباين مستوياتها وآجالها وطبيعة الوظائف التي توكل إليها.

¹ سعاد نائف برنوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص 277.

² نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 197 - 198.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم، فإذا تفاعل مجموعة من الأفراد لفترة ما ولأي سبب يؤدي هذا التفاعل إلى حدوث نوع من الترتيبات والانتظام فيما بينهم فيتم توزيع للأدوار بينهم، وتنامي قيم ومعايير سلوكية يلتزمون بها، مسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا التنظيم هي الانتباه لوجوده ولأهميته ولتأثيره على التنظيم الرسمي، والتأكد من أن أهدافه لا تتناقض مع أهداف التنظيم الرسمي.

أما الخصائص الهادفة للتنظيم فتتمثل فيما يلي:¹

- ✓ الاستفادة من التخصص؛
- ✓ التنسيق بين الأنشطة التنظيمية؛
- ✓ الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة؛
- ✓ تحقيق الرقابة التلقائية؛
- ✓ عدم الإسراف؛
- ✓ التعاون بين العاملين في المنظمة؛
- ✓ مراعاة الظروف البيئية.

المطلب الرابع مبادئ التنظيم

تعتبر عن الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية التنظيم ويمكن إيجاز أهم مبادئه فيما يلي:²

- مبدأ ضرورة التنظيم: حيث يجب تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات؛
- مبدأ وحدة الهدف: يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة بالهيكل التنظيمي، وأن يساهم كل جزء من أجزاء التنظيم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
- مبدأ التخصص: نظرا لفوائده المتعددة على الفرد والمنظمة والمتمثلة في أن التخصص يحقق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية، فهو يساعد على توفير الوقت والجهد، كما يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيدا عن التنافس والتعارض، وإيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل؛
- مبدأ وحدة الأمر (القيادة): والمقصود منها أن لا يتلقى العاملون أوامر تتعلق بعملهم إلا من طرف رئيسهم المباشر؛
- مبدأ السلطة والمسؤولية: فالمدير الذي ليس لديه سلطة لا يستطيع أن يحقق إنجازات، كما أن السلطة حق رسمي في إصدار القرار بغض النظر عن طبيعة ومجال هذا القرار، وبالتالي فهي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال كونه

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 208-210.

² شيخي غنية، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 59-62.

يشغل منصبا إداريا معيناً في المنظمة. أما من حيث المسؤولية فهي عبارة عن التزام من المرؤوسين بإنجاز مهام محددة، وبالتالي فالسلطة تقابل المسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة، ويجب أن تساوي سلطات أي مدير والمسؤوليات المطلوبة منه؛

- **مبدأ تفويض السلطة:** من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فاعلية المدير، وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية، والهدف من تفويض السلطة هو توفير وقت للمدير من أجل الأعمال الأكثر أهمية، أو لتجنب الحالات والمشاكل الاستثنائية، ويتكون تفويض السلطة من ثلاث عناصر رئيسية وهي:

✓ **إسناد المسؤولية:** وتعني إعطاء واجبات جديدة للمفوض؛

✓ **تفويض السلطة:** وتعني الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين؛

✓ **المسائلة:** وتعني التزام المفوض إليه بأداء مرضي للعمل وحسن استخدام السلطة أمام الرئيس.

- **مبدأ نطاق الإشراف:** وتعني تحديد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وهذا من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي، ويتوقف نطاق الإشراف على عدد من العوامل منها ما يتعلق بطبيعة النشاط الذي يمارسه العاملون الذين يشرف عليهم المدير، ومنها ما يتعلق بقدرات المدير في حد ذاته؛

- **مبدأ المرونة:** ويعني أن يكون التنظيم قادراً على التلاؤم مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة؛

- **مبدأ تدرج السلطة:** أي يجب أن تكون هناك سلطة عليا وأن ينحدر خط السلطة هبوطاً من أعلى وظيفة إلى أدنى وظيفة في الهيكل التنظيمي، أي من الرئيس الذي يصدر الأوامر إلى المرؤوس الذي يتلقى الأوامر؛

- **مبدأ توازن المركزية واللامركزية:** ويقصد بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم، بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور، وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. ولا يوجد في الواقع العمل بمركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة بل هناك درجات مختلفة من المركزية واللامركزية، إذ تزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تتحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأجزاء والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل.¹

ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من طرف المنظمة، إذ من الصعب جعل الهيكل التنظيمي متجاوباً مع معطيات بيئة عمل سريعة التغير وباستمرار، ومنه يتم التوصل إلى عدم وجود

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 361.

هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال، بل إن هذا الهيكل التنظيمي بأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة.

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية

ونميز بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة.

1- الهياكل التنظيمية التقليدية: ويقصد منها أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى الوقت الحاضر ومنها:¹

✓ **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم، وطبيعة المهام التي يؤدونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة، ويصلح هذا النوع لجميع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية، ويعتبر مفيداً للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. ومن أهم مزاياه نجد: الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد؛ تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب؛ جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية؛ تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة؛ وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

أما أهم الإشكاليات التي تواجهه فتتمثل في صعوبة إسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج، من ناحية حجم العمل بحيث لا يمكن إسنادها إلى إدارة تخصصية محددة.

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام:** هذا النوع من الهياكل التنظيمية تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم المنظمة والأعمال، وكأنما كل قسم من الأقسام هم منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي، هذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو الزبائن وغيرها منا لأسس، ومن مزاياه نجد: سرعة استجابة ومرونة في البيئة المضطربة؛ اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن؛ تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية؛ سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات الحاصلة؛ تطوير المهارات الإدارية للمديرين.

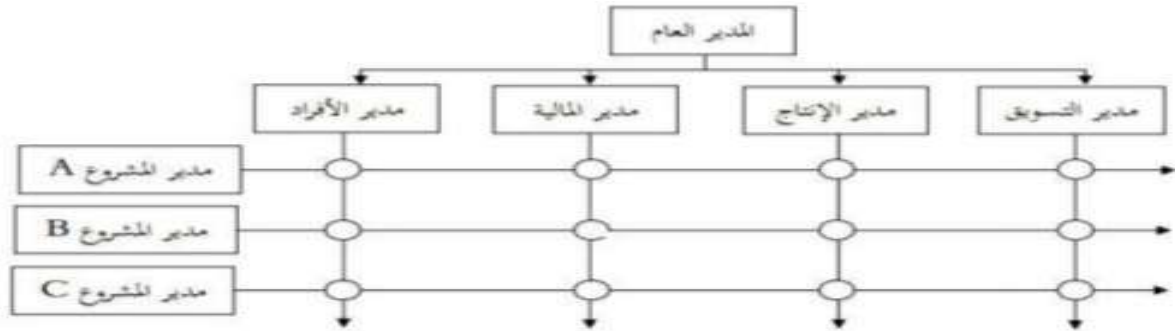
أما عن عيوبه فتتمثل في أن التخصص الفني يكون أقل في الأقسام، تزايد المنافسة من أجل الموارد، تضاعف الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة، وسيطرة أو رقابة إدارية قليلة من طرف الإدارة العليا.

✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام بهدف الاستفادة من مميزات الاثنين وتفادي عيوبهما، ويتجسد هذا من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بغرض تدعيم منتجات معينة أو برامج أو مشاريع، فالعاملون في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين،

¹ المرجع نفسه، ص 370 - 373.

سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام، ويعتمد نجاح هذا النوع على قدرة المدير على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام، وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: بن زايد سارة، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص 71.

- 2- الهياكل التنظيمية الحديثة:** مع تحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة بغرض الاستجابة لمتطلبات المنافسة الشاملة، فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة، وتتسم الهياكل التنظيمية الحديثة في مجملها بالمبادئ التالية:¹
- التركيز على العمليات وليس على الوظائف في المنظمة؛ وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق الأمر بالعمليات الأساسية؛ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل؛ استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
 - تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء؛ التركيز على المهارات والقدرات المتعددة للعاملين؛
 - تعليم وتدريب الأفراد وكيفية مشاركة العمل مع الآخرين؛ بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء.

ومن أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة نجد:

➤ **هيكل الفريق:** ويقصد منه أن يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا، والفريق الممنوع وظيفيا يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة، بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق، وهناك أيضا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع أو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة معينة، ويتم حله وتفكيكه بعد انتهاء المشروع والهدف منها تجميع الكفاءات وتركيزها بغرض تحقيق أكبر استفادة ممكنة.

➤ **الهيكل الشبكي:** وهو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية، ويعني امتداد أفقيا خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة، وتنسيق أنشطتها من مركز قيادي رئيسي صغير، فالمنظمة هنا تبدو كأنها محور مركزي تحيط به شبكة من

¹ المرجع نفسه، ص 374.

المتخصصين الخارجيين، ولا تكون مجتمعة تحت سقف واحد، وهذه الشركات المتعهدة والمتخصصة ترتبط إلكترونياً بالمركز الرئيسي.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: بن زايد سارة، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص72.

➤ **الهيكل اللامحدود (الافتراضي):** أصبح الحديث في منظمات الأعمال بلا حدود أو منظمات افتراضية، وهي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية، وكذلك مع بيئتها الخارجية، والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والأنترنت بغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين، ومن أهم متطلباتها غياب الهرمية في الهيكل، وتمكين العاملين في الفريق من استخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وعدم فرق القيود بأي شكل كانت على العاملين والخبراء الذين ينجزون العمل.

ثانيا: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته حتى يكون شاملاً ومناسباً، وتتمثل هذه العوامل في:¹

- ✓ حجم المنظمة؛
- ✓ دور حياة المنظمة؛
- ✓ الموقع الجغرافي للمنظمة؛
- ✓ درجة التخصص؛
- ✓ الموارد البشرية بالمنظمة؛
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة؛
- ✓ نطاق الإشراف داخل المنظمة؛
- ✓ نظام الإدارة المركزية واللامركزية؛
- ✓ البيئة الخارجية.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 212-214.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه في الإدارة

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعتبر الوظيفة الإدارية الثالثة ويكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين بالمنظمة.

المطلب الأول: تعريف التوجيه وأهميته

- يعرف التوجيه بأنه ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة.¹

- التوجيه أيضا مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه من فائدة للمشروع، وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم الأعمال بغية تحديد أهداف المنظمة.²

إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة في أي منظمة إنما يتمثل في كيفية جعل الأفراد يتمتعون بالعمل، ويسعون إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم ولن يتحقق ذلك إلا إذا تم فهم هؤلاء الأفراد ودوافع العمل لديهم، وإلمامهم بنوعية الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، ومنحهم الثقة والتأييد وتوفير بيئة مشجعة على الخلق والإبداع، من ناحية أخرى فنجاح التوجيه لا يتوقف على وجود الفرد القادر على العمل والراغب فيه فحسب، بل على النموذج القيادي الذي يوجه جهود الفرد، ويتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات تتمثل فيما يلي:³

✓ فهم نماذج السلوك البشري؛

✓ استخدام النمط القيادي المناسب؛

✓ الاتصالات الفعالة، فالتوجيه هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله إلى تحديد ودفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يتحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال: تحديد واجبات الأفراد وشرح إجراءات تنفيذ العمل، إصدار الأوامر والتعليمات، النصيح والإرشاد المستمر، تشجيع الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 458.

² ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 459.

أما أهمية التوجيه فتتجلى من خلال النقاط التالية:¹

- أن التوجيه هو الأساس في وضع الخطط؛
- أن التوجيه هو الأساس للتنظيم الفعال؛
- أن التوجيه هو الأساس لشغل الوظائف بالأفراد المناسبين.

المطلب الثاني: مبادئ التوجيه

تقوم وظيفة التوجيه على مبادئ أساسين ومتكاملين فيما بينهما، ويتمثلان فيما يلي:²

أولاً: مبدأ تجانس الأهداف

ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس في أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، أي أن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية، من خلال عمله في المنظمة إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنظمة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين معناه تحققت أهداف المنظمة وعندها حتماً ستعمل على إشباع حاجيات الأفراد.

ثانياً: مبدأ وحدة الرئاسة

إضافة إلى اعتباره مبدأً للتوجيه فهو يعتبر أيضاً أحد مبادئ التنظيم، وينص على أنه لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، إلا أن الأفراد يتجاوزون أكثر وأفضل عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

المطلب الثالث: ركائز التوجيه

للتوجيه ثلاث ركائز أساسية تتمثل في القيادة، الاتصال والتحفيز.

أولاً: القيادة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

1- تعريف القيادة: ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد تعريف موحد للقيادة، بل هناك العديد من التعريفات المتعلقة بالقيادة ومنها:

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية -، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013، ص 251.

² مباركة ظافر الدوسري، التوجيه الفعال، ط 1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2019، ص 17.

- القيادة هي الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.¹

- القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في الرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية.²

2- أنماط القيادة: يمكن تجميع أساليب القيادة في الأنماط التالية:³

✓ **القيادة الاستبدادية:** ومن أهم مظاهر القيادة الاستبدادية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليست الجماعية، إذ تتجلى لدى القائد الاستبدادي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيليا على التعليمات وصيغ تنفيذها، كما يتقيد بشكل تام بها، ويؤكد على ضرورة تنفيذها ويمارس الضغط على العاملين من أجل الرفع بمستوى الإنتاج والإنتاجية، ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاستبدادية فيما يلي:

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة؛
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة؛
- عدم القدرة على أداء الأعمال؛
- يؤدي غياب القائد الاستبدادي إلى شيوع الفوضى؛
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الاستبدادية بانخفاض المعنويات؛
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها؛
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي.

✓ **القيادة الديمقراطية:** وتقوم هذه القيادة على أساس الترغيب وليس التهيب، وخلق نوع من المسؤولية لدى الرؤوسين والاستفادة من مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث تكون ناتجة عن المناقشة والتفكير الجماعي مع حق كل فرد في التعبير عن رأيه، وعرض أفكاره والاختيار من بين البدائل المطروحة ما يناسب ظروف العمل، وأهم ما يميز القيادة الديمقراطية تلك الآثار الايجابية العديدة التي تنعكس على أداء المنظمة، ومن أهمها:⁴

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر من الانتماء للمنظمة؛
- تنمية التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين وشعورهم بالمسؤولية اتجاه قرارات القيادة التي شاركوا في اتخاذها؛

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 2001، ص 98.

³ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 226.

⁴ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2004، ص ص 247 - 248.

- توفير كوادرات قيادية مؤهلة وتنميتها؛
- تشجيع روح الإبداع والابتكار؛
- ضمان الرشد في اتخاذ القرارات؛
- عدم الحاجة إلى ظهور تنظيم غير شرعي.
- ✓ القيادة الفوضوية: وتتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يكون جو العمل غير متمسم بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على الود والاحترام، ويمكن إبراز سمات القيادة الفوضوية بما يأتي:¹
- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد والمرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها؛
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة؛
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام؛
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا؛
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية؛
- ضعف الروح المعنوية لدى العاملين وعدم التعاون في إنجاز المهمات.
- 3- أسس القيادة الإدارية: يذهب اتجاه من علماء الإدارة إلى أن هناك عاملان رئيسيان يتوقف عليهما نجاح القيادة الإدارية وهما:²

- عامل الانشغال بالإنجاز: أي بتحقيق الهدف المقرر للمنظمة أو للعمل الإداري، وذلك بالإدراك التام للأمور الفنية المتعلقة به وتوفير القدرة على الابتكار في مجاله، وأن يتصف بالواقعية في الحلول التي يقترحها وفقا للمتاح لديه من الموارد مع قدرته على إقناع العاملين معه بما يقدمه من وجهات نظر، علاوة على قدراته في التخطيط والتنظيم وتحقيق التعاون وروح الفريق بين العاملين في المنظمة.
- عامل مراعاة جانب العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة: التي تربطهم علاقات بمجموعات أخرى تتعامل معها بالمشاركة الاجتماعية معهم في المواقف الإنسانية المختلفة، والقدرة على حل الخلافات وتحقيق التوترات ومواجهة أسباب النزاع المحتمل بينهم، علاوة على تقديم المساعدة الشخصية لهم، والعدالة والحياد، وبناء على ذلك فإن ما يفرق بين القائد الكفء والقائد غير الكفء هو الموازنة بين هذين العاملين.

ثانيا: التحفيز

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة العمل على رفع معنويات ومهارات العاملين، وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكولة إليهم على أكمل وجه وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة لمنظمة.

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

1- تعريف التحفيز: هو قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو العمل على الاستمرار فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين، ويأتي التحفيز الخارجي ليكمل التحفيز الداخلي، وبالتالي يتحقق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من خلال الترغيب والترهيب.¹ وعليه فالحوافز تمثل مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة الدوافع لدى الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل السلوك الذي ينتهجه في إشباع الحاجات التي تحرك لديه الدوافع، أما الدوافع فهي عبارة عن عوامل داخلية أو قوة محركة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين، إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة.

ويكمن الفرق بين الدوافع والحوافز في أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية، أما الحوافز فهي نوعان إيجابية تجذب الفرد إليها كأنواع الثواب المختلفة والسلبية وهي تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عن عواقبها كالقوانين الرادعة للسلوك الإنساني.²

2- أنواع الحوافز: يمكن تقسيم الحوافز إلى الأنواع التالية:³

- **الحوافز المادية:** هي التي تؤدي إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدي، وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور والمكافآت أو الترقية أو تحسين الظروف. وتنقسم إلى حوافز مادية إيجابية تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل تكراره والمواصلة فيه بشكل فردي أو جماعي، والحوافز المادية السلبية وتكون من خلال مدخل العقاب والردع عن طريق العمل التأديبي، ويقصد بالعقوبات الحوافز المادية السلبية وتأخذ عدة أشكال كالخصم من الأجر، والحرمان من العلاوة.

- **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتنقسم إلى:

- حوافز معنوية إيجابية: منها الفردية كالثناء والمدح والتشجيع وغيرها من أساليب التحفيز المعنوي، أما الجماعية قد تشمل ظروف العمل الملائمة وحسن المعاملة وفترات الراحة أثناء العمل وغيرها.
- حوافز معنوية سلبية: منها الفردية وتشمل توجيه إنذار التأديب، التهديد بالعقاب، التحويل للتحقيق، أما الجماعية فمنها الحرمان من النشاط الاجتماعي والرياضي، الإنذار الجماعي.

3- فوائد التحفيز: تحقق عملية التحفيز عدة فوائد أهمها:⁴

- ✓ إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج وجودة الإنتاج والمبيعات والأرباح وغيرها؛
- ✓ تخفيض الفاقد في العمل كتخفيض التكاليف، تخفيض كميات المواد الأولية، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية؛

¹ خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 316-318.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2009، ص 169.

- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
 - ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛
 - ✓ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 4- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:** من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز نجد ما يلي:¹
- ✓ **التبعية:** وهو أن يكون التحفيز متبوعاً للعمل مباشرة قدر المستطاع؛
 - ✓ **حجم ونوع الحوافز:** من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه يتناسب مع حجم العمل المنجز ونوعه؛
 - ✓ **إدراك سبب التحفيز؛**
 - ✓ **الثبات:** فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت؛
 - ✓ **التحكم:** لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

ثالثاً: الاتصال

يحتل موضوع الاتصال باهتمام القادة الإداريين على كافة المستويات الإدارية المختلفة، حيث يسعى كل منهم إلى إنجاز الأعمال والمهام من خلال الرؤوسين والعاملين بالمنظمة، مما يستلزم إجراء الاتصالات مع الأفراد على جميع المستويات، وضمان نظم الاتصال الجيدة والفعالة التي تتلاءم مع احتياجات المنظمة.

1- تعريف الاتصال: هناك العديد من تعريفات الاتصال منها: الاتصال عملية نقل وتبادل للأفكار والمعلومات والبيانات والتعليمات الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وتوفير المشاركة والتجاوب بين المرسل والمستلم فيها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم، والفكر بين طرفي الاتصال، فهي عملية مهمة للقيام بجميع الوظائف والمهام الإدارية.²

- 2- عناصر وظيفة الاتصال:** تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وتتمثل في:³
- ✓ **المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال؛
 - ✓ **الرسالة:** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) التي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بما معاً؛
 - ✓ **الوسيلة:** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل؛
 - ✓ **المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل جوانبه المختلفة، ثم يقوم بتفسير الرموز ويحاول إدراك معانيها؛

¹ خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 273.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

✓ **التغذية العكسية:** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل، واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها، والمرسل يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، وتختلف سرعة حدوث التغذية العكسية باختلاف المواقف.

3- أهمية الاتصالات: يمكن إيجاز أهمية الاتصالات فيما يلي:¹

- ✓ الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهل في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة؛
- ✓ تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
- ✓ تعد الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة؛
- ✓ الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المنظمة؛
- ✓ يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره؛
- ✓ الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعالية المرؤوسين؛
- ✓ يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من وإلى القنوات المختلفة، بما يسهل بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

4- أنواع الاتصالات الإدارية: وتتمثل أنواع الاتصالات فيما يلي:²

- **الاتصالات الرسمية:** وهي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسميا، ومثبتة بصورة مكتوبة وفيه تتدفق المعلومات في المنظمة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية، ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **اتصالات هابطة:** من الرؤساء إلى المرؤوسين، وعادة تكون في شكل أوامر وتعليمات وقرارات وغيرها؛

- **اتصالات صاعدة:** وتكون من المرؤوسين إلى الرؤساء وتكون في شكل شكاوي، اقتراحات وتقارير وغيرها؛

- **اتصالات أفقية:** بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي، وتكون لغايات التنسيق والتعاون.

- **الاتصالات غير الرسمية:** وهي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخفية حدود السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية.

5- المعوقات المؤثرة على فاعلية الاتصال: هناك العديد من المعوقات التي تواجهها عملية الاتصال أهمها ما يلي:

- ✓ صعوبة التكيف: أي صعوبة تكيف الفرد للمواقف التي تتماشى والسياسة العامة للمنظمة المعنية؛
- ✓ المعوقات النفسية (السيكولوجية)؛

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

- ✓ صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات؛
- ✓ المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية، وترتبط بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئوية بين جماعات العمل المختلفة؛
- ✓ تعدد المستويات الإدارية والوظيفية وبعد المسافة؛
- ✓ تأثر المستلم بحالاته الانفعالية؛
- ✓ تقييم مصدر الاتصال.

إن معوقات الاتصال ذات أثر كبير في خلق معاناة كبيرة للمنظمة العاملة، من حيث إضعاف قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل الطموح، لذا لابد من تذليل هذه المعوقات والتقليل منها بالشكل الذي يحقق للمنظمة الاتصال المطلوب.

المطلب الرابع: متطلبات التوجيه

هناك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرار القائد بكيفية توجيه مرؤوسيه، مثل مدى خطورة الحالة، نمط القائد القيادي، تحفيز المرؤوسين وغيرها، بالإضافة إلى ذلك كونه قائد موجه للآخرين يجب عليه بما يلي:¹

- ✓ معرفة جميع الحقائق عن الحالة؛
- ✓ التفكير في الأثر الناجم عن قرار القائد على المهمة؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القائد للقرار؛
- ✓ التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان يجب عليه اتخاذه؛
- ✓ تفويض المهام الأولية لجميع العاملين؛
- ✓ جعل الأوامر واضحة ومختصرة؛
- ✓ متابعة كل شخص تم تفويضه؛
- ✓ إعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

¹ بن زايد سارة، مدخل لإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص78.

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة الإدارية

إن الرقابة هي آخر الوظائف الإدارية وهي الوظيفة المعنية بمتابعة كل الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها، وتعد الرقابة عنصراً هاماً من عناصر الإدارة، وإحدى المسؤوليات الهامة للقائد الإداري، إذ يجب عليه أن يهيئ نظام الرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولاً أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة

المطلب الأول: تعريف الرقابة وأهميتها

تعتمد الرقابة الإدارية على التوجيه والإشراف والإصلاح، أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر إلى الرقابة أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة، كما تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنظمة وتثبيت قواعدها.

أولاً: تعريف الرقابة

هي عبارة عن عملية ملاحظة وتقييم أداء النشاط الإداري المنجز ومقارنته بما خطط له، إذ تمارس على جميع المستويات الإدارية.¹

هدفه اكتشاف الانحرافات وإعداد التقارير بغية اتخاذ ما يلزم بمعالجة وتصحيح الانحرافات، والرقابة تعد عملية مستمرة تكون إما قبلية (وقائية) أو رقابة متزامنة تصحيحية لتستمر لما بعد الأداء باعتبارها رقابة بعدية (علاجية).²

كما تعرف الرقابة بأنها وظيفة إدارية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك لقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح.³ وترتبط عملية الرقابة بالوظائف السابقة كما يلي:

✓ علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط: وذلك وفق الأساليب التالية:

- وظيفة الرقابة تركز على أن ما تم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم إنجازها بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ؛
- الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابلية التحقق ضمن الإمكانيات المتاحة؛
- عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.

¹ Combalikova, Andrea and Misun, Juraj, The importance of control in Managerial Work, Munich Personal, RePEc archive, 2017, P219.

² عبد الله حسين جوهر، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، التخطيط، التطوير والرقابة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2011، ص155.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص302.

✓ علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم: من خلال:

- تقوم الرقابة من التأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها؛
- تقوم الرقابة من التأكد من أن ما تنجزه وحدة ما لا يتم تكرار إنجازها من طرف وحدة أخرى؛
- تقوم الرقابة من التأكد من أن وظيفة التنظيم تتضمن تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية متخصصة، ووضع وصف فني وعملي للوظائف لمنع ازدواجية الأنشطة.

✓ علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه: من خلال:

- تلعب كل من الرقابة والتغذية العكسية دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه؛
- من خلال عملية التغذية العكسية يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرار من التعرف على نتائج الأعمال، والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته؛
- أقسام الرقابة والمتابعة في المنظمة تزود المديرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر، والتي على أساسها يتخذ المديرون قراراتهم لإنجاز الأعمال وتحفيز العاملين.

ثانياً: أهمية الرقابة

الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة، وتبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها:¹

- ✓ أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وبالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات؛
- ✓ وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء، وعمليات التنفيذ، حيث قد تحدث الكثير من التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية مما قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وهو ما يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها وتصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة؛
- ✓ اتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفق الخطط الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها؛
- ✓ يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها، فغياب الرقابة ينتج عنه إسراف في استخدام الموارد المالية، ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله، البطء في إنجاز الأعمال، تدني الإنتاجية، ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية وجود الرقابة لتجنب كل المشاكل الناتجة عن غيابها.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 534.

المطلب الثاني: أهداف الرقابة ومقومات نجاحها

تنطوي الرقابة على مجموعة من الأهداف مهما اختلفت أنواعها، كما أنها تقوم على مجموعة من المقومات والتي تعمل على نجاحها مهما كان نشاط المنظمة.

أولاً: أهداف الرقابة

وتتمثل أهداف الرقابة فيما يلي:¹

- حماية المصالح العامة: وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه، في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية؛
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف؛
- العملية الرقابية تساهم في اكتشاف العناصر الوظيفية التي ساعدت في منع الانحرافات، أو تقليل الأخطاء وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها مادياً ومعنوياً.

ثانياً: مقومات نجاح الرقابة

وتتمثل في:²

- ✓ وضع وتصميم نظام للرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطها، وحجم العمل الإداري المنوط بها وخصائصه وهدفه، ومراعاة مدى نمط حرية العاملين في التصرف لدى أداء العمل المكلفين به، وموازنة هذه الحرية بمدى الرقابة عليهم؛
- ✓ ملاحظة اقتصادية لنظام الرقابة وعدم المبالغة في الإنفاق عليه لدرجة تفوق كثيراً العائد المتوقع من إنشائه؛
- ✓ يجب أن يتميز النظام المقرر للرقابة بالتكامل والتناسق بينه وبين نظم المعلومات والاتصالات والتخطيط في المنظمة؛
- ✓ مراعاة الوقت المناسب لتلقي المعلومات لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء، وإرسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل التي يكشف عنها نظام الرقابة في الوقت المناسب؛
- ✓ تدعيم نظام الرقابة بالأساليب التقنية الحديثة المتطورة وبالإمكانات المادية والبشرية المناسبة، مع تميزه بالمرونة اتجاه التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وكذا البيئة التنظيمية؛
- ✓ مراعاة الموضوعية والمشروعية في أسس الرقابة ومعاييرها، وضمان عدم إساءة استعمالها أو التعسف فيها؛

¹ محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2007، ص 17-18.

² سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 290.

✓ أن تكون الرقابة واضحة ومعروفة لكافة العاملين بالمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة

لقد تعددت تقسيمات الرقابة وفقا لبعض المعايير الفنية الإدارية ومنها نجد:¹

أولاً: من حيث الهدف من الرقابة

- 1- رقابة مانعة أو وقائية: وهي رقابة سابقة تتحقق من خلال توجيه العاملين وإرشادهم بما ينبغي أن يكون عليه العمل الإداري قبل أدائه.
- 2- رقابة تصحيحية علاجية: وهي رقابة لاحقة تتم بالتعقيب على العمل الإداري وتصحيحه في حالة عدم سلامته.

ثانياً: من حيث مراحل التنفيذ وأداء العمل الإداري

- 1- رقابة مرحلية: تكون طوال مباشرة العمل الإداري.
- 2- رقابة نهائية: تكون بعد الانتهاء من أداء هذا العمل.

ثالثاً: من حيث طبيعة الرقابة

- 1- رقابة سلبية إصلاحية: تعتمد على انتظار وقوع الخطأ أو الانحراف ثم محاولة إصلاحه أو تصحيحه.
- 2- رقابة ايجابية وقائية: وتكون من خلال العمل على اكتشاف الخطأ قبل وقوعه، ومن ثم محاولة منع وقوعه إذا أمكن أو التخفيف من آثاره الضارة على الأقل.

رابعاً: من حيث نطاق الرقابة

- 1- رقابة شكلية: تكون شكلية على الإجراءات المتبعة في أداء العمل الإداري.
- 2- رقابة موضوعية: تتصل بنتائج العمل وقياس مدى إنجاز الأهداف المبتغاة، ومن ناحية أخرى قد تنصب الرقابة على النواحي المالية فقط فتكون رقابة مالية، وقد تشمل كذلك النواحي الإدارية والفنية فتكون رقابة شاملة.

خامساً: من حيث مباشرة الرقابة

- 1- رقابة مباشرة: وهنا يتولى الرقابة القائد الإداري للمنظمة بنفسه.
- 2- رقابة غير مباشرة: وهنا يباشر الرقابة جهاز أو عدة أجهزة متخصصة داخل المنظمة أو من خارجها، ولكن تحت إشراف القائد، إذ تقوم بتقديم تقارير ومعلومات له.

¹ المرجع نفسه، ص 285.

المطلب الرابع: خطوات الرقابة

إن الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمسؤوليات الوظيفية إلى الأعلى، والمسؤولية الرقابية تقع على المشرف على العمل والمقصود منه المدير، وقد يكون مدير إنتاج أو تسويق أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة من المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي، ولكي تنجح المنظمة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد لها من تحديد وفهم خطوات الرقابة.

أولاً: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعة

تعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية السليمة، تحديد الأهداف والمعايير أو المؤشرات القياسية، ويمكن أن تتبع تلك المعايير من الخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة الاقتصادية، وقد ركز الكلاسيكيون على ضرورة اعتماد معايير صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقاً، وإنما ينبغي اعتمادها والالتزام بتنفيذها بشكل دقيق، أما المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على مبدأ الرقابة الذاتية التي يتم من خلالها إعطاء الفرد حرية واسعة في إنجاز الأهداف، والمعايير عبارة عن مؤشرات نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المحققة لكي يتم من خلالها تحديد الانحرافات التي ترافق الأداء التشغيلي بشكل عام، ومن أنواع المعايير نجد:¹

- **معايير كمية:** يمكن القياس من خلالها بالكميات كالأعداد، الأرقام، المبالغ، الأوزان وغيرها.
- **معايير نوعية:** مثل المعايير المعنوية والاعتبارية منها الجودة الشاملة، المطابقة، المذاق وغيرها.
- **المعايير الزمنية:** وهي التي تعتمد وحدة قياسها على الزمن كالساعة واليوم والشهر والسنة.
- **المعايير المالية:** وتشمل المؤشرات التي تعتمد على الوحدات النقدية مثل الربحية، العائد، الإيرادات وغيرها.

ولابد أن تتسم هذه المعايير بالوضوح والقابلية على التحقيق والمرونة، حيث إن توافرت هذه السمات فإنها تؤدي إلى إمكانية تحقيق الإنجاز المستهدف بكفاءة وفعالية، وبعبارة أخرى فإن ذلك يؤدي إلى إضعاف القدرة الذاتية للإنجاز.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي أو المتحقق

وهنا يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها، فإذا كانت نتائج القياسات مقبولة خلال فترة المراقبة المحددة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم، وعادة ما تكون الأسباب المؤدية لحصول الانحرافات أحد الأسباب التالية: التباين في كفاءة القوى البشرية العاملة، التباين في كفاءة المكنات والمعدات، التباين في تدفق المواد الأولية أو اتفاق سببين أو أكثر من هذه الأسباب.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ص 386.

ثالثاً: تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط

ويقصد بذلك الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال، فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها، وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات، فهذه العملية هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، وهنا يقوم المدير بتغيير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات الموكلة إليهم، فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف، ويمكن أن نميز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية هي:¹

- 1- إجراءات تصحيحية (قصيرة الأجل): يتم التعرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات، فيلجأ القائد إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن.
- 2- إجراءات وقائية (طويلة الأجل): بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط، يلزم الأمر اهتمام أكبر وأعمق بالأسباب والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل.

المطلب الخامس: أدوات الرقابة

تتوفر العديد من الأدوات الرقابية المتاحة أمام المديرين لتحقيق السبل المثلى لرقابة الأنشطة المختلفة للمنظمة، ونظراً لوجود العلاقة الوثيقة بين التخطيط والرقابة، فإن معظم الأساليب والأدوات الكمية يتم استخدامها في التخطيط يجري استخدامها في الرقابة، ومنها:²

أولاً: التقارير الإدارية

تعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وتسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، وتوجه هذه التقارير إلى الجهة المسؤولة عن تصحيح الانحرافات وعادة يكون المدير، وتكون تقارير دورية منتظمة إذ تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، حيث أنها تعد بطريقة جيدة وواضحة.

ثانياً: الملاحظات الشخصية

يتم هذا الأسلوب أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، فهو يكشف الأخطاء لحظة وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الخطأ أكثر فاعلية.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 307-308.

²بن زايد سارة، مدخل لإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

ثالثا: الموازنات التقديرية والعمومية

وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الدولة، وتستخدم كأساس ومعيار لتقييم أداء المشروع.

رابعا: السجلات والمراجعة الداخلية

تستخدم السجلات كوسيلة للرقابة الداخلية، حيث تستخرج منها البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال وتقارن بما هو مقرر إنجازه، وتعتبر المراجعة الداخلية التقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة، وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية.

خامسا: خرائط مراقبة الجودة

تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين وغيرها.

سادسا: أنظمة مراقبة المخزون

إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المنظمة في ضوء الأهداف التالية:

- ✓ تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان، تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف والسرقة أو أي أخطار أخرى؛
- ✓ منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون، مما يترتب عليه تكاليف إضافية على المنظمة؛
- ✓ الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المنظمة لاستعمالها في مهام أخرى.

الفصل الرابع: الوظائف التنفيذية بالمؤسسة

إن مختلف وظائف المؤسسة ترتبط بعضها ببعض من أجل أداء وتحقيق أهدافها ككل، ويزداد هذا الترابط تبعا لطبيعة وحجم المؤسسة، وقد ظهر مفهوم الوظائف بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مع ظهور المدرسة العملية أو الوظيفية لهنري فايول أين حدد حينها وظائف المؤسسة، وعموما تتمثل وظائف المؤسسة الاقتصادية والتي ترتبط بنشاطها إضافة إلى الوظائف الإدارية السابقة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) من ستة وظائف أساسية تتمثل في: وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية ووظيفة البحث والتطوير.

المبحث الأول: وظيفة التموين والإنتاج

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، نظرا لما تقوم به من التنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي وهذا ما يجعلهما من الوظائف الهامة بالنسبة للمؤسسة، إذ الوظيفة الإنتاجية هي أساس وجود المؤسسة، هذه الوظيفة تحتاج في إطار سير نشاطها إلى وظيفة التموين من أجل ضمان سيورة العمل الإنتاجي بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: وظيفة التموين

إن وظيفة التموين بالمؤسسات الاقتصادية تعتمد على مجموعة من الإجراءات والتقنيات والتخطيط المحكم، ووضع السياسات والبرامج لمتابعة ومراقبة هذه الوظيفة ضمانا لاستمرارية تدفق المواد والسلع الواردة إلى المؤسسة، أي تدبير مستلزمات الإنتاج بغرض تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة الإنتاجية.

أولا: تعريف وظيفة التموين

نظرا لأهمية وظيفة التموين فقد تعددت التعريفات المقدمة من طرف المهتمين بهذا الشأن ومنها نجد:

- إن وظيفة التموين تمثل الخطوة الأولى لمختلف أنشطة المؤسسة، وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا، وبكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة، وهذا لتنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بهدف تحقيق أحسن النتائج بأقل التكاليف الممكنة¹

¹ بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص17.

ثانيا: أقسام وظيفة التموين

تنقسم وظيفة التموين إلى قسمين أساسيين هما الشراء والتخزين.

1- الشراء

- عمليات الشراء: وتتمثل عمليات الشراء فيما يلي:¹

✓ اختيار المورد أو الموردين المناسبين: يقوم مسؤولوا قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين بعد اطلاعهم على كميات ونوعيات ومواصفات، المواد المطلوبة، لتلبية حاجات نشاط الإنتاج والبيع وهذا بعد إعداد برامج الإنتاج أو المنتجات التي يرتبط مباشرة ببرنامج التموين حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهنا تقوم المؤسسة باختيار المورد أو الموردين المحتملين للعامل معهم عن طريق اطلاعها على المزايا الممنوحة للمؤسسة عند الشراء كطرق التسليم، وشروطها ومدى توفر المواصفات اللازمة والمطلوبة للمواد.

✓ تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب: من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للشراء وهذا على شكل طلبات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت، بالإضافة إلى شروط متعلقة بكيفية النقل والتسديد والنوعيات والأسعار وغيرها.

✓ تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها: عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لانطلاق عمليات الشراء بإرسال طلبات جديدة، بعد إرسالها للطلبية يتم متابعتها للتأكد من وصولها في الوقت المناسب للمورد لتفادي التأخير في التموين.

✓ مراقبة المواد الواردة: يقوم قسم الشراء بمراقبة المواد بعد وصول الطلبية، وهذا للتأكد من مطابقة المواصفات والكميات والمواصفات المقدمة في طلبات المؤسسة لتفاجي وقوع أخطاء في التوريد.

- أهمية الشراء: يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على قدرتها في توفير ما تحتاجه من مواد أولية وتجهيزات، بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وتتجلى أهمية عملية الشراء فيما يلي:²

- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية للتقليل من نفقات الإنتاج، والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة؛
- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة التموين بضرورة توفير هذه المواد لضمان سير العملية الإنتاجية؛
- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية؛
- التوزيع السليم للاستثمار وعدم تجميده في المخزن؛
- تنمية إدارة الشراء بنفس المستوى الذي تعمل به الإدارات المختلفة؛
- التقدم في أساليب البيع والإعلام وإدارة المشتريات.

¹ المرجع نفسه، ص 18.

² تشوار خير الدين، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 60.

ومن بين العوامل المؤثرة في عملية الشراء نجد: طبيعة المواد، طبيعة الأسواق المنافسة، تكلفة الشراء، حجم نشاط الشراء والقدرة المالية للمؤسسة.

2- التخزين

- **مهام التخزين:** بعد استلام الطلبات من المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى قسم المخازن تبدأ مهام التخزين وتتمثل فيما يلي:¹

✓ **ترتيب وحفظ المواد والسلع:** عند وصول المواد والسلع تصدر إدارة المخازن وثيقة تمثل وصل الاستلام لأكثر من نسخة، تحتفظ بنسخة وترسل الباقي من النسخ إلى الجهات المعنية، بعدها يتم ترتيب المواد والسلع في المكان والموضع المناسب، حيث يتم التفريق بين العناصر التي تتأثر بعوامل الجو، والعناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها.

✓ **وضع الرموز:** يتم وضع الرموز على السلع من أجل التعرف السريع على محتويات المخزن، وتفيد هذه العملية في تسهيل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات لتفادي الأخطاء بين المواد وما تنتجه من أخطار، المساهمة في تنظيم عملية الشراء حسب الأصناف، وكذا يتم التسجيل في أجهزة الكمبيوتر المستعمل في المراقبة.

✓ **متابعة حركة المخزون:** قسم التخزين يقوم بمتابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزون، وهذا عن طريق تخصيصه بطاقات لكل نوع من المخزون تحتوي على اسم المادة، رمزها، كمية الطلبية، المخزون الأدنى، اسم المورد أو الموردين، سعر الوحدة وغيرها من المعلومات.

✓ **تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء:** عن طريق المتابعة المستمرة للمخزونات، عندما يصل مستوى المخزون إلى حده الأدنى يقوم مسؤولو التخزين بإرسال إشعار إلى قسم الشراء من أجل تقديم طلب شراء جديد.

✓ **القيام بعملية الجرد الحقيقي:** تختلف مدة الجرد الحقيقي، ولكن الهدف منها هو المتابعة الجيدة والمقارنة مع ما سجل في البطاقات وما هو موجود فعلاً، وتحدد فترات الجرد على أساس العديد من المعايير منها: طبيعة المخزون ودرجة تنوعه وحجمه وغيرها.

- **أنواع المخزونات:** تصنف المخزونات عموماً إلى ما تحتويه من مواد كما يلي:²

- مخزونات مواد أولية؛
- مخزونات نصف مصنعة؛
- مخزونات المواد التامة الصنع؛
- مخزونات تحت التشغيل؛
- المخلفات والفضلات؛
- مواد الغليف؛
- العدد اليدوية وقع الغيار؛

¹ بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 19 - 20.

² تشوار خير الدين، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- التجهيزات الخاصة؛
- ودائع العملاء؛
- مواد متنوعة أخرى.

ثالثاً: مكانة وظيفة التمويل في المؤسسة

لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، وبرنامجها وإتمامه بالشكل السليم، وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة من أجل ضمان تمويل الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي انقطاع أو تأخر في التمويل يؤثر سلباً على العملية الإنتاجية، وبالتالي على الوضعية المالية بالمؤسسة، فكلما كانت أغلب مصادر التمويل خارجية كلما تطلب ذلك سيولة مالية كبيرة كلما ازدادت مكانة التمويل أهمية في المؤسسة. وهو ما تعاني منه مختلف المؤسسات الاقتصادية لهذا وجب وضع خطة إستراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى حول كيفية تمويلها، علماً أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة، ليمتد الأثر على الاقتصاد الوطني لدى فعلى المؤسسة أن تسيير عمليات تمويلها بأسلوب عقلاني وعلمي.¹

المطلب الثاني: وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية، فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية، فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة.

أولاً: تعريف وظيفة الإنتاج

يمكن تعريف وظيفة الإنتاج على أنها:

- عملية إنتاج المنفعة أو مجموعة من المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.²
- من الناحية الاقتصادية تعتبر وظيفة الإنتاج هي عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بهدف الاستهلاك المباشر أو غي المباشر.³

¹ المرجع نفسه، ص 59.

² سعاد نايف رنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 226.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1999، ص 325.

فبقاء المشروع واستمراره يعتمد بالدرجة الأولى على مقدرته على إشباع رغبات المستهلكين وسد حاجياتهم، لهذا فعملية الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع مادية وخدمات مفيدة، تعتبر من أهم أعمال المشروع تشكل وظيفة خاصة تدعى وظيفة الإنتاج والتي غالبا ما تخصص لها إدارة مستقلة تحمل اسم وظيفة الإنتاج.¹

ثانيا: أهداف وظيفة الإنتاج

تتمثل أهداف وظيفة الإنتاج مهما كان نشاطها الإنتاجي فيما يلي:²

1- تطوير المنتجات: نظرا لاتصال المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير، فإنها تهدف إلى جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك، ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الكلية أو الخصائص المادية، فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة بمعنى تغيير الأغلفة أو الوزن أو الأوزان والأغلفة معا، حيث يتطلب ذلك تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما التغيير الكلي للمنتج فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال. وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل، وتتطلب وسائل مالية معتبرة، ودرجة نجاحها مرتبطة بعدة عوامل مثل الإعلان، الإشهار، درجة المنافسة.

2- تطوير طرق الإنتاج: فتكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتج وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج.

3- زيادة الإنتاج: هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق، والإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، فزيادة الإنتاج تختلف طرقه ووسائله إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير أحد منها.

4- تحسين أداء العاملين: إن تحسين أداء العاملين يتم حسب الطرق التالية:

- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية كالأجور والمكافآت أو حوافز معنوية كالترقية قد تكون فردية أو جماعية؛
- الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر للعمال بواسطة التدريب وإعادة التكوين؛
- توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة وهو ما يسمح برفع الإنتاجية.

ثالثا: مهام وظيفة الإنتاج

وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

✓ **تخطيط الإنتاج:** أي تحديد الأهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ثم تحديد الإمكانيات والموارد اللازمة والفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة؛

¹ عبود صوميل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 69.

² بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

- ✓ **تنظيم الإنتاج:** يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط، وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة، ثم إعادة تجميعها مجموعات متكاملة؛
- ✓ **الرقابة على الإنتاج:** هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

رابعاً: أساليب الإنتاج

يمكن تصنيف أساليب الإنتاج بالاعتماد على عاملين أساسيين هما: على أساس عمليات الإنتاج، وعلى أساس العلاقة مع الزبائن.

1- أساليب الإنتاج على أساس عمليات الإنتاج: تقسم أساليب الإنتاج إلى:¹

- ✓ **إنتاج مستمر:** تتبع المؤسسة هذا الأسلوب في حالة إنتاج سلعة واحدة أو عدة أصناف متماثلة وبكميات كبيرة، يتم الإنتاج بهدف التخزين وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة. ومن أهم خصائصه نجد:²

- يختص بإنتاج منتجات نهائية نمطية، ذات مواد أولية وطريقة تشغيل نمطية؛
- إنتاج جميع الوحدات والكميات بنفس العمليات والمراحل الإنتاجية؛
- سهولة تحرك المنتجات داخل المصنع؛
- هناك عدد قليل من أوامر الإنتاج وعدد قليل من التغيرات التي تتم؛
- عدد العمال يكون قليل، فدورهم في الغالب هو تشغيل ومتابعة وتوقيف الآلات؛
- المخزونات من المواد الأولية تكون منخفضة لأن المواد الأولية تستخدم بكميات كبيرة وبمعدلات ثابتة؛
- ضرورة القيام بالصيانة الوقائية تحت ضغط خطر التوقف.

ومن عيوبه هو صعوبة أو عدم إمكانية إجراء تغييرات على السلعة المنتجة أو على معدلات الإنتاج.

- ✓ **إنتاج متقطع:** يبدأ العمل وفقاً لهذا الأسلوب بإنتاج أجزاء المنتج التام تبعاً لما هو محدد لها في التركيبة الفنية له، حيث يتم تخصيص أوامر العمل على خطوط الإنتاج على شكل دفعات، ويتم التصنيع حسب ما هو محدد في المسار الفني لتصنيع الدفعة، حيث يبدأ العمل على تلك الأجزاء الواحدة تلو الأخرى أو الدفعة تلو الأخرى، إلى حين إكمالها بالكامل ويبدأ التجميع المتتالي للأجزاء الذي يولد أجزاء أكبر، إلى حين الوصول إلى المنتج النهائي التام.

¹ جمال أمغار، دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية -دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص ص 46-48.

² Pière, Baranger, Gestion de la production, Vuibert, Paris, 1987, Pp 32- 33.

✓ الإنتاج حسب المشروع أو الوحدة: يتم الاعتماد على هذا الأسلوب إذا كانت عملية الإنتاج تتعلق بإنتاج منتج واحد، يتميز بمواصفات فنية محددة مسبقا مثل صناعة باخرة، فتعرض سيورة الإنتاج هناك بمجموعة منتظمة من العمليات التي لا تجدد لأكثر من مرة، والتي تعبر عن تنسيق كل العمليات التي تقود إلى الانتهاء من المشروع، ويتميز هذا الأسلوب باستخدام تكنولوجيا كثيفة وعدم استقرار قوة العمل، إضافة إلى أن الرقابة الإدارية على العمل تكون قليلة.

2- أساليب الإنتاج على أساس العلاقة مع الزبائن: وتنقسم أساليب الإنتاج على هذا الأساس إلى:¹

✓ الإنتاج من أجل التخزين: يتخصص المصنع بإنتاج المنتجات وفقا للمواصفات التي تحددها أقسام التسويق والتصميم على ضوء دراسات السوق والسلعة، ويتبع سياسة الإنتاج لأغراض التخزين ومن ثم البيع، حيث يشتري الزبون منتجات تكون موجودة بالمخزن المشكل من طرف المؤسسة، وذلك أثناء الطلب عليها، ويتم إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة وبكميات كبيرة، كما هو الحال في مصانع الأجهزة الكهرو منزلية، بهدف إتاحتها للتوريد الفوري أثناء الطلب عليها.

✓ الإنتاج حسب الطلبات: يعتبر هذا الأسلوب بديلا لأسلوب الإنتاج لأغراض التخزين، فالمؤسسة وفق أسلوب الإنتاج حسب الطلبات لا تبدأ في عملية الإنتاج إلا إذا تم إبرام عقود أكيدة وصارمة مع الزبائن، وبالتالي تتفادى تخزين المنتجات النهائية إلا في الحالات الاستثنائية، فالمؤسسة تقوم بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك أو الزبون في الطلبية، مما تحقق قدرا أكبر من المرونة في تصميم المنتجات الهادفة إلى تلبية رغبات الزبائن، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل نسبة المخاطرة المتعلقة بكميات كبيرة في المخازن، كما يحقق السيطرة على الجودة.

¹ جمال أمغار، دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسين تسيير وظيفية الإنتاج لمؤسسة صناعية، مرجع سبق ذكره، ص ص 53 - 54.

المبحث الثاني: وظيفة التسويق والمالية

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف المؤسسة للاقتصادية والمحدد لنجاحها، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا، يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية، فهدف الوظيفة المالية هو الوصول إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة بالإضافة إلى الأهداف الأخرى، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تحتاج المؤسسة إلى أموال كافية لتمويل نشاطاتها وتطويرها من أجل استمرار المؤسسة في نشاطها ومن هنا تظهر جليا أهمية الوظيفة المالية أيضا.

المطلب الأول: وظيفة التسويق

تقوم وظيفة التسويق بعملية الربط بين المؤسسة والسوق والمستهلك، الذي يعتبر المستهدف بإنتاجها المتمثل في شكل سلع وخدمات، وهذا عبر العملية التجارية وتعتمد المؤسسة من أجل الوصول إلى المستهلك على إتباع مجموعة من الإستراتيجيات تخص المنتج، السعر، الترويج، التوزيع والبيع.

أولا: تعريف التسويق

إن التسويق نشاط منظم وشامل يضم العديد من الأعمال المتكاملة التي لت تقتصر فقط على البيع والترويج بل أشمل من ذلك، ومن تعريفاته نجد:

- هي عمليات اقتصادية واجتماعية والمنجزة من طرف الأفراد والجماعات لتلبية حاجياتهم ورغباتهم، عبر عمليات تبادل المنتجات والخدمات.¹
- يعرف أيضا بأنه نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة، التي تعمل بهدف التخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.²
- والتسويق أيضا هو عبارة عن أداء أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة.³
- كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات.⁴

¹ Philip Kotler et autres, Marketing Management, 12^{eme} édition, Pearson éducation, France, 2006, P05.

² محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 1992، ص23.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 11.

⁴ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص22.

ويرجع أصل كلمة Maketing إلى الإنجليزية وهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Mercar والتي تعني المتجر، وكذلك المصطلح اللاتيني 'Mercatus' والتي تعني السوق، ومنه يمكن القول بأن التسويق يعني تلك الأعمال التي تتم داخل السوق.¹

فنشاط التسويق يمر بثلاث مراحل وهي:²

1- مرحلة ما قبل الإنتاج: من خلال دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد حاجيات المستهلكين ورغباتهم وطلباتهم، والتعرف على خصائص الأسواق الديمغرافية كالعمر، الجنس، الدخل، المهنة وغيرها ومن ثم العمل على تلبية حاجياتهم ورغباتهم.

2- مرحلة بيع المنتجات: من خلال توزيعها بشكل يتلاءم مع طبيعة الأسواق المستهدفة والعمل على توعية المستهلكين عن المنتجات المقدمة من خلال الترويج الفعال.

3- مرحلة ما بعد البيع: من خلال التأكد من مدى رضا المستهلك عن المنتج وتقديم خدمات الصيانة والضمان وغيرها من خدمات ما بعد البيع.

ثانيا: التوجهات المفاهيمية للتسويق

هناك أربع توجهات رئيسية عكست العوامل البيئية المختلفة التي أسهمت في صياغتها في كل تلك المراحل، إلى أن وصلت إلى مفهومه الحديث، وتتمثل في:³

1- التوجه الإنتاجي للتسويق: يقوم هذا التوجه على الاهتمام الشديد بزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية وصولاً إلى معدلات إنتاجية عالية، وقد صاحب هذا الاهتمام درجة عالية من التركيز على ابتكار الأساليب التي من شأنها أن تحقق تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، حيث ارتكز مفهوم التسويق على "أننا نبيع ما تم إنتاجه".

2- التوجه البيعي للتسويق: أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية بالمؤسسات والتحديث الهائل والمستمر بطرق الإنتاج فيها إلى تراكمات سلبية، لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها مما أدى ظهور فوائض في جانب المعروض من السلع التي يتم إنتاجها، فبدأ الاهتمام ينتقل من قضايا الإنتاج إلى مواجهة التحدي الجديد المتمثل في انخفاض الطلب وزيادة المعروض، فبدأت المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة لاستمالة المستهلكين لشراء ما ينتج من سلع، فانصبّت الجهود على البحث عن أنجح أساليب البيع والترويج كالإعلانات.

¹ منير نوري، التسويق -مدخل المعلومات والإستراتيجيات- ط2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2009، ص12.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص28.

³ ناجي معلا، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار البازوري للنشر، الأردن، 2020، ص ص 20- 25.

3- التوجه التسويقي الحديث: وهنا بدأ التحول إلى المفهوم التسويقي منذ خمسينات القرن الماضي، وذلك كنتيجة لاتساع الأسواق الحالية والوصول إلى أسواق جديدة تم فتحها، وزيادة الميل نحو الانتقائية في عمليات الشراء، ويقوم هذا التوجه على مجموعة من المرتكزات:¹

✓ التركيز على المستهلك كحجر زاوية لأية إستراتيجية تسويقية؛

✓ الاهتمام بدراسات وبحوث السوق وتبني نظام معلومات فعال تضمن درجة عالية من الاستمرارية في تدفقها؛

✓ التأكيد على تجزئة السوق كرد إستراتيجي على التفاوت وعدم التجانس في الأسواق؛

✓ التركيز على الترويج واختيار أكثر الأساليب الترويجية قدرة على إيصال المنتج وخصائصه ومزاياه للمستهلك.

4- التوجه الاجتماعي للتسويق: قام هذا التوجه نتيجة توجه الإدارة نحو التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة، والقوى التي تتحكم في مجريات الأحداث فيها، ويرتكز على مجموعة من المرتكزات:

✓ الاهتمام بالمستهلك؛

✓ من حق المستهلك على المؤسسة أن تزوده بالمعلومات المناسبة لاتخاذ قرارات استهلاكية تحقق له الإشباع المناسب دون خداع أو تضليل؛

✓ إن المستهلك يثمن إيجابيا المؤسسات التي تعمل من أجله؛

✓ أن التسويق لا يهم فقط مؤسسات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح، وإنما أصبح يهم المؤسسات الخدمية غير الربحية أيضا كالمستشفيات والجامعات؛

✓ أن مؤسسات الأعمال يجب أن تولي المجتمعات التي توجد فيها اهتمامات أكبر؛

✓ إن هذا التوجه يبرز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويؤكد على دورها في تحقيق رفاه المجتمع على المدى البعيد.

وانطلاقا مما سبق فقد برز مفهوم شمولي للتسويق، يقوم على مجموعة من البرامج والعمليات والفعاليات التسويقية التي تتصف بدرجة عالية من الاتساع والشمولية والتكامل، فالواقع يفرض ضرورة تبني إدارة المؤسسة منظور واسعا ومتكاملا في أدائها، وهذا المفهوم يشكل مدخلا تسويقيا متكاملا يحاول الاعتراف بنطاق الأنشطة التسويقية والصعوبة التي تكتنف القيام بها وتسويتها.

ثالثا: أهمية التسويق

إن التسويق يساهم في:²

✓ غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق؛

✓ خلق المنفعة الزمنية عن طريق توفير المنتج في الوقت الذي يرغب فيه المستهلك؛

✓ خلق الكثير من فرص العمل والتوظيف في عدة مجالات تشمل رجال البيع، الإشهار، الدعاية والبحوث وغيرها؛

¹ المرجع نفسه، ص 22.

² شريف علاق، قحطان العبدلي، ؟إستراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر، الأردن، 1999، ص 21.

- ✓ خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن؛
- ✓ جعل المنتج متوافرا في المكان الذي يرغب فيه المستهلك عن طريق توصيل السلع والخدمات وتقديمها للمستهلكين؛
- ✓ مواجهة المنافسة سواء كانت محلية أو عالمية؛
- ✓ تدفق المعلومات مثل عملية اختيار الزبائن، معلومات عن المنتج، معلومات عن طريق الإعلان؛
- ✓ المساهمة في دفع تنمية المجتمع؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد؛
- ✓ التوزيع الأمثل للسلع والخدمات.

رابعا: أهداف التسويق

يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- **هدف الربح:** تسعى المؤسسة جاهدة لتعظيم أرباحها ولا يتحقق ذلك إلا بإرضاء المستهلكين وتعظيم الاستهلاك.
- 2- **هدف النمو:** إن تحقيق النمو في المؤسسة وذلك من أجل البقاء والاستمرارية مع مرور الأجيال، ويساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات وذلك راجع إلى زيادة الطلب على الإنتاج.
- 3- **هدف البقاء:** حيث تسعى المؤسسة دائما إلى البقاء والاستمرار، ويلعب التسويق باستمرار على فرص تسويقية جديدة، كما تسعى إلى تطوير وتنظيم نظم المعلومات التسويقية وذلك بجمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالتزود بالمعلومات السوقية.
- 4- **هدف تعظيم رضا المستهلك وإشباع حاجاته:** وذلك من خلال مختلف الأساليب التسويقية.
- 5- **تحسين نوعية الحياة:** من خلال تطوير مختلف جوانبها المادية والمعنوية.

خامسا: العناصر الأساسية للتسويق

وتتمثل العناصر الأساسية للتسويق فيما يلي:¹

- 1- **الحاجات:** فالتسويق يبدأ بالحاجات الإنسانية وهي حاجات أساسية لا بد من إشباعها، هذا إضافة حاجات أخرى تتمثل في التعليم، الصحة، الترفيه وغيرها.

¹ عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح، دار التيسير للنشر، لبنان، 2000، ص 89.

- 2- **ال رغبات:** تمثل مرحلة متقدمة من الحاجات، فالرغبات هي الوسائل التي تستخدم لتلبية الحاجات، أي أن الرغبات أوسع من الحاجات، وتختلف رغبات الزبائن باختلاف الثقافة، الحضارة، الشخصية لكل مستهلك، فمعرفة رغبات الزبائن ودوافعهم على الشراء هي العامل الأساسي والحاسم في عملية رسم السياسات التسويقية.
- 3- **الطلب:** يتمثل الطلب في رغبات لمنتجات معينة مدعومة بقدرة شرائية.
- 4- **المنتجات (سلع، خدمات، أفكار):** يشبع الأفراد حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات، فهم يقومون باختيار تلك المنتجات التي توفر لهم أفضل مجموعة من الفوائد مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها في سبيل الحصول عليها.
- 5- **التبادل:** ويقصد بالتبادل الحصول على شيء مرغوب من فرد أو منظمة مقابل تقديم شيء مرغوب آخر وعادة تكون النقود، فالتبادل هو جوهر نظام التسويق.
- 6- **العلاقات والشبكات:** إضافة إلى الجانب التجاري للتسويق، هناك أيضا جانب اجتماعي وأخلاقي يقترن بإرساء علاقات مع المستهلك والمجتمع مبنية على اعتبارات ليست بالضرورة تجارية أو تعاملية.
- 7- **الأسواق:** ينظر رجال التسويق إلى السوق بأنه مجموعة من المشترين الحاليين والمرقبين ذوو الاحتياجات والرغبات غير المشبعة، ويملكون قدرات شرائية يمكن كسبهم وإشباع حاجاتهم.

سادسا: عمليات وظيفة التسويق

- ✓ تخطيط النشاط التسويقي؛
- ✓ تنظيم النشاط التسويقي؛
- ✓ تنسيق النشاط التسويقي؛
- ✓ توجيه النشاط التسويقي؛
- ✓ الرقابة على النشاط التسويقي.

سابعا: عناصر السياسة التسويقية

ويمكن تسميتها أيضا عناصر المزيج التسويقي، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

- 1- **سياسة السلعة أو المنتج:** فالسلعة أو المنتج هي أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، فما يهم المستهلك هو ما يتحصل عليه من منفعة بعد الاستعمال مقابل ما يدفعه في الشراء، ولا يشتري حتى يقارن بباقي السلع في السوق، أما ما تهتم به المؤسسة هو درجة إقبال المستهلكين على سلعتها والكمية التي سوف تبيعها لهم، حيث تعمل على تعظيمها باستمرار وهذا ضمن القيود المفروضة عليها.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 351-353.

2- سياسة السعر: السعر هو من المؤشرات المهمة في نجاح عملية البيع، حيث له دور مهم في رفع المبيعات ويحدد وفقا لمجموعة من العوامل: المنفعة التي يقدمها للمستهلك مقابل قيمته النقدية، أسعار سلع المنافسين، مدى وجود سلعة بديلة أو منافسة وأسعارها، مرحلة حياة المنتج.

3- سياسة الإعلان: فالإعلان هو عملية نشر أو إذاعة لرسائل إعلامية تختلف حواملها وفق الوسيلة المستعملة إلى المجتمع من أجل جلبه للمنتج، بمعنى حثه وإقناعه ليتقبل المنتج ثم ينتقل إلى طلبه، ومن طرق الإعلان نجد: قنوات التلفزيون، الراديو، المجلات، الجرائد، المعلقات، وسائل النقل، الألواح وغيرها. الهدف من الإعلان هو التعريف بالسلعة، هدف إخباري مثل طرق الحصول على المنتج ومكان وجوده، إعادة الانتباه للمستهلك وتذكيره بصورة المؤسسة. أما خصائص الإعلان أن يكون موجه إلى مستهلك محدد، اعتماده على جوانب نفسية، التأثير على حوافز المستهلك، احترام ثقافة وقيم المرسل إليهم لسلعة، مراقبة مدى تأثير الإعلان على المبيعات وقبل ذلك وصول الرسالة إلى المستهلك.

4- سياسة الترويج: يتم ترويج السلعة في الحالات التي يصاب المنتج بالبطء في البيع، وعمليات الترويج تتمثل في: الإعلان، التخفيض في أسعار المنتج، فتح أبواب المعارض، تنظيم معارض جديدة للمنتجات، توفير جوائز عن كميات معينة من السلع، منح تخفيضات عند وصول المشتريات إلى حد معين، تقديم عينات بدون مقابل خاصة في حالة انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة أو سوق جديد.

5- سياسة البيع والتوزيع: إن طرق البيع المتاحة للمؤسسة مختلفة، فقد تباع المؤسسة إلى بائعي الجملة أو مباشرة إلى بائعي التجزئة، أو عن طريق وحدات بيع خاصة أو عن طريق الوسطاء، ولكل طريقة أهداف وتكاليف وآثار. أما اختيار منطقة البيع فتتم على أساس دراسات وتحديد أهداف وهذا حسب السلعة وما تقدمه من منافع، كما أن اختيار منطقة البيع يمكن أن يكون لغرض منافسة بائع آخر لنفس السلعة، وترتبط سياسة البيع والتوزيع ببعض العوامل مثل: القدرات المالية للمؤسسة، حجم المؤسسة في السوق، إستراتيجية المؤسسة مع الزمن، هيكل البيع الذي يتوفر لديها (تجار الجملة أو التجزئة أو وسطاء أو وكلاء...).

المطلب الثاني: الوظيفة المالية

تعتبر واحدة من أهم الوظائف أيضا بالمؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بمختلف نشاطاتها دون توافر الأموال اللازمة لتمويل هذه النشاطات، وتتم الوظيفة المالية بعمليات الحصول على الأموال واستخدامها بشكل سليم، ومعرفة التكلفة للحصول على هذه الأموال ومراقبتها.

أولا تعريف الوظيفة المالية

تعني الوظيفة المالية النشاط المالي في المؤسسة، وتشتمل عملية تحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها، ثم استغلالها في حيازة مختلف أنواع الأصول، ويعتبر هذا المفهوم تنظيمي، أما من حيث طبيعة العمليات والأنشطة

التي تبذل فالوظيفة المالية تعرف بأنها الوظيفة التي تتطور على التنبؤ والتخطيط المالي، وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية، فضلا عن التفاعل مع الأسواق المالية.¹

وقد تطورت الوظيفة المالية حيث أصبح دورها لا يقتصر على توفير الأموال اللازمة للمؤسسة، بل امتد ليشمل القرارات المتعلقة بنوعية التمويل ومصدره (داخلي أو خارجي، قصير أو متوسط أو طويل المدى) وكذا القرارات الخاصة بالاستثمار والتمويل والتخطيط، الرقابة المالية، وتعرف هذه الوظيفة بأنها مجموعة من المهام التي تنصب في توفير الموارد المالية وتسييرها بعد تحديد الحاجات المالية خلال الخطط والبرامج.²

ثانيا: أهداف الوظيفة المالية

إن معرفة النشاط المالي في منظمة الأعمال من خلال هدفها نفسه، سوف يساعد في اختيار أفضل المناهج الممكن إتباعها، ومن أهداف الوظيفة المالية نجد:³

1- تعظيم الربح: وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المشروعات المماثلة والتي تتعرض لنفس الظروف ونفس درجة المخاطرة، حيث تقوم المؤسسة بتبني القرارات التي تؤدي إلى زيادة الأرباح لكي تضمن بقاءها واستمرارها، وترجع أهمية تحقيق الأرباح كمعيار لاتخاذ القرارات، لكونها تعبر عن مدى الاستغلال الأمثل لموجودات المؤسسة، لذلك تعتبر مقياسا للحكم على أداء المؤسسة.

2- زيادة القيمة الحالية للمؤسسة: وهي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقعة الحصول عليها من طرف حملة السهم، وتتأثر القيمة الحالية بمجموعة من العناصر منها الأرباح الموزعة، سعر الخصم في السوق، المخاطر المتوقعة من المشروع.

3- المحافظة على سيولة المؤسسة من خطر الإفلاس والتصفية: وتعني توفير أموال سائلة كافية للمؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها، أو هي تحويل بعض الموجودات بالمؤسسة إلى نقدية جاهزة خلال فترة قصيرة دون خسارة كبيرة، وتهدف السيولة إلى الوفاء بالالتزامات عند وقوعها على مواجهة متطلبات النمو والتوسع.

4- النمو وضمان البقاء والاستمرار والاستقلالية المالية: والتي تعتبر من مهام المدير المالي للحفاظ على الاستقلالية الكلية للمؤسسة.

ثالثا: أهمية الوظيفة المالية

لقد ازدادت أهمية الوظيفة المالية لما لها من دور حيوي في تدبير الأموال اللازمة لتحقيق نمو المؤسسة والتوسع في نشاطها واستمرارها، كما تلقى على عاتق الوظيفة المالية عبء تحسين ربحية المؤسسة، وحل كافة المشكلات المتعلقة

¹ مفلح عقل، مقدمة في الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2008، ص 17-18.

² عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر، الأردن، 1994، ص 230.

³ عدنان تايه النعيمي، سعدي مهدي، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص 26.

ببقائها في ميدان الأعمال وضمان استمرارها. ويمكن تحديد أهمية الوظيفة المالية من خلال دورها الفعال ، وتتمثل أهميتها فيما يلي:¹

- ✓ تسهم الوظيفة المالية إسهاما فعالا وحقيقيا في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تعمل على زيادة الرفاهية المالية لأصحابها من خلال صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات ذات الكفاءة والفعالية لتوزيع الأرباح على المساهمين، أو العمل على رفع قيمة أسهم المنظمة في الأسواق، بالإضافة إلى تدعيم دور الوظيفة الاجتماعية وتحقيق رفاه الجمهور، فضلا عن الاشتراك الفعال في إنجاز الأنشطة الأخرى غير المادية؛
- ✓ تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق الكفاءات والفعالية في إدارة الأنشطة الفنية، وذلك بما يترتب عليه إنجاز هذه الأعمال بأقل جهد ممكن وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أكبر عائد ممكن؛
- ✓ تلعب الوظيفة المالية دورا كبيرا وفعالا في كل نواحي ومجالات العمل المختلفة بالمنظمة، حيث تتدخل في أعمال الوظائف الأخرى، والمتمثلة في مجالات التخطيط، الميزانيات التقديرية، بالإضافة إلى مجالات خاصة بالموازنة بين حركة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ، فضلا عن مجالات الرقابة على عمليات الإنفاق في كل نواحي العمل بالمنظمة.

رابعا: عمليات الوظيفة المالية

وتتمثل مختلف عمليات الوظيفة المالية فيما يلي:²

- 1- **التخطيط المالي:** وهو تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة لقيام المؤسسة بنشاطها الحالي والمستقبلي (تخطيط مالي قصير وطويل الأجل).
- 2- **تحديد كيفية الحصول على الأموال:** وذلك من أجل تغطية الحاجات المالية للمؤسسة عند تحديد المصاريف التي يمكن الاعتماد عليها (مصادر داخلية وخارجية).
- 3- **الاستخدام الملائم للأموال:** أي اختيار الاستثمارات المناسبة لأعمال المؤسسة والتي تحقق لها أكبر مردود ممكن.
- 4- **الرقابة المالية ومعالجة الانحرافات:** حيث يستخدم التحليل المالي وهو من أهم الأدوات المستعملة لتقييم نشاطات المؤسسة ومستوى أدائها.
- 5- **اتخاذ القرارات من طرف الإدارة:** تلك القرارات الخاصة باختيار مصادر التمويل المناسبة لتعظيم قيمة المؤسسة، القرارات الاستثمارية في مختلف موجودات المؤسسة بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل والقرارات الخاصة بتوزيع الأرباح.

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2008، ص ص 12-13.

² وسيلة حمداوي، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر. على

المبحث الثالث: وظيفة الموارد البشرية والبحث والتطوير

حتى تقوم أي منظمة وحتى تبقى في نشاطها تحتاج عددا من الموارد من بينها الموارد البشرية والمعرفة والمعلوماتية، وتحتاج المنظمة بأن تهتم بها لأنها الأكثر تعقيدا، حيث يجب الاهتمام بهذين الجانبين أكثر فأكثر لكي يتمكن المورد البشري من أداء مهامه بكفاءة عالية، حيث يؤثر في الأداء العام ككل بالإيجاب والفعالية، وأيضا لكي يتم تقديم المنتج بصورة تتلاءم وتطلعات المستهلك، باستخدام أحدث التقنيات العلمية الناتجة عن عمليات البحث والتطوير المستمرة.

المطلب الأول: وظيفة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق ومثيلاتها من المنظمات في السوق.

أولا: تعريف وظيفة الموارد البشرية

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها: تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية، بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر وظيفة أساسية أيضا في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق وغيرها.¹

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق باحتياجات المؤسسة من الأفراد لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها وتطويرها.²

ثانيا: أهمية وظيفة الموارد البشرية

تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة لأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط، والأهم ضمن عناصر الإنتاج والعمل باعتباره المسؤول عن مستوى الأداء، وهو من يشرف على بقية العناصر الأخرى، بالإضافة إلى اختلاف العنصر البشري عن العناصر الأخرى في عدة مجالات منها:³ عدم ثبات السلوك الإنساني واختلافه من فرد لآخر، اختلاف السلوك الإنساني لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن بيئة لأخرى، ومن ثم وجب على المؤسسة استقطاب العنصر البشري الأكفأ وتكوينه وتنميته والحفاظة عليه، وتزويده بكل الوسائل والظروف التي تمكنه من القيام بعمله على أحسن وجه.

¹ نعيمة بجاوي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ص 04.

² جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 20.

³ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، الأردن، 2010، ص 25.

ثالثاً: أهداف وظيفة الموارد البشرية

تتبع أهداف وظيفة الموارد البشرية من أهداف المؤسسة نفسها، ومن الأهداف نجد:¹

✓ محاولة الحصول على الأفراد الأكفأ للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم وطاقاتهم؛
 ✓ تحقيق عنصر الكفاءة في استخدام الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق الإنتاجية للمؤسسة عامة، على اعتبار أن
 العنصر البشري هو الذي يستخدم جميع مدخلات هذه العملية ويحرص على تعظيم مخرجاتها، ويمكن التعبير عن
 كفاءة استخدام المورد البشري من خلال عدة مؤشرات منها: إنتاجية الموظف، معدل حوادث العمل، معدلات
 الغياب وغيرها.

✓ تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال التكوين والتدريب؛
 ✓ تكوين بيئة عمل جيدة تمكن الأفراد من أداء عملهم بصورة أفضل؛
 ✓ تحقيق مبدأ العدالة في جميع القرارات الخاصة بالتعامل مع العنصر البشري؛
 ✓ الحرص على تحقيق ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في البقاء في المؤسسة والعمل فيها.

رابعاً: مهام وظيفة الموارد البشرية

وتتمثل هذه المهام فيما يلي:²

1- تحليل العمل: بمعنى دراسة دقيقة حول المهام التي يتميز بها منصب معين، وهذه الدراسة بتقديم معلومات تسمح
 بـ:

- تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها؛
- تحديد طبيعة العمل وأهدافه؛
- تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية.

وهذا ما يعطي فهم جيد للمهام في المناصب ومنه تصنيف الأعمال وربطها بالأجور والمكافآت وتحسين ظروف
 العمل.

2- تخطيط القوة العاملة: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين من حيث الحجم والنوع.

3- الاختيار والتعيين: أي البحث عن العاملين في سوق العمالة، وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر
 المرغوبة.

¹ أنظر إلى: لقحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، 2008، ص 24. بن عنتر عبد
 الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

² بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-17.

- 4- تصميم هيكل الأجور والحوافز:** يتم تحديد الدرجات الأجرية والأجور بعدما تم تحديد قيمة كل وظيفة، وتصميم هيكل الحوافز، يعني منح مقابل عادل لكل أداء متميز.
- 5- تقييم الأداء:** تقييم الأداء يتم بأساليب معينة، وهذا من طرف الرؤساء المباشرين، وفي هذا المجال يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى، وهذا فيما يتعلق بتأسيس نظام التقييم ومراجعة نتائج التقييم.
- 6- التدريب:** يهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين حيث يتم تحديد احتياجات العاملين للتدريب وكذا الأساليب والطرق المناسبة.
- 7- المعلومات والاتصالات:** يقوم مسؤول الموارد البشرية بضمان انسياب المعلومات العامة والخاصة داخل المؤسسة، سواء من أعلى الهرم إلى أسفله أو العكس، أو بين مختلف المصالح بنفس المستوى الإداري باستخدام وسائل متعددة كالاجتماعات، صحافة المؤسسة، أو المقابلات الشخصية وغيرها.
- 8- تحسين ظروف العمل:** تتم المشاركة في الهيئات المنشأة لهذا الغرض من طرف مسؤول الموارد البشرية، ومنها لجنة الأمن ولجنة تحسين ظروف العمل، إذ يعمل على تنشيط هذه اللجان ويساعد إدارة المؤسسة على توفير الظروف الملائمة، إضافة إلى ذلك يقوم بتطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة والأمن وتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.
- 9- العلاقات الاجتماعية:** لمسؤول الموارد البشرية دور مهم في مجال العلاقات الاجتماعية من خلال تنشيط عمل الهيئات المختلفة بالمؤسسة، أنه الممثل الرسمي عن المؤسسة في تعاملها مع النقابة ومفتشية العمل، كما أنه يهتم بالبحث عن مراكز التوتر في المؤسسة والبحث عن الحلول قبل تطور التوترات وتحولها إلى صراعات.
- 10- مسك الملفات والسجلات:** وهذا بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة، وكذا توفير الإحصائيات الضرورية مثل معدل الغياب، معدل دوران العمل، معدلات الحوادث المهنية، معدلات التأخير وغيرها. وكذا يتولى مسك السجلات التي تحددها التشريعات مثل سجل العطل المدفوعة الأجر، سجل العمال وغيرها.

خامسا: التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية

ومنها نجد:¹

- ✓ التنوع الثقافي الذي يرجع إلى الفروقات والاختلافات الموجودة بين العاملين؛
- ✓ التطور الإداري والتكنولوجي؛
- ✓ ظهور مفاهيم إدارية حديثة لها أثر كبير على وظيفة الموارد البشرية مثل: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية، بطاقة الأداء المتوازن، تمكين العاملين وغيرها؛
- ✓ حصول الموظفين على مزايا خدمات لم تكن موجودة سابقا مما أثر على تكلفة الموارد البشرية بالزيادة؛
- ✓ التغيرات التي تحدث في المحيط الاقتصادي وما يتبعه من تأثير على تكاليف الموارد البشرية؛

¹أحمد جلال، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد البويرة، الجزائر، 2018، ص 14.

- ✓ ظهور الشركات متعددة الجنسيات وتعدد مصادر التوظيف في هذه الشركات من البلد المضيف والبلد الأم، وما يصاحبها من تنوع ثقافي؛
- ✓ الظروف السياسية للبلد الذي تشتغل فيه هذه الشركات، بالإضافة إلى التغيرات القانونية وما لها من تأثير واضح على وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثاني: وظيفة البحث والتطوير

تعد وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة من المهام التي تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، فقد أخذت المؤسسات توظف الموارد المتزايدة البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، باتجاه الاستفادة من نتائج البحث والتطوير في مجال زيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات وزيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق المردود المناسب.

أولاً: تعريف وظيفة البحث والتطوير

على الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم، بل إن البعض يستخدمهما بشكل مترادف إلا أن هناك فرق بينهما.

- **البحث:** هو طريق للاستقصاء والتتبع المنتظم والدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات والعلاقات الجديدة، فضلاً عن تحليل المعلومات القائمة، كما يمكن اعتباره الاستعلام عن صورة المستقبل، من خلال اكتشاف الحقائق والعلاقات الجديدة، والتحقق من صحتها. كما يعتبر وسيلة للدراسة يمكن الوصول من خلاله لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق للظواهر والمتغيرات والأدلة التي ترتبط بمشكلة البحث.¹

وينقسم البحث إلى الأنواع التالية:

- ✓ **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية البحتة الموجهة أساساً إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث، تم ملاحظتها دون نية في تطبيقها أو استعمالها استعمال خاص، وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من طرف المجتمع المدني.
- ✓ **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

¹ سلوى هاني عبد الجبار السمرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص105.

- أما التطوير: هي المرحلة التي تلي البحث ويتعلق الأمر بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (طرائق الإنتاج، في المنتج نفسه) بالاستناد إلى الأعمال التالية:¹
- ✓ التجارب والنماذج المنجزة من طرف الباحثين؛
 - ✓ فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات؛
 - ✓ الصيغ ومواصفات المنتجات ومخططات كل التجهيزات والهياكل وطرق التصنيع؛
- ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم التفرقة بين درجتين:

- الإبداع الطفيف أو التراكمي: الذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج.
- الإبداع النافذ أو الجذري: الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة مختلفة تماما.

ثانيا: أهمية وظيفة البحث والتطوير

يهتم نشاط البحث والتطوير أساسا بالتفاعل مع البيئة، من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة اتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من السلع والخدمات النافعة، ومواجهة التغيرات التي تحدث في تلك البيئة من خلال إعطاء المؤسسة الطاقة لتغيير خط منتجاتها، أو التكنولوجيا العلمية، ولا شك أن لدى كل مؤسسة معاصرة العديد من الأساليب تدعوها للاهتمام بالبحث والتطوير والتي تدور حول:

- الإبداع في المؤسسة وتطوير التكنولوجيا في طرق الإنتاج أو في المنتج؛
- زيادة الإنتاجية.

ثالثا: أهداف وظيفة البحث والتطوير

وتتمثل في:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج والبيع من خلال تقليل التلف أو الضياع، وتحسين المركز التنافسي للمشروع؛
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛

¹ محمد العربي ساكر، رابيس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، أوراق عمل الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة؛
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
- إجراءات دفاعية وهجومية ضد منافسين معينين، إضافة إلى بعض الأهداف كخفض تكلفة العمالة.

رابعاً: قياس أنشطة البحث والتطوير

يتم قياس أنشطة البحث والتطوير من خلال مجموعة من المؤشرات منها:¹

- 1- مقياس المدخلات: باستعمال مجموعة من المؤشرات منها:
 - نسبة البحث والتطوير على المبيعات: وتقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير بالنسبة إلى قيمة المبيعات الإجمالية.
 - نسبة عدد الموارد البشرية الباحثة: وتقيس عدد العلماء والمهندسين في وظيفة البحث والتطوير بالنسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، وهي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم.
- 2- مقياس المخرجات: وتقاس من خلال مختلف نتائج البحث والتطوير المحققة ومنها:
 - عدد براءات الاختراع: أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة، وهناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية.
 - نسبة الاختراعات الأساسية: وتقيس نسبة الاختراعات الأساسية مقارنة بالعدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها.
 - كمية المبيعات من المنتج الجديد: تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات من المنتج الجديد ومعدل الزيادة في المبيعات.

خامساً: معوقات وظيفة البحث والتطوير

تتمثل أهم عقبات وظيفة البحث والتطوير فيما يلي:

- ✓ غياب التكامل بين الصناعة ومؤسسات البحث والتطوير؛
- ✓ ضعف الالتزام بين إستراتيجية المؤسسة الكلية وإستراتيجية نقل التكنولوجيا والبحث والتطوير؛
- ✓ افتقار مؤسسات الدول النامية إلى الثقة الكاملة بإمكانيات المؤسسات المحلية للبحث والتطوير؛
- ✓ صعوبة التقسيم الكمي للفوائد المباشرة والآنية لنشاطات البحث والتطوير؛
- ✓ انخفاض مستويات الإنفاق على البحث والتطوير بشكل كبير جداً مقارنة مع نظيراتها بالدول المتقدمة؛
- ✓ إن معظم مراكز البحث والتطوير العامة عادة هشة وغير موجهة بشكل كاف لتغطية حاجات الصناعة؛

¹تشوار خير الدين، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- ✓ التركيز غير المتكافئ لمراكز البحث والتطوير على البحوث الأساسية أكثر من البحوث التطبيقية؛
- ✓ تواضع الكفاءات التسويقية لمؤسسات البحث والتطوير والوعي غير الكافي لدى الجمهور لأهمية البحث والتطوير؛
- ✓ المشاريع التي تديرها مؤسسات البحث والتطوير قد لا تتلاءم بالضرورة مع التوقعات الصناعية أو تواكب حاجاتها.

خاتمة

تم إعداد هذه المطبوعة بحمد الله تحت عنوان "مدخل لإدارة الأعمال" والتي هي موجهة لطلبة السنة أولى جدد مشترك علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير، حيث يمكن أن يستفيد منها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بكل فروعه ذات العلاقة بالموضوع.

فقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى أربع فصول رئيسية، خصص الفصل الأول منها لدراسة عموميا وأساسيات حول إدارة الأعمال، حيث تم تناول جميع العناصر الأساسية بشيء من التفصيل قصد تثبيت وترسيخ هذه المفاهيم لدى فئة الطلاب الموجهة لهم بصورة سلسلة.

كما خصص الفصل الثاني لتطورات الفكر الإداري والذي ترجم في شكل مدارس ونظريات، بدءا بالمدرسة الكلاسيكية، إضافة إلى المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى المدارس الحديثة، أين تم تناولها بالتفصيل مع التعرض إلى إسهامات كل مدرسة والانتقادات الموجهة لها، حتى يتمكن الطالب من إجراء مختلف المقارنات بين مختلف المدارس.

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة الوظائف الإدارية الرئيسية بالمنظمة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث تأخذ هذه العناصر أهمية محورية بغض النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، هذه الوظائف متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض فهي تتكامل مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف المنظمة. وتم التعرض لها بشيء من التفصيل أيضا حتى يتحكم الطالب بجميع النواحي المتعلقة بها.

والفصل الرابع خصص للوظائف التنفيذية في المؤسسة والمتمثلة في وظيفة التمويل، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة البحث والتطوير، والتي تعتبر ذات أهمية مثلها مثل الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها السبب في بقاء المؤسسة واستمراريتها.

- المراجع باللغة العربية

- الكتب

1. أحمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2008.
3. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2005.
5. ثروة مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال-مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرون، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
7. جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
8. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة- ط2، دار حامد للنشر، الأردن، 2010.
9. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
10. خيرى علي الجزيري، مقدمة في مبادئ الإدارة، مطابع الولاء، مصر، 1997.
11. خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2007.
12. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الأردن.
13. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008.
14. رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، دار الورق للنشر، الأردن، 2005.
15. ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. ريجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
17. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
18. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2004.
19. سعاد نائف برنوطي، الإدارة -أساسيات إدارة الأعمال-، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
20. سعاد نايف رنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
21. شريف علاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر، الأردن، 1999.
22. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
23. صبحي جبر العتي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.

24. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
25. طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
26. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، مصر، 2007.
27. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
28. عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
29. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال، ط2، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2000.
30. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 2001.
31. عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح، دار التيسير للنشر، لبنان، 2000.
32. عبد الله حسين جوهر، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، التخطيط، التطوير والرقابة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2011.
33. عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2010.
34. عدنان تايه النعيمي، سعدي مهدي، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
35. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية -، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013.
37. عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
38. عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر، الأردن، 1994.
39. فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013.
40. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
41. لقحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، 2008.
42. مباركة ظافر الدوسري، التوجيه الفعال، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2019.
43. محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2007.
44. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 1992.
45. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط6، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
46. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
47. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة القاهرة، مصر، 1998.
48. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2006.
49. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

50. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة-النظريات، العمليات والوظائف-، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
51. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2008.
52. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2008.
53. مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال -المفاهيم والأسس والوظائف- دار الكتب الوطنية للنشر، ليبيا، 2003.
54. ناجي معلا، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2020.
55. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1999.
56. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
57. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2009.
58. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن.
59. وزارة التربية والتعليم، مبادئ الإدارة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، لسعودية، 2008.
60. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافة العلمية للنشر، الأردن، 2008.

- الرسائل والمطبوعات والمكتبيات

1. أحمد جلال، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد البويرة، الجزائر، 2018.
2. بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
3. بن زايد سارة، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020.
4. تشوار خير الدين، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
5. جمال أمغار، دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية -دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
6. سلوى هاني عبد الجبار السمرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 1999.
7. سميرة بيالة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار دراسة المؤسسة، دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

8. شيخي غنية، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.
 9. عبود صوميل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
 10. عمر شلبي، واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
 11. فيصل لمي، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، سوريا، 2009.
 12. محمد العربي ساكر، ريس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، أوراق عمل الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.
 13. منير نوري، التسويق - مدخل المعلومات والإستراتيجيات - ط2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2009.
 14. نعيمة يحياوي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
 15. وسيلة حمداوي، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر. على الموقع: http://gestion.univ-guelma.dz/sites/gestion.univ-guelma.dz/files/2_22.pdf
- المراجع باللغات الأخرى
1. Combalikova, Andrea and Misun, Juraj, The importance of control in Mnagerial Work, Munich Personal, RePEc archive, 2017.
 2. Graeme Prummon and others, Strategic Marketing, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2001.
 3. Jean François-Philippe Farcet, Organisation et Gestion de l'entreprise, Berti éditions, France, 2006.
 4. Jean-Jacquesdambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et Opérationnel- la démarche Marketing dans l'economie numérique, 9^{eme} édidion, Dunod, Belgique, 2016.
 5. Organising, Noordhoff, Uitgevers bv Groninton, Houten, The Netherlands, 2012.
 6. Philip Kotler et autres, Marketing Management, 12^{eme} édition, Pearson éducation, France, 2006, P05.
 7. Pière, Baranger, Gestion de la production, Vuibert, Paris, 1987. Planning for your Bu, Frist Published, International Labour Office, Swizerland, 2015.
 8. Roger Aim, l'essentiel de la théorie des organisations, 6^{eme} édition Gualino l'extenso, éditions, France, 2013.