جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف

الدكتورة: حيولة إيمان

محاضرات في

مدخل لإدارة الأعمال

مقدمة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2018/2017


فـهرس المطبـوعة

فهرس المطبوعة

برنامج مدخل لإدارة الأعمال	
المحتوى	**الصفحة**
فهرس المطبوعة	I
مقدمة المطبوعة	**أ–ب**
المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة	
مقدمة المحور الأول	**02**
أولا/ الحاجة إلى الإدارة	**03**
ثانيا/ ماهية الإدارة	**04**
ثالثا/ نشأة وتطور علم الإدارة	**11**
رابعا/ الإدارة علم أم فن	**16**
خامسا/ علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى	**17**
خلاصة المحور الأول	**19**
المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لنشأة وتطور علم إدارة الأعمال	
مقدمة المحور الثاني	**21**
أولا/ مفهوم علم إدارة الأعمال وخصائصه	**22**
ثانيا/مفهوم منظمات الأعمال	**24**
ثالثا/ بيئة منظمات الأعمال	**31**
خلاصة المحور الثاني	**35**
المحور الثالث: وظيفة التخطيط	
مقدمة المحور الثالث	**37**
أولا/ماهية التخطيط	**38**
ثانيا/أنواع التخطيط	**43**
ثالثا/خطوات عملية التخطيط	**45**
رابعا/صعوبات ومشاكل التخطيط	**48**
خلاصة المحور الثالث	**51**

المحور الرابع: وظيفة التنظيم	
مقدمة المحور الرابع	**53**
أولا/ماهية التنظيم	**54**
ثانيا/الهيكل التنظيمي	**60**
خلاصة المحور الرابع	**71**
المحور الخامس: وظيفة التوجيه	
مقدمة المحور الخامس	
أولا/ماهية التوجيه	
ثانيا/ ركائز التوجيه (أدوات التوجيه) 1/القيادة 2/الاتصال 3/الدافعية 4/التحفيز	**77**
خلاصة المحور الخامس	**83**
المحور السادس: وظيفة الرقابة	
مقدمة المحور السادس	**85**
أولا/ماهية الرقابة	**86**
ثانيا/مراحل العملية الرقابية	**88**
ثالثا/أنواع الرقابة	**90**
رابعا/أساليب الرقابة	**92**
خلاصة المحور السادس	**94**
المحور السابع: مدارس الفكر الإداري	
مقدمة المحور السابع	**96**
أولا/مدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري	**97**
ثانيا/مدرسة النيوكلاسكية في الفكر الإداري	**102**

ثالثا/مدارس الفكر الإداري الحديث	**106**
خلاصة المحور السابع	**112**
قائمة المراجع	**120-114**

مـقدمـة الـمطبوعـة

مقدمة المطبوعة:

يعتبر علم إدارة الأعمال من العلوم الحديثة النشأة في مجال العلوم الإدارية والعلوم الاقتصادية رغم أن ظهور مفهوم الإدارة كان قديما تاريخيا، فهو قائما على أساس السلطة التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين وخضوعهم له، إذ أن العمل الإداري كان قائما على اعتبارات كثيرة منها أن المالك هو مسير العمل ومتخذ القرارات في جميع المستويات الإدارية سواء كانت هذه القرارات صحيحة أو خاطئة، وبذلك كانت القرارات الإدارية ناتجة عن التجربة الشخصية للرئيس وتجربته وحدسه.

غير أن قيام الثورة الصناعية في أوروبا طرح عدة تغيرات وأدى إلى زيادة حجم المنظمات فتحولت من ورشات صغيرة الحجم إلى منظمات كبيرة الحجم، كما أصبح هنالك وجود انفصال بين الملكية والإدارة في ظل وجود منافسة شديدة في الأسواق وكذا ندرة الموارد المالية والمادية والبشرية، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأمر الذي أدى إلى اختلاف أساليب وأدوات الإدارة والتسيير، والبحث عن طرق جديدة للإدارة بما يحقق الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد المتاحة ويحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وبذلك ظهر علم إدارة الأعمال كعلم قائم بذاته له أسس وقواعد، ومبادئ ونظريات تنظمه رغم أن بعضها لا تزال محل اختلاف وجدل عدة اتجاهات، حيث يسعى هذا العلم إلى تحقيق التوافق بين المتطلبات المادية والمالية والتقنية وبين المتطلبات الإنسانية والاجتماعية، من خلال تحليل معطيات البيئة الداخلية ومعطيات البيئة الخارجية وتحقيق التوافق بينهما بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والتي من أهمها النمو والتوسع، امتلاك أكبر حصة سوقية البقاء في السوق في حالة المنافسة الشديدة...إلخ

حيث يعد مقياس إدارة الأعمال أحد مقاييس برنامج السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، ويعتبر هذا المقياس من المقاييس الضرورية التي يتوجب على كل طالب(ة) أن يلم بمفاهيمه ومصطلحاته الأساسية التي تمكنه من محاولة فهم و تفسير السلوك الإداري داخل منظمات الأعمال بما يخدم أهدافها في ظل التحديات القائمة داخليا وخارجيا، وباستعمال أدوات التحليل العلمي لمجموعة من المواضيع المتكاملة فيما بينها.

وهذه المطبوعة هي ثمرة تدريس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال لمدة ثمانية سنوات، وهي عبارة عن ملخصات للمحاضرات، تم تكيفها مع البرنامج الجديد المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي بالجزائر والموجه لطلبة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بحيث يحتوى مقياس مدخل لإدارة الأعمال سبعة محاور والتي يتم تناولها في هذه المطبوعة، حيث تتمثل محاور هذا المقياس فيما يلي:

- **المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة**
- **المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لنشأة وتطور علم إدارة الأعمال**
- **المحور الثالث: وظيفة التخطيط**
- **المحور الرابع: وظيفة التنظيم**
- **المحور الخامس: وظيفة التوجيه**
- **المحور السادس: وظيفة الرقابة**
- **المحور السابع: مدارس الفكر الإداري**

المحور الأول:

الإطـار المفاهيمي للإدارة

مقدمة المحور الأول:

حظي موضوع الإدارة باهتمام بالغ ومتزايد سوء كان ذلك من الناحية العلمية أو من الناحية العملية، حيث يرجع سبب هذا الاهتمام بدراسة مبادئ الإدارة وتطبيقها في المجتمعات الحديثة إلى التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل وزيادة تأثير الظروف البيئية المحيطة، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسعى المنظمات لتفعيل مستوى الأداء.

في ظل كل هذه الظروف وكنتيجة للتغيرات (الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والثقافية، وحتى البيئية) سعت المنظمات لتحقيق الفعالية فزاد الاهتمام بموضوع الإدارة، لاعتبارات عديدة أهمها كبر حجم المنظمات، وجود انفصال بين المنظمات وملاكها، حدة المنافسة في الأسواق، وكذا التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، والاجتماعية الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنبؤ بهذه التغيرات ومواجهتها والتكيف معها، بالإضافة للندرة الملحوظة في الموارد البشرية والمادية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة وبأقل تكلفة.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- الحاجة إلى الإدارة
- ماهية الإدارة
- نشأة وتطور علم الإدارة
- الإدارة علم أم فن
- علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

أولا/الحاجة للإدارة

لكي تتحقق الكفاءة الإدارية في الواقع العملي يقتضي الأمر التزويد بالمعرفة الإدارية من خلال دراسة الإدارة والإلمام بالمبادئ والأصول العلمية لها، وبالتالي يكون استخدام الطرق العلمية في حل المشاكل الإدارية متاحا وفي متناول اليد[1].

وبذلك تعددت الأسباب التي تظهر الحاجة إلى دراسة الإدارة وتطبيق مفاهيمها وممارستها في الواقع العملي نذكر منها[2]:

1/تحقيق أهداف العمل الجماعي:

إن معيار نجاح المنظمات إنما يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشائها وتشغيلها، فالإدارة مسئولة عن استغلال الموارد المتاحة للمنظمة أفضل استغلال ممكن بما يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعة، حيث أن توافر المعرفة الإدارية وتنميتها يؤدي بالطبيعة إلى تحقيق العملية الإدارية داخل المنظمة، ومن ثم قدرتها على زيادة الكفاءة فهدف أي مدير في أي مستوى هو زيادة كفاءة أداء مرؤوسيه داخل وحدته التنظيمية وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

2/تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الأداء:

إن نقص المعرفة والفهم للمفاهيم والمبادئ والأساليب الإدارية يجعل من الصعوبة بمكان تحليل المهام الإدارية وتدريب الأفراد داخل المنظمات، فبدون توافر هذه المعرفة فإن تدريب المديرين سيعتمد بالدرجة الأولى على التجربة والخطأ، وبدلا من ذلك فإن دراسة المفاهيم والمبادئ الإدارية وتطبيقها بشكل علمي يمكن من تحسين تدريب المديرين ويوفر الفرص لشغل مراكز إدارية أعلى تكون قادرة على حل المشكلات بكفاءة.

[1] جمال محمد عبد الله، **إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

[2] محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 8-10، (بتصرف).

3/تحسين البحث العلمي:

إن الإدارة من الميادين التي لم تكتمل لها المقومات الأساسية لتصبح من المعارف الثابتة ومن ثم فإن تطوير الإدارة يكون عن طريق تطوير البحث العلمي في هذا الميدان، وذلك من خلال بناء إطار هيكلي للمعرفة يتيح للممارسين والمفكرين دراسة العلاقة بين المتغيرات الإدارية المختلفة، ومن المهم للمشتغل بميدان الإدارة أن يقوم بمتابعة التغيرات المستمرة ويستوعب اتجاهاتها ولا يتحقق ذلك إلا بدراسة الإدارة.

ويلاحظ أن متابعة البحث العلمي في ميدان الإدارة للوصول إلى مفاهيم ثابتة نسبيا ليس بالأمر اليسير طالما أن الإدارة تتعامل مع أفراد وأن سلوك هذه الجماعات معقد ويصعب التنبؤ به، وبالرغم من ذلك فإن متابعة عملية البحوث في مجال الإدارة يمكن أن يحسن من الممارسات الإدارية.

4/تحقيق الأهداف الاجتماعية وزيادة رفاهية المجتمع:

من وجهة نظر شاملة تعمل الإدارة على التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة، والتي تسهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع الذي يعملون فيه، عن طريق الإدارة ومن خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية على حدا سواء تزيد من رفاهية المجتمع ومستوى معيشة أفراده، ويلاحظ أن معظم المجتمعات المتقدمة تتميز بنجاح نمط الإدارة في منظماتها المختلفة على النحو الذي ينعكس في الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مما يزيد من الفوائض المتاحة وتوجيهها إلى مشروعات أخرى لخدمة المجتمع.

ثانيا/ماهية الإدارة

حظيت الإدارة باهتمام بالغ ومتزايد كونها تشمل جميع جوانب النشاط الإنساني من واجبات ووظائف، أهداف ونتائج وهذا ما تسعى إليه جميع منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها حيث تعددت التعاريف وتنوعت الأفكار الإدارية بتنوع الأعمال والمهام والأنشطة التي مارسها رواد الفكر الإداري مما أدى إلى تنوع هذا التعاريف التي يمكن التطرق إلى أهمها فيما يلي:

1/مفهوم الإدارة

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو "**serve**" وهى تعنى" الخدمة "على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بتقديم الخدمة للآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة، وحتى نصل إلى تعريف محدد وواضح عن مفهوم الإدارة لابد أو نتطرق لبعض التعريفات الهامة التي يزخر بها التراث العلمي والأكاديمي المتخصص في مجال الإدارة و التي تؤكد جميعها على أنه لا يوجد مفهوم موحد جامع شامل للإدارة حيث اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل منهم لتحديد مفهوم الإدارة[1].

حيث أن الإدارة بمعنى **Administration** تعني مسؤوليات السلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية وإدارة الوحدات الحكومية والاحتفاظ بالسجلات وإعادة ترتيب المعلومات، وتطبيق القواعد والإجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى، أما مفهوم الإدارة بمعنى **Management** تعني اتخاذ القرارات الإدارية على مستويات المنظمة أو وحداتها التنظيمية والنشاطات التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

حيث أن مفهوم الإدارة تطور بشكل كبير شأنه شأن جميع جوانب الحياة، إذ تم تناوله من عدة جوانب مما صعب عملية الوصول إلى تعريف موحد،إذ يمكن أن نعرض مجموعة من تعاريف للوصول إلى تعريف شامل نجيزها فيما يلي:

- يعرفها **فان فليت Van Fleet** "مجموعة من الأنشطة التي توجه للاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف، أو أكثر من هدف" حيث يتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر هي[2]:

العنصر الأول : يتضمن العمل الإداري نشاطا ، فالمديرون لا يجلسون طوال اليوم يفكرون فقط، ولكنهم يسمعون، ويتكلمون يقرءون ، ويكتبون يلاحظون ، يشاركون أي أن أيامهم مليئة بالكامل بالأعمال المختلفة ؛

العنصر الثاني : الإدارة تتضمن الاستخدام الفعال ، والمؤثر للموارد سواء كانت بشرية ، أو مادية؛

[1] محمد عبد الحكيم هلال، **ماهية الإدارة المدرسية**، قسم أصول التربية، كلية التربية بدمنهور، جامعو دمنهور، محاضرات في الإدارة المدرسية، بدون تاريخ نشر، مصر، ص03، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.foe.zu.edu.eg تاريخ الاطلاع 2018/04/20.

[2] عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص8.

العنصر الثالث : يشير هذا التعريف إلى أهمية الأهداف التنظيمية التي يمكن أن تظهر في مجالات؛ ومستويات مختلفة في المنظمة ، ويعتبر وضع ، وتحديد الأهداف المناسبة من أكبر المهام الخاصة بالمدير.

- أما " **الموربترسن E. petersen** " و "**جروسفنور بلاومان G.Plowman** " يريان في كتابهما التنظيم وإدارة الأعمال "أن الإدارة فن أو منهج تم تطويره نتيجة للميل الإنساني إلى تكوين الجماعات التي من أمثلتها الحكومات ، والنوادي بمختلف أنواعها ، و مشروعات الأعمال ، ومهما كان حجم الجماعة، وشكلها فمن الضروري أن يكون لها إدارة خاصة بها"[1].
- بينما يرى **إلتون مايو Elton Mayo** أن" الإدارة عملية إنسانية وبالتالي فهى فن التعامل مع الأفراد وتحقيق التعاون بينهم وتتسابق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف"[2].
- ويرى **ستونر وفريمان Stoner & Freeman** أن الإدارة هي "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المنظمة، وكذلك المجهودات الخاصة باستخدام كافة الموارد التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف محددة لهذه المنظمة[3]".
- وأخيراً يتفق **هولت Holt** مع هؤلاء الذين يركزون في تعريفهم للإدارة على المدخل الوظيفي Functional Approach والذي يقر صراحة بأن الإدارة "هي تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة"[4].
- كما أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع وإدارته من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزم من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسين له، حيث طبقا لهذا التعريف فإن مسؤولية المدير في المنظمة تتضمن ما يلي[5]:

---

[1] سعيد مرسي بدر، عملية العمل، **مدخل في علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000 ، ص 7.

[2] محمد عبد الحكيم هلال، مرجع سابق، ص 4 ، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.foe.zu.edu.eg تاريخ الإطلاع 2018/04/20.

[3] محمد بكري عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**، مركز التعليم المفتوح، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، متوفر على الموقع الالكتروني: www.pdffactory.com تاريخ الإطلاع 2018/04/30.

[4] المرجع نفسه.

[5] جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص17.

1/ توفير العاملين والكفاءات الإدارية.

2/ توفير المعدات والتسهيلات.

3/ تنظيم المشروع.

4/ وضع السياسات.

من خلال التعريف السابقة للإدارة يمكن إعطاء التعرف التالي:

" الإدارة هي ذلك العمل الجماعي القائم على التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل".

وبصفة عامة تستنتج من التعاريف السابقة بأن الإدارة مجموعة مشتركة من الوظائف أو العمليات (تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ومتابعة وتقويم)التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2/خصائص الإدارة

مما تقدم يتضح أن التعريفات السابقة كلها متداخلة ومتشابكة ومكملة لبعضها البعض ومن تحليل مضامينها يمكن استخلاص ما يلي[1]:

- تمارس الإدارة من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ ، حيث أن الإدارة وعاؤها المنظمات سواء كانت كبيرة الحجم، أو صغيرة نسبيا، وسواء كانت هذه المنظمات على المستوى المحلي، أو القومي، أو الإقليمي، أو العالمي؛
- الإدارة عملية اجتماعية فهي تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة أو المتتالية، والمتفاعلة والمتداخلة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف محدد، كما يشير مفهوم العملية إلى الطبيعة الديناميكية للإدارة فعلى الرغم من القواعد، والأسس التي تحكم الإدارة فإنها تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛
- الإدارة عملية هادفة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة؛

[1] صباح أسابع، **التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006–2007، ص ص65، 66.

- تمارس الإدارة في مختلف المجالات (المجالات الإنتاجية، مجالات الخدمات، المجال الاقتصادي الاجتماعي)؛
- تمارس في جميع المستويات الإدارية سواء في مستوى القمة، أو المستوى الإداري المتوسط، أو المستوى الإشرافي المباشر، أو مستوى الخط الأول؛
- تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة بحيث يصبح هذا السلوك سلوكا تنظيميا بما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية، وانتظامه من ناحية أخرى، وإنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة؛
- تعنى باستخدام، وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة أفضل استخدام ممكن سواء كانت هذه الموارد (بشرية، مالية، معلوماتية) دون أن يكون هناك فاقد، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون، والتنسيق بحيث يكمل كل منهم الآخر، وبدون أن يكون هناك تكرار، أو تعارض في المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة؛
- اتخاذ القرارات هو جوهر الإدارة ، والأساس الذي تقوم عليه؛
- تمارس الإدارة في إطار الظروف البيئية المحيطة، وتتأثر بها سواء كان هذا التأثر سلبيا أو إيجابيا؛
- يقاس نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية، وكفاءة؛
- تختص الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل حيث تنظر إليه ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وإشباعه التي تتحكم فيما يظهروه من سلوكيات، والإدارة طرف في هذا السلوك لا يمكنها الانفصال عنه؛
- لا تظهر الإدارة إلا مع وجود العمل الجماعي، فهي تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي يتعاون مع غيره من بني الإنسان لتحقيق هدف، أو أهداف معينة ومن النادر أن يتمكن فرد واحد من إنجاز الأعمال وحده، وبالتالي فإن عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه ، والتنسيق بين مختلف التخصصات؛
- يختلف العمل الإداري عن العمل الفني حيث أن الأول أوسع من الثاني، فالأول يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، وكذلك بوسائل التعامل معها كالآلات، والمواد، والطاقة، والإنسان يمتلك وسائل ضبط المادة تماما كما تمتلك الإدارة وسائل ضبط الإنسان، لذلك فإن مجال العمل الإداري يزيد عن

مجال العمل الفني،لأن الإدارة مع توجيهيها للجهد الإنساني تجد نفسها مهتمة أيضا بالخصائص الملموسة للآلات، والمواد، والطاقة لكي تستخدمها لمساعدة الجهد الإنساني ليكون أكثر فاعلية؛

3/أنواع الإدارة :

إن النشاط الإنساني واسع للغاية ، ومتشعب بحيث يصعب حصره في مجال معين لذلك فقد تعددت الإدارة تبعا لذلك، وفيما يأتي سنعرض لأهم أنواع الإدارة ، وتحديد مجال نشاط كل منها، وهي كما يأتي:

- **الإدارة العامة:**

يشير مفهوم الإدارة العامة إلى الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكومية، كالوزارات، والمصالح، ووحدات الإدارة المحلية، والهيئات، والمنظمات العامة.

وتتضمن الإدارة العامة جميع العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه ، ورقابة الجهاز الإداري للدولة من أجل تحقيق أهدافها في إطار ما تضعه الدولة من سياسة عامة لها.

فالإدارة العامة جزء من علم الإدارة إذ أن لعلم الإدارة من ناحيتين ناحية تتعلق بالإدارة العامة ويقصد بذلك الأجهزة التي يطلق عليها اسم الإدارة والتي تقوم على شؤون المرافق العامة وتهيمن على مظاهر الحياة اليومية، ومن ناحية ثانية تتعلق بالإدارة الخاصة ونعني بذلك إدارة الأعمال والمشروعات الخاصة[1].

- **إدارة الأعمال:**

يقصد بالأعمال مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج ، وتوزيع السلع ، والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات، والرغبات الإنسانية ، وهذا يعني أن هذه الأعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف إلى تحقيق الربح، حيث تعرف إدارة الأعمال "إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح.

- **إدارة القطاع العام:**

وهي تلك المنظمات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية، بمعنى آخر هي عبارة عن مشروع اقتصادي عام له شخصية معنوية تملكه الدولة، وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة بالإدارة العامة فهي تتمتع بمميزات مالية (رأس المال، الحرية في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في التعامل)، وقسط كبير من التحرر، والاستقلال يسمح لها بالحركة، والعمل بأساليب مشابهة لتلك التي تتبع

[1] مجدي عريف، **نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة "دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية"**، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2008، ص 32.

في إدارة الأعمال، والجدير بالذكر أن القطاع العام كمفهوم اجتماعي يحمل أبعادا فلسفية، واجتماعية اشتراكية، وليس معنى هذا أنه لا توجد إدارة للقطاع العام في الأنظمة غير الاشتراكية.

- **إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة:**

وهي تلك الإدارات التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة ، ولا تسعى لتحقيق الربح، ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من الموطنين، كما أته يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام ، وإنما يوجه مدا خيل إلى رعاية المنخرطين، أو أسرهم.

- **الإدارة الدولية:**

هذه النوعية من الإدارات لا تتبع في مواثيقها السياسات الخاصة للدول التي تتواجد بها ، وإنما تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي بأسره ، أو جزء منه ، ومن أمثلها : الأمم المتحدة ، والوكالات التابعة لها، منظمة الصحة العالمية ، منظمة التجارة العالمية ، منظمة الوحدة الإفريقية ، منظمة المؤتمر الإسلامي، الشركات المتعددة الجنسيات التي تتصف هي الأخرى بخاصية العالمية ، ولكنها تختلف في أهدافها في كونها تسعى إلى الربح تبعا للمبادئ التي تحكم اقتصاد السوق، لعل من أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة الدولية هي تلك المسائل المتصلة بالجانب الثقافي حيث كثيرا ما يحدث تعارض بين ثقافة العاملين، والدول التي يعملون بها، إلى جانب مشكلة أخرى هي مشكلة الولاء الوظيفي، فالموظف الدولي يعمل بهيئة دولية مقابل أجر معين لتحقيق أهداف دولية محددة لكنه قد يحدث، وأن تتعارض الأهداف، ويجد العامل نفسه في حيرة من أمره، إلى جانب مشكلة أخرى مهمة هي مشكلة الحصانة الدبلوماسية التي من المفترض أن يتمتع بها الموظف الدولي في البلاد.

4/مستويات الإدارة

يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية متفاوتة[1]:

- **مستوى الإدارة العليا:**

يعتبر هذا من أعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال (تعتبر المستوى العلوي للتخطيط) بغض النظر عن الشكل القانوني، أو حجم المنظمة، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ

[1] سامي محمد هشام حريز، "**أساسيات إدارة الأعمال "مهارات نظرية وتطبيقية**"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 25.

القرارات على مستوى الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة، وضمان بقائها، ونموها.

- **مستوى الإدارة الوسطى:**

يشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة ، ويتكون من مديرية الإدارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية ، والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة ، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

وبذلك تقوم هذه الإدارة بحل المشاكل ومناقشة القرارات، وتعتبر مستوى الإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

- **مستوى الإدارة الدنيا المباشرة:**

وهي تقوم بتنفيذ القرارات أي أنها ملاحقة تماما للمنفذين حيث تقوم بتنفيذ الخطط وتوجهات الإدارة العليا والوسطى، وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعديهم، وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع

المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إلى أن المدير ومختلف هذه المستويات هو المسؤول عن القيام بالتخطيط.

ثالثا/ نشأة وتطور علم الإدارة:

منذ أن عاش الناس في جماعات منذ قديم الزمان كانت الإدارة تشكل أهمية في حياة الإنسان، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة، حيث سيتم هنا استعراض نشأة الإدارة وتطورها منذ القدم وحتى التاريخ الحديث وذلك من خلال ثلاثة مراحل الأولى الفترة ما قبل الميلاد ، الثانية الفترة ما بعد الميلاد، والأخيرة فترة التاريخ المعاصر[1]:

- **الفترة ما قبل الميلاد:**

سنتناول باختصار كل من الحضارة السومرية ، الحضارة المصرية ، الحضارة البابلية ، الحضارة الصينية ، والحضارة الهندية.

[1] علي كردي، نشأة وتطور الإدارة، مقال متاح على الرابط الالكتروني kenanaonline.com/users/alikordi/posts/352121 تاريخ الإطلاع 2018/10/08.

1/الحضارة السومرية: الحضارة السومرية هي حضارة لمجموعات بشرية في جنوب شرق الهلال الخصيب (بلاد سومر) في العراق اليوم ، خلال الألف الرابع قبل الميلاد، إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم ما عثر علية الباحثين في تراث الحضارة السومرية ، والتي تضمنت على أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة.

2/الحضارة المصرية: اعتبر المصريون القدماء منذ أواخر العصر الحجري القديم 10 آلاف عام قبل الميلاد بأنهم أمه قائمه بذاتها وأطلقوا على أنفسهم أهل مصر أو ناس الأرض، اهتم الملوك بتأمين حدود البلاد ونشطت حركه التجارة بين مصر والسودان واستقبلت مصر عصرا مجيدا فى تاريخها عرف باسم عصر بناة الأهرام، وشهدت هذه الدولة بناء أول هرم، هرم (سقارة) ، ومع تطور الزراعة والصناعة والتجارة استخدم المصريون أول أسطول نهرى.

نجد أن المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (1788 – 2160) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام الفرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون الجماعة، وقد كان لفرعون نواب يخصهم ببعض المهام الإدارية فى مركز الحكم.

3/ الحضارة البابلية: بابل Babylonia تعني (بوابة الإله) كان الفرس يطلقون عليها (بابروش) Babirush دولة بلاد مابين النهرين القديمة، كانت تعرف قديما ببلاد سومر وبلاد سومر كانت تقع بين نهري دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق، أسسها حمورابي (عام 1763 ق.م وهزم (آشور) عام 1760 ق.م , وأصدر قانونه) شريعة حمورابي (وفي عام 1600ق.م) كان الملك البابلي (نبوخذ نصّر الثاني) من الملوك القلائل الذين جمعوا بين الكفاءة الإدارية والبراعة في قيادة الجيش.

كذلك نجد أن البابليين في عهد (بنوخذ نصر) عام 604 ق. م. استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع.

4/ الحضارة الصينية: قامت الحضارة الصينية القديمة في وديان الأنهار الثلاثة وهي النهر الأصفر ويسمى بالصيني (هوانج) وتعني النهر الأصفر والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ) والنهر الجنوبي المسمي (سي كيانغ)، حيث أسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات في تاريخ الصين (أسرة تشين)، تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية فى مجال التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذلك فإن دستور (تشاو) الذي كتب عام 1100 ق

م يدل على أن هذا الدستور استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية، إن عملية الكفاءة فى شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الأمر 1قديم قدم الزمان ، فقد أكد (فيريل هيرى) أن الحضارة الصينية ابتدعت (أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، كما أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين)، وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة ألف سنة عرف الصينيين القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

5/الحضارة الإغريقية: قد أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية، يسمي سكان الإغريق أنفسهم الآخيين أو الهيلينيين، وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث : العصر الأرخي ، العصر الكلاسيكي ، والعصر الهيلينيسي.

لقد عرف الإغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (أكسينفون) عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص)، وقد دل (أكسينفون) بوضوح على أن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون، وقد ترك الإغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه، ونجد أن الإغريق ذهبوا إلى تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتدوا إلى فكرة البحث العلمي، وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني.

6/الحضارة الهندية: قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها ودلتاتها ، مثل وادي السِّند وروافده ونهر الغانج وروافده، وعلى ضفاف نهر كرشنا في الَّدكن، وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات، وهي الكهنة أو البراهمة ،المحاربون، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف، ثم المنبوذون وقد عرف الهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص فى توزيع العمل، كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز.

➢ **فترة ما بعد الميلاد:**

يمثل الفكر الإداري الذي ساد في تلك الفترة وحتى أواخر القرن التاسع عشر في معطيات الحضارة الرومانية والحضارة الإسلامية[1].

1/الحضارة الرومانية: تعد الحضارة الرومانية أو روما القديمة، من أعظم حضارات أوروبا بعد الحضارة الإغريقية ،حيث عمل الرومانيين على تنظيم وتطوير مؤسساتهم السياسية والعسكرية والاجتماعية وبدئوا بالتوسع التدريجي وأسسوا دولة سيطرت في بادئ الأمر على شبه الجزيرة الإيطالية، ثم اتسعت هذه الدولة وسيطرت على معظم العالم القديم وأصبحت حدودها شاسعة امتدت من الجزر البريطانية وشواطئ أوروبا الأطلسية غرباً، إلى بلاد ما بين النهرين وساحل بحر قزوين شرقاً ومن وسط أوروبا حتى شمال جبال الألب والى الصحراء الإفريقية الكبرى والبحر الأحمر جنوباً، وبذلك كانت مثالاً على مفهوم الدولة الجامعة (Universal State) ذات الطابع الاستعماري واستمرت حتى القرن الخامس الميلادي الذي فيه تمكنت القبائل الجرمانية من السيطرة على مقاطعات الدولة الرومانية عام 476 م، اشتهر الرومان آنذاك بالفكر التنظيمي الجيد وخاصةً في مجال التنظيم الإداري وذلك بالقدر الذي مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف، فقد أعتمد الرومان في عهد الإمبراطور (ديوكلتيان) عام 284 م، على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات التي قسمت إلى مائة مقاطعة التي قسمت بدورها إلى وحدات أصغر، الأمر الذي ساعد على تقوية قبضته على الإمبراطورية الواسعة ، متوسعاً بذلك في مبدأ التنظيم التدريجي الهرمي.

2/الحضارة الإسلامية : الحضارة الإسلامية هي ما قدمه الإسلام للمجتمع البشرى من قيم ومبادئ، وقواعد ترفع من شأنه، وتمكنه من التقدم في الجانب المادي وتيسّر الحياة للإنسان .

إذا نظرنا إلى تطور الفكر الإداري الإسلامي، لقد جاء القرآن الكريم منزلاً ومنزهاً وشاملاً بحيث نظم الدين والدنيا ونظم حياة الفرد والعلاقات بينه وبين الجماعة والخالق عز وجل، وفى قوله نعالي ((يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)) الحجرات الآية 13، وقال تعالى ((الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُور)) الحج الآيةِ 41، وقال تعالى ((وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا

[1] علي كردي، نشأة وتطور الإدارة، مقال متاح على الرابط الالكتروني kenanaonline.com/users/alikordi/posts/352121 تاريخ الإطلاع 2018/10/08.

لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ)) الشورى الآية 38، وأتت السنة المحمدية متممة أحدث الأساليب والنظم الإدارية، ومثال ذلك الأحاديث النبوية الشريفة (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)، (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) ، (إن لنفسك عليك حقاً وأن لبدنك عليك حقاً).

في مجال التنظيم في الدولة الإسلامية، كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية، حيث أبرز الإسلام جوانب عديدة وهامة من أسس التنظيم الإداري، وهذا ما بينه قوله تعالى ((وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلاَئِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ)) الأنعام الآية 165.

بعد أتساع رقعة الدولة الإسلامية مارس الخلفاء مبدءاً تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية، وتفويض السلطة، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاتهم للبت في أمور الولاية مثل تعيين الموظفين ومراقبة العمال، ونهى عن الإسراف، وتبسيط الإجراءات، وتحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم العادلة، عملاً بقوله تعالى ((قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)) القصص الآية 26.

وعلية اشتهرت الدولة الإسلامية بممارسة الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم، فالخلفاء الراشدون كان يتم اختيارهم بالانتخاب، وأنتقل هذا الفكر الإداري تطبيقاُ وممارسةً على أنشطة التجارة والإنتاج البسيط في ذلك العهد، وأستمر تطور هذا الفكر الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متطورة في عهد الدولة الإسلامية في الأندلس.

- **فترة التاريخ المعاصر:**

يقصد بفترة التاريخ المعاصر الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن، من خلال تلك الفترة نستعرض الفكر الإداري بدءاً بتوثيق الإدارة كعلم، ومن خلال المدارس والأفكار والنظريات المختلفة.

قبل تلك الفترة لم تكن الإدارة كعلم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات، وإنما كان عبارة عن أفكار وآراء وممارسات هنا وهناك، إضافة لإجتهادات بعض الأفراد في تسير نشاطاتهم المختلفة ، إضافة إلى تنظيم العمل في دواوين الحكومة المختلفة.

رابعا/الإدارة علم وفن:

- **الإدارة علم:**

يرى بعض المفكرين في مجال الإدارة أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها سلفا، ويرى هؤلاء أنه بالرغم من عدم التوصل إلى كافة القوانين التي تحكم الفكر الإداري حتى الآن لكيي تصبح الإدارة علما مكتمل المقومات، فإن البعض قد توصل إلى الكثير من القواعد الراسخة التي لو طبقت في الظروف الملائمة لأتت نتائجها المرجوة، ويتعذر أصحاب هذا الرأي عن عدم التوصل إلى كافة القوانين الإدارية بأن الإدارة ينظر إليها كعلم إلا حديثا، حيث لم تبدأ دراستها على أساس علمي إلا منذ أوائل القرن العشرين، حيث أن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب من المجتمع الإنساني، وهو كأي علم يستخدم الطريقة العلمية التي تقوم على ركنين أساسين هما[1]:

- **الاستقراء:** أي تكوين القواعد أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة التي تؤدي لنفس النتائج مما يجعل منها قاعدة عامة، أو حتى قانونا علميا.
- **الاستنتاج:** أي تطبيق القواعد أو المبادئ الإدارية العلمية على حالة أو موقف معين بهدف تشخيصه أو معالجته باتخاذ أي قرار معين تجاهه.

وبذلك الإدارة كعلم تسعى لملاحظة أو مشاهدة الظواهر في الواقع الإداري وتحليلها وتشخيص علاقاتها السببية ومعرفة نتائجها والتنبؤ بنتائجها المستقبلية، ولكن الإدارة كأحد العلوم الاجتماعية تستخدم الطريقة العلمية أسوة بعلم الاقتصاد، علم النفس، علم السياسة وغيرها من العلوم الاجتماعية الأخرى.

- **الإدارة فن:**

يذهب العديد للقول أن الإدارة فن وذلك لعدة أسباب منها أنها تعبر عن مهارة المدير في استخدام العلم الإداري في موقف معين للحصول على أفضل النتائج، كما أنها فن لأن استخدام العلم الإداري يتوقف على كفاءة وبراعة المدير ومهارته وخبرته وممارسته في تحليل المواقف، كما أنها فن في بعض المجالات التي لم يستطيع علماء الإدارة من صياغة القواعد أو المبادئ الإدارية العلمية فيها بسبب صعوبة الملاحظة لبعض المواقف عند ممارسة العمل الإداري، أو معرفة النتائج المتوقعة من تصرف

[1] أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الأعمال "وفق منظور معاصر"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، عمان، الأردن، ص ص ص45-48.

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

- **الإدارة علم وفن:**

يمكننا أن نخلص مما سبق أن العلم والفن في العمل الإداري متلازمان ويكمل بعضها الآخر، بل لا غنى لأحدهما عن الأخر إذا ما أردنا جودة العمل، وأن الإداري المتعلم إذا لم يتح له مقدرة كافية لمعالجة ما يحتاجه عمله بكفاءة عالية، فهو على الأقل سيتمكن من اختصار الطريق للحصول على الخبرة والتزويد بها بوقت قصير وبجهد قليل وبأقل مقدار من الخطأ.

خامسا/علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

علم الإدارة علم قائم بذاته مستقل عن باقي العلوم إلا أنه تربطه علاقات بمختلف العلوم الأخرى يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

1/الإدارة وعلم الاقتصاد:

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد، فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

2/الإدارة وعلم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المنظمة مجتمعا صغيرا ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

3/الإدارة وعلم النفس:

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين من داخل وخارج المنظمة وهذا يعود بالفائدة على مختلف الأطراف.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2010، ص ص92، 93.

4/الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

5/الإدارة والقانون:

القانون هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم سلوك الأفراد في مجتمع معين على النحو الذي يخدم العامة ويعاقب من يخالفها حيث يتأثر علم الإدارة فتأتي القواعد القانونية متأثرة بحجم النشاط الإداري فتوضع القواعد القانونية مستندة للوقائع الاقتصادية والإدارية، الاجتماعية وحتى السياسية ، لذا ينبغي على الإداري أن يلم بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المنظمة.

كما أن القانون الإداري يدرس الإدارة من الجانب القانوني فهو يهتم أساسا بالجوانب المتصلة بالجهاز الإداري للدولة، وما ينظمه من قواعد قانونية تشريعية تحكم نشاطها وعلاقته بالأفراد وتحدد مجال الرقابة القضائية على العمل الإداري[1].

[1] بن عيشة عبد الحميد، **العلاقة بين السياسة والإدارة العامة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الحقوق، تخصص قانون عام، كلية الحقوق-بن عكنون- جامعة الجزائر 1، السنة الجامعية 2010-2011، ص26.

خلاصة المحور الأول:

في ضوء ما سبق يمكن اعتبار علم إدارة الأعمال من العلوم الاجتماعية الحديثة النشأة التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث كانت هنالك عدة أسباب للارتقاء بالممارسة العشوائية للإدارة إلى العلم القائم بذاته، من بينها كبر حجم المنظمات، وجود انفصال بين ملاك المنظمات ومسيريها، حدة المنافسة وقلة الموارد المتاحة بالإضافة إلى التحديات المطروحة على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وكذا التقنية، هذا العلم القائم على أساس الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد المتاحة المادية والمالية والبشرية، من خلال القيام بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة والتي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إذ أن المسير يمارس هذه الوظائف بالاعتماد على مؤهلاته العلمية المكتسبة وخبرته الناتجة الممارسة العملية باعتبار الإدارة علم وفن، كما أن علم الإدارة باعتباره علم قائم بذاته تربطه عدة علاقات بباقي العلوم الأخرى الاقتصادية والاجتماعية، الرياضية والقانونية منها.

المحور الثاني:

الإطار المفاهيمي لنشأة وتطور علم إدارة الأعمال

مقدمة المحور الثاني:

تسعى منظمات الأعمال في ظل التحديات القائمة إلى النمو والتوسع والاستمرار ولا يتأتى ذلك إلا بالاستخدام العقلاني الرشيد للموارد المتاحة، الأمر الذي استوجب الاعتماد على أحدث الأساليب العلمية في إدارة الأعمال، حيث أن الإدارة تحظى باهتمام بالغ ومتزايد كونها تتغلغل في مختلف جوانب الحياة وجميع أوجه النشاط الإنساني، فهي تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بأهداف المنظمة وإدارتها من حيث الموارد المادية والمالية وكذا البشرية، إذ تسعى المنظمة باعتبارها كيان مادي مالي وبشري منظم ومنسق تتفاعل فيه كل عناصره إلى تحقيق أهدافها في ظل بيئة داخلية وبيئة خارجية تتأثر بها المنظمة وتؤثر فيها.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- ❖ مفهوم علم إدارة الأعمال وخصائصه
- ❖ مفهوم منظمات الأعمال
- ❖ بيئة منظمات الأعمال

أولا/مفهوم إدارة الأعمال

عرف مفهوم إدارة الأعمال تطورا متزامنا مع تطور مفهوم المنظمة وبالتفاعل القائم بين مختلف المتغيرات في محيط البيئة الداخلية ومحيط البيئة الخارجية.

1/تعريف إدارة الأعمال:

تعددت وتنوعت أراء ووجهات نظر رواد الفكر الإداري حول مفهوم إدارة الأعمال يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- تعرف إدارة الأعمال على أنها مجموعة من الطرق المستخدمة لتوجيه و إدارة منظمة أو مشروع ما بغية تحقيق هدف معين بالاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية[1].
- يقصد بإدارة الأعمال مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، وهذا يعني أن هذه الأعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف إلى تحقيق المردود المادي أو الاقتصادي من عملياتها، فهي إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الهادف إلى تحقيق ربح[2].
- كما أنه فن أو طريقة قيادة التنظيم الإداري لتوجيهه وتخطيط تطويره و مراقبته في جميع مجالات نشاطات المنظمة[3].
- ومن ثم فإدارة الأعمال علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو منظمة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كما وكيفا وتكلفة وزمنا، لبلوغ أغراض مقررة، أو بعبارة أخرى هي علم وفن تنسيق عوامل (عناصر) الإنتاج سعيا وراء تحقيق أغراض مقررة لمنظمة أو تنظيم، وذلك بالإفادة من جهد الإنسان والموارد المتاحة ووسائل الإنتاج على أكمل وجه[4].

2/خصائص إدارة الأعمال:

تتميز إدارة الأعمال باعتبارها علم وفن بالخصائص التالية[5]:

---

[1] Pascal Fabre et autre, **management et contrôle de gestion-** manuel et application- Dunod, Paris: 2007, p13.

[2] أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص32.

[3] Raymond Alain Thietart, **le management presse universitaire de France**, Paris: 11ème éd, 2003, p7.

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص11.

[5] سعدون عائشة، **ممارسات إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الجزائرية "دراسة مقارنة"**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015، ص5.

أ/إدارة الأعمال عملية اجتماعية وهذا يعني أن الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، ففكرة التعاون مطلوبة بين الأفراد لتحقيق الهدف من خلال تنظيم علاقات الفريق وتوجيه جهودهم لسبيل الوصول إلى ذلك الهدف، كما يعني المفهوم الاجتماعي لإدارة الأعمال أنها تمارس نشاطاتها في محيط اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف التي تحدث أثرها على العملية الإدارية تماما كما تحدث أثرها على المجتمع الكبير؛

ب/يعتبر تحقيق الأهداف المهمة الأساسية لإدارة الأعمال سواء كانت منظمة خاصة أو منظمة عامة، فهي لا تستطيع الاستمرار في عملها فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وعملية تحقيق الأهداف عملية تفاعلية بين إدارة المنظمة و أفرادها، و إذا كان لكل إدارة هدف تسعى لتحقيقه فإنه يجب أن يكون هذا الهدف ممكنا وواضحا و معلوما ليس فقط بالنسبة للقائمين بأعمال الإدارة العليا، و إنما أيضا بالنسبة للقائمين بها في جميع المستويات الإدارية، كما يجب العمل على توعية جميع العاملين في المنظمة بهذا الهدف حتى نوفر لهم وضوح الرؤيا فيعمل الجميع على تحقيقه؛

ت/إدارة الأعمال عملية مستمرة وهذا يعني أنه طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون سلع و خدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطاتها في هذا المجتمع ذلك أن حاجات الأفراد لا تنقطع، كما أنها تتعقد وتستجد حاجات جديدة؛

ث/إن إدارة الأعمال كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام أو الوظائف التي يقوم بها المدير، وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وهذه الوظائف لها صفة العمومية الكافية أي أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع العمل الجماعي؛

ج/إن مهمة إدارة الأعمال الأساسية هي كيفية التنسيق الفعال للموارد المختلفة المتاحة للمنظمة و هو ما يميز الإدارة الناجحة عن الفاشلة، فيتوافر لأي منظمة مزيجا من الموارد المتاحة وهذه الموارد بالطبيعة ليست متوفرة بشكل مطلق و لكنها محدودة و مهمة الإدارة الفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم و الوصول إلى الاستخدام الفعال لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؛

ح/تتصف إدارة الأعمال بالتغير فبيئة الأعمال متغيرة و العنصر البشري متغير بطبعه ومزاجه وحاجاته و طموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور في مجالات مختلفة يتطلب من إدارة الأعمال مواكبته باستمرار.

من ثم يتضح أن إدارة الأعمال هي[1]:

- وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الإنساني لأنها تتعلق بتحقيق الأهداف الفردية والجماعية؛

[1] جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص57.

- الإدارة نشاط عام لأنها:
  - توجد تقريبا في جميع أوجه النشاط الإنساني (سلع وخدمات)؛
  - تطبق على أعمال الأفراد والمنظمات صغيرها وكبيرها، حكومية وغيرها؛
  - تطبق مبادئ الإدارة على جميع الأنشطة الشرائية والتخزينية والإنتاجية والبيعية (التسويقية) والتمويلية.

3/ أهمية منظمات الأعمال:

لمنظمات الأعمال أهمية بالغة خاصة في المجتمعات المعاصرة يمكن تحديد هذه الأهمية فيما يلي[1]:

- المنظمات تملك تأثيرا عظيما على مناحي حياتنا جميعا السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية وعاداتنا الأسرية؛
- المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين والمتعاملين معها، سواء في مجال الحصول على الوظائف، أو النمو الشخصي، والعلاقات الاجتماعية أو تحقيق الذات؛
- إن المنظمات هي الوحدات الأولية والرئيسية في مجال صنع واتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة لديها؛
- المنظمات هي الأكثر كفاءة وفاعلية وتدار وفق الأسس والمعايير العلمية والعملية؛
- المنظمات مهمة وضرورية لتنفيذ وتحقيق الأعمال والمهام الصعبة التي يعجز عن القيام بها الفرد لكونه لديه طاقات فكرية وفسيولوجية محدودة؛
- الاهتمام والعناية بالمجتمع وصيانته.

ثانيا/مفهوم منظمات الأعمال

اختلفت وجهات نظر الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم موحد لمنظمات الأعمال نظرا للتطور الحاصل في الأعباء والالتزامات، الأمر الذي أدى إلى ظهور وظائف حديثة أساسها تعاون وتفاعل الأفراد لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

1/تعريف منظمات الأعمال:

يطلق لفظ المنظمة **Organization** في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات، وهي بالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة، سواء

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة "وظائف المنظمة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص19.

كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو لا تهدف إلى الربح وهكذا، فقد يكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو خيرياً.

ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة، فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون، ملاك، موردين، وسطاء أجهزة حكومية، رأى عام) بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها[1].

وبذلك تكون المنظمة تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي، حيث لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة، أي أن المنظمة تتضمن العناصر التالية والتي يجب توفرها جميعاً في أي كيان نسميه "منظمة" وهي[2]:

- مجموعة من الأفراد؛
- أهداف محددة يشبع الأفراد من خلالها حاجاتهم ورغباتهم؛
- استمرارية التعاون؛
- نظام مكون من عمليات ومدخلات ومخرجات؛

وللتأكيد أكثر يمكن أن نعتبر مصطلح "المنظمة" مصطلح علمي نستخدمه للإشارة إلى كل الجماعات التالية: (شركة، مؤسسة، مصنع، منشأة، دائرة، جامعة، معهد، فندق، حزب، نقابة،...الخ).

2/العلاقة بين الإدارة والمنظمة :

المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معاً لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه ويتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات**، الدار الجامعية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، 2005، ص ص31، 32.

[2] عمر محمد دره، **مدخل إلى الإدارة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2009، ص ص 22، 23.

وإن علم الإدارة يهتم بدارسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأن تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.

3/أنواع المنظمات:

حدث الاتفاق في علم المنظمات على بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين والاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من القواعد أهمها[1]:

❖ **حسب طبيعة تكوين المنظمة:**

حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف فيما بينها من خلال ما يلي:

أ- المنظمات الطبيعية (التلقائية) Organizations Spontaneous or Natural:

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا، ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، وكذلك تسمى " منظمات الأمر الواقع "، ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة الدينية.

ب- المنظمات المكونة Organization Formed:

هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئة وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها، ومن الأمثلة الشائعة لها: منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي...الخ.

❖ **حسب دوافع الانتماء للمنظمة:**

يمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

أ- الدوافع الذاتية للانتماء:

ومن بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات، حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات .

[1] نور الدين تاوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الموسم الجامعي 2005-2006، ص ص66-68.

ب- الدوافع الاجتماعية للانتماء :

وعموما يعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها معيار المنفعة، والذي بموجبه يمكن أن نميز بين الأنواع التالية لها :

- **المنظمات العامة :**

هي وحدة اقتصادية منفصلة عن الدولة إلا أنها تخضع لرقابتها، لها شخصية معنوية تشابه تلك التي للمشروعات الخاصة، رأسمالها ممول من قبل الدولة، وهي أموال عامة[1].

تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع أو خدمات، وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلع، ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه، والكهرباء، والهاتف، وإنشاء الطرق ومد الجسور، والمؤسسات الاستهلاكية العامة...الخ.

وحدة اقتصادية منفصلة عن الدولة إلا أنها تخضع لرقابتها، لها شخصية معنوية تشابه تلك التي للمشروعات الخاصة، رأسمالها ممول من قبل الدولة، وهي أموال عامة.

- **منظمات الأعمال:**

هي كيان اجتماعي يختص بإنتاج السلع أو الخدمات بهدف تحقيق الربح لضمان بقاء المنظمة واستمرارها ونموها، حيث تتجسد أهمية هذه المنظمات في الآتي[2]:

- إشباع حاجاتنا من السلع والخدمات؛
- توفير فرص العمل؛
- توفير منافذ لاستثمار مدخراتنا؛
- إشباع حاجاتنا المعنوية والاجتماعية؛
- تشكل حلقة الوصل بين الحاجات الإنسانية (المادية والمعنوية) ووسائل إشباعها (إنتاج السلع والخدمات).

[1] عيضه بن سالم بن صالح حمدان، **معوقات فرق العمل في المنظمات العامة "دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة"**، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص11.

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص63.

- **المنظمات التجارية:**

تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع.

- **المنظمات الخدمية:**

لا تنتج سلعا مادية، بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، ومجال هذه المنظمات كبير جدا، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني، فهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل والمواصلات، والاتصالات والخدمات الصحية، والمنزلية، والمالية، والعقارية والترفيهية، وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

- **المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية:**

وهي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها، ومن أمثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية والتعاونية، وكذلك النوادي، والنقابات، والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية...، وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذا المجال، كأعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات.

4/ موارد المنظمة:

تتكون أي منظمة من المنظمات من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة .وهذه الموارد تشتمل على ما يلي[1]:

- **الموارد البشرية:**

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

- **الموارد المالية:**

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

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص40.

- **الموارد الأولية :**

وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية.

- **الموارد الرأسمالية:**

وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة.

- **البيانات :**

وتضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة، وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته، وعن العملاء وخصائصهم، وعن نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، وعن لمنافسة وخصائصها، ومن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذا ويتم إدارة هذه الموارد التي تتحول إلى منتجات نهائية (سلع /خدمات).

5/الأشكال القانونية للملكية في منظمات الأعمال:

تصنف الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال من حيث ملكيتها إلى شكلين هما شركات الأشخاص وشركات الأموال[1]:

أ/شركات الأشخاص:

وهي شركات ذات المسؤولية المحدودة بقيمة السهم وهي صفة تتميز بها هذه الشركات عن غيرها من أنواع منظمات الأعمال من الناحية القانونية، ولها أشكال قانونية هي:

- **شركة التضامن:** وهي شكل من الأشكال القانونية لشركات الأشخاص، تقوم بين أفراد يعرفون بعضهم بعضا، فهم متضامنون في إدارة الشركة والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير.
- **شركة التوصية البسيطة:** وهي شركة تشمل فئتين من الشركاء أولهما فئة الشركاء المتضامنين الذين يحق لهم دون سواهم أن يقوموا بأعمالها الإدارية، وهم مسؤولون بصفتهم الشخصية عن إيفاء ديون الشركة، الثانية فئة الشركاء الموصين الذين يقدمون المال ولا يلتزم أي منهم إلا بنسبة ما قدمه ويعود حق إدارة الشركة فقط للملاك المتضامنين.

[1] مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية 2013-2014، ص ص44-46.

- **شركات المحاصة:** تنعقد شركات المحاصة بين شخصين أو أكثر يساهم كل منهما أو كل منهم في مشروع تجاري بنصيب معين من المال أو العمل، واقتسام ما ينتج عم هذا المشروع من أرباح أو خسائر إلا أن هذه الشركة مستترة، أي ليس لها وجود قانوني أمام الغير ولا تكتب ولا يشهر عنها.

ب/شركات الأموال:

لا تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي بل على الاعتبار المالي وهي الحصص المالية المكونة لرأس مال الشركة (الأسهم) ويسمى الشركاء فيها (مساهمين)، غالبا ما تكون الأسهم ذات قيم متساوية ويتم تداولها في السوق المالي، كما أن ملاك الأسهم يحق لهم حق التصرف فيها وعدد الأسهم التي يملكونها تمثل حجم ملكيتهم في الشركة وتنقسم إلى:

- **شركات المساهمة العامة المحدودة:** تنشأ نتيجة عقد يجمع بين اثنين أو أكثر من المؤسسين الذين يكتتبون بأسهم "حصص قابلة للتداول والتحويل"، وتكون ذمتها المالية مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم، ويتم اعتبار الموجودات الكلية في الشركة رهن أو ضمان لسداد الديون في حالة العجز عن الوفاء بالتزامات الشركة.
- **شركات التوصية بالأسهم:** هي شركات يتكون رأسمالها من حصة أو أكثر يقدمها شريك متضامن أو أكثر متساوية القيمة يكتتب فيها مساهم أو أكثر، وتكون مسؤولية الشريك المتضامن مسؤولية غير محدودة، أما الشريك المساهم يكون مسؤولا في حدود الأسهم المكتتب بها.
- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** ينقسم فيها رأس المال إلى حصص غير أنها لا تطرح للاكتتاب، وتكون مسؤولية المساهمين فيها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة، وتتألف من عدد من الشركاء لا يقل عددهم عن اثنين ولا يزيد عن 50 شخصا.

6/وظائف منظمات الأعمال:

أي منظمة صغيرة أو كبيرة عامة أو خاصة تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة ويتطلب ذلك منها ممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف الأساسية اللازمة والتي تتمثل في الآتي[1]:

- **وظيفة الإنتاج:** وتنطوي على كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتصميم المنتج (سلعة أو خدمة)، وتشغيل الموارد وتحويلها، وتحديد المواصفات الخاصة بالجودة وذلك لإنتاج المنتج النهائي وفقاً لجداول زمنية معينة.

[1]محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، متوفر على الموقع الالكتروني: www.pdffactory.com تاريخ الاطلاع 2018/05/29.

- **وظيفة البحوث والتطوير:** وتضم كافة الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير التي تتعلق بالمنتجات والعمليات الإنتاجية من الناحية الفنية مثل التصميم، والخصائص، والشكل، والجودة والموديل، والتكاليف وغيرها، واقتصاديات التشغيل، وتكنولوجيا الإنتاج.
- **وظيفة التسويق:** وتضم كافة الأنشطة والأعمال التي تتعلق بتدفق المنتجات إلى السوق وذلك من تخطيط المنتج والتعبئة والتغليف والتسعير ، والتمييز ، والترويج ، والتوزيع والبيع ، والتخزين وبحوث السوق... الخ.
- **الوظيفة المالية:** وتتعلق بكافة الأنشطة المالية الخاصة بتدبير الاحتياجات المالية، وتحديد مجالات استخدامها، وإعداد الميزانيات، وتحصيل الفواتير، ودفع الأجور والمرتبات والحوافز ...الخ.
- **وظيفة الأفراد:** وتضم كافة الأعمال الخاصة بإدارة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وانتداب، وتقييم أداء، وتخطيط قوى عاملة وغير ذلك.
- **وظيفة العلاقات العامة:** وتضم كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصلة والعلاقة بين المنظمة والرأي العام وأنواع الجماهير المختلفة الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة مثل الموظفين والعمال والموردين ، والوسطاء ، والأجهزة الحكومية ..... الخ.

ثالثا/بيئة منظمات الأعمال

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوته لتأثير متغيرات أو عوامل بيئة الأعمال الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، نقاط الضعف والقوة، تحديد الفرص والتهديدات البيئية ، وتؤثر على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

1/مفهوم بيئة الأعمال:

تتكون بيئة الأعمال من مجموعة من المتغيرات التي الداخلية والخارجية التي تأثر تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء منظمات الأعمال، لذا تعددت التعاريف التي تناولتها بالدراسة والتحليل يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

[1] سميرة عميش، **محاضرات في مقياس اقتصاد مؤسسة**، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2015-2016، ص9.

هي كافة المتغيرات التي لها عالقة بأهداف المنظمة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال، تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد.

فهي بذلك مجموعة المتغيرات أو القيود أو الظروف لتي تقع بمنأى عن رقابة المنظمة، وهي الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما يحتويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية.

حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية[1]:

أ/البيئة الخارجية:

هي كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن المنظمة تتبادل التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية، ولكون البيئة الخارجية مفهوما واسعا فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة، وذلك لوضعها في تصنيفين استنادا إلى التأثير المباشر وغير المباشر لهذه المكونات.

حيث تم تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين هما[2]:

- **البيئة الخارجية العامة:**

وهي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي تقع خارج حدودها وتوثر على المنظمة تأثيرا غير مباشر، حيث تتكون هذه البيئة من العوامل التالية:

- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل بإجمالي المغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم ومستويات الدخل، أسعار الفائدة، والناتج المحلي الإجمالي، ومستوى البطالة وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية؛
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتشتمل على عوامل مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها وكذلك تشمل المؤشرات الديمغرافية للسكان؛
- **العوامل القانونية والسياسية:** وتتمثل هذه العوامل بالتشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة، وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم؛

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص118.

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص52، 53.

- **العوامل التكنولوجية:** ويقصد بها مستوى التقدم التكنولوجي والتطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية للمجتمع؛
- **ظروف البيئة الطبيعية:** وتتمثل بمكونات البيئة الطبيعية من أرض، وماء والقوانين المرتبطة بها وجمعيات حماية البيئة؛
- **العوامل الدولية:** ويقصد بذلك المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى وبقوانينها وتشريعاتها.

- **البيئة الخارجية الخاصة:**

وهي مجموعة المتغيرات والأبعاد ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة وتتكون من[1]:

- **المنافسون:** وهم جميع المنظمات التي تنافس بعضها البعض على الزبائن والموارد؛
- **الزبائن:** وهم جميع الأفراد والمنظمات التي تدفع للحصول على السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة؛
- **الموردون:** وهم مجمل المنظمات أو الأفراد التي تزود المنظمة بالمواد الأولية والمعلومات أو الأموال أو القوى العاملة؛
- **المشرعون:** وهم عبارة وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات أو الرقابة على أعمال المنظمة؛
- **الشريك الاستراتيجي:** يتمثل في منظمات تعمل مع بعضها البعض في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر.

ب/البيئة الداخلية:

تمارس المنظمات أنشطتها كذلك في ظل بيئة داخلية والتي تتكون من الملاك ومجلس الإدارة والعاملين بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية[2]:

- **الملاك:** يقصد بهم الأفراد الذين يساهمون في ملكية النشاط وقد يمتلك المنظمة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد أو عدد كبير من المستثمرين.
- **مجلس الإدارة:** تدار غالبية المنظمات بواسطة مجالس للإدارة واليت يتم انتخابها بواسطة المساهمين أو المشاركين في ملكيتها، ويتولى مجلس الإدارة رسم سياسات المنظمة والإشراف على تنفيذ هذه

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص120، 121.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص152-154.

السياسات، ويوجد نوعين من أعضاء المجلس أعضاء داخليين يكتسبون عضوية المجلس بحكم وظائفهم القيادية، وأعضاء خارجيين يتم ترشيحهم لعضوية المجلس لأغراض محددة مثل المساعدة في الشؤون المالية أو القضايا القانونية.

- **العاملون:** وهم جميع الأفراد داخل المنظمة والذين يمارسون أعمال فنية أو إدارية أو غير ذلك من الأعمال.
- **البيئة المادية:** وهي مختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والآلات والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

وبذلك على منظمات الأعمال القيام بتحليل معطيات البيئة الداخلية للتأكد من[1]:

- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وهذا ما يؤثر على فعالية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقيمها وتطويرها؛
- مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية؛
- مدى توفر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المنظمة.

[1] مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص56.

خلاصة المحور الثاني:

تناولنا في هذا المحور مفهوم إدارة الأعمال التي تعتبر نشاط أو عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذا الرقابة، تنجز لتحديد وتحقيق الأهداف عن طريق استخدام مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة، فإدارة الأعمال تحقق الفعالية في الجهود المبذولة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ككل فهي وسيلة لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، حيث أن منظمات الأعمال مهما تعددت أو تباينت أشكالها وظروفها أن تكون ناجحة، كما لا يمكن لها أن تحافظ على هذا النجاح إلا إذا توفرت لها إدارة فعالة هذا من جهة، كما لا بد لها من مراعاة التغيرات البيئة الداخلية والخارجية منها والأخذ بها بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا ما يميز النظام المفتوح الذي تتفاعل فيه معطياته.

المحور الثالث:

وظيفة التخطيط

مقدمة المحور الثالث:

تعتبر وظيفة التخطيط المحور الأول من محاور الوظائف الإدارية كونها قائمة على تحديد الأهداف المستقبلية المراد تحقيقها، ومن ثم تحديد الخطوات والأساليب التي يجب إتباعها لبلوغ هذه الأهداف، وبذلك يتم تصميم خطط تتكامل فيه المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، حيث أن منظمات الأعمال باختلاف طبيعة أعمالها وأحجامها سواء كانت تمارس أعمالها منذ فترة طويلة أو هي قيد الإنشاء، تحتاج إلى التخطيط باعتباره أسلوب علمي يساعد في تحقيق الأهداف وحل المشاكل في مختلف المستويات الإدارية.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- ماهية التخطيط
- أنواع التخطيط
- خطوات عملية التخطيط
- صعوبات ومشاكل التخطيط

أولا/ماهية التخطيط

يوجد العديد من التعريفات للفظ "التخطيط" حيث إن كل شخص له أفكاره فيما يتعلق بمعنى لفظ "التخطيط" لذا سيتم التطرق إلى أهمها فيما يلي:

1/مفهوم التخطيط

لعل من أهم التعريفات الشائعة لهذا اللفظ[1]:

- "التخطيط عبارة عن العملية التي عن طريقها يحدد الفرد أو المنظمة مقدما مجريات التصرف المستقبلية"؛
- " التخطيط هو العملية التي عن طريقها يمكن تحديد كيف تستطيع المنظمة أن تصل إلى ما تبتغيه وترغبه في المستقبل"؛
- " التخطيط يشتمل على عملية الاختيار من بين بدائل التصرف المستقبلية للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها".

فهو تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف[2].

فهو الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها[3].

كما يعرف التخطيط على "أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لانجاز أهداف معينة مستعينين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا[4]".

---

[1] كامل علي متولي عمران، **التخطيط والرقابة**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 4.

[2] Pierre G. Bergeron , **La Gestion Moderne**, Une Vision Globale et Intégrée ; 4ème édition. Gaétan Morin, Québec, Canada 2004,p20.

[3] عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، **التنظيم و إدارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 337 .

[4] علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص172.

من خلال التعريف السابق يتضح أن[1]:

- التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الخبرة والذكاء، بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، كيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها، والنتائج الناجمة عن ذلك التفاعل وكيفية استغلالها لصالح المنظمة؛
- التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية؛
- المخطط يجب أن يربط التخطيط ونتائجه بجدول زمني محدد وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها؛
- توفير المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عملية التخطيط.

وبذلك فالتخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للمدير في منظمة الأعمال التي تسبق ما عاداها من الوظائف الأخرى كالتنظيم والقيادة، والرقابة، فالتخطيط هو الإعداد المسبق للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان وزمان عمله ومن يقوم به والكيفية التي يتم بها ووسائل العمل، حيث يتم ذلك من خلال تقييم البدائل المتاحة واختيار أمثلها الذي يحقق أفضل النتائج المطلوبة[2].

حيث تتضمن عملية التخطيط العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل؛
- تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفضيلية الأخرى اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سيتم تنفيذ الخطط؛
- تصميم نظام الرقابة الذي سيوفر للمنظمة المعرفة اللازمة للتأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بالصورة التي تم رسمها؛
- تعديل وتطوير الخطط طبقا لنتائج التنفيذ التي تكشفها عملية الرقابة وعملية التغذية العكسية.

[1] المرجع نفسه، ص 173.

[2] عابد علي، **دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي "دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LPS بتيارت**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي 2010-2011، ص85.

2/مزايا التخطيط

للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الأتي[1]:

- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل ما يلزم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها؛
- يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها؛
- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة، مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة؛
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقه وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد؛
- يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقتصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد؛
- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات؛
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد؛
- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية، كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط؛
- يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط؛

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال" مدخل وظيفي"**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون تاريخ نشر، ص ص 156، 157.

- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة إذ هنالك علاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة، حيث تعمل هذه الأخيرة على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط وهذا الأمر لا يتحقق إطلاقا في حالة عدم وجود الخطط.

3/أهمية التخطيط.

إن التخطيط للمستقبل يعد أمرا "في غاية الضرورة وتزداد أهميته في الوقت الحاضر من خلال الرجوع إلى الأسباب الخمسة الآتية[1]:

- تحقيق التكيف في ظل عدم تأكد الناشئ عن تعقيد البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعيش في ظله المنظمة؛
- يعكس التقدم التكنولوجي السريع والاختراعات العلمية والتغيرات المستمرة في جوانبها أمرا مهما "لتعامل المنظمة الجدي مع بيئة عامة ديناميكية والاستفادة منها لصالح نجاحها وبقائها؛
- يسهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المستقبلية المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها؛
- يمنح التخطيط التوجيه والإرشاد لكل العاملين نحو ما مطلوب منهم أدائه في المنظمة عبر ممارسة التنسيق في أنشطتهم وفعالياتهم ومهامهم، وخلق التعاون مع بعضهم البعض وصولا لتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية؛
- يقلل التخطيط من الهدر والتلف والضياع والإسراف في الموارد المتاحة للمنظمة في جميع المجالات (البشرية والمادية والمالية).

4/مبادئ التخطيط:

يستند التخطيط على عدة مبادئ يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[2]:

- **التنسيق:** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها، وهذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

[1] ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، **محاضرات في مبادئ الإدارة**، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2018، ص2، متوفر على الرابط الالكتروني: www.staff.uobabylon.edu.iq تاريخ الإطلاع 2018/05/30.

[2] علي محمد منصور ، **مبادئ الإدارة** ، مجموعة النيل العربية ، جمهورية مصر العربية، 1999 ، ص 140.

- **المرونة:** لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم، وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.
- **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المنظمة ، لذلك لابد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي.
- **أولوية التخطيط:** يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المنظمة ويبين العلاقات داخل المنظمة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي.
- **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمنظمة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.
- **الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المنظمة، فالتخطيط يكون أشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى[1].

5/أهداف التخطيط:

للتخطيط الأهداف التالية[2]:

- وضع الأساليب أو الخطط التي تمكن المنظمة من تنسيق أنشطتها، وهو ما يجنبها تداخل جهود العاملين بها، كما يمكنها في الوقت ذاته من استبعاد الأنشطة عديمة الفائدة أو التي لا تحقق الأهداف المرجوة؛
- تحديد مسارات العمل المستقبلي لجميع أفراد التنظيم، سواء أكانوا مديرين أم أفرادا عاديين لا يشغلون مناصب إدارية؛
- تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء، فغياب التخطيط معناه أن العمل ستشوهه الفوضى وسيأخذ مسارات متعرجة؛
- تدنية الفاقد وتوظيف الطاقة العاطلة بالمنظمة؛

[1] عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف، مرجع سابق، ص ص 339 – 340.

[2] طارق طه، مرجع سابق، ص ص299، 300.

- وضع معايير تمكن المنظمة من الرقابة من خلال مقارنة ما تم إنجازه بالأهداف المحددة سلفا؛
- تخفيض درجة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات، فعملية التخطيط توضح للمديرين إلى حد كبير تداعيات كل موقف، وتدفعهم للنظر إلى الأمام لصياغة الخطط المستقبلية.

ثانيا/أنواع التخطيط

هنالك عدة معايير معتمدة لتحديد أنواع التخطيط يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ/ التخطيط حسب مدى تأثيره

ويشمل[1]:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة، بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد.
- **التخطيط التكتيكي :** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى.
- **التخطيط التشغيلي :** تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المنظمة و القابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم.

ب/ التخطيط حسب المدى الزمني

ويشمل[2]:

- **التخطيط طويل المدى:** وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبيا أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

[1] محمد فريد الصحن و آخرون ، **مبادئ الإدارة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ص 172-174 .

[2] محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، 1996، ص ص249،248 .

- **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.
- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و ها لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

ت/التخطيط حسب الوظيفة

ويشمل الأنواع التالية[1]:

- **تخطيط الإنتاج:** ويقوم تخطيط الإنتاج على ضوء التنبؤ بحجم المبيعات وهذا التنبؤ يحدد مدى إمكانيات الإنتاج لمقابلة حجم المبيعات المتوقع، وتتضمن خطة الإنتاج إعداد البرامج لإنتاج السلع والخدمات المختلفة من نواحي الأنواع والكيات المطلوبة لفترة مقبلة، وهذا يستلزم تحديد مستلزمات الإنتاج، والمواد الخام، والعمالة المطلوبة وتحديد أنواع الآلات المناسبة، كذلك تحديد جداول وخرائط الرقابة على الإنتاج، والمخزون، والجودة.
- **تخطيط المبيعات:** ويشمل التنبؤ بحجم المبيعات الكلي ونصيب المنتج من حجم السوق ووضع سياسة سعرية مناسبة، وتحديد مستوى الجودة ونوعية العملاء، وتحديد المناطق الجغرافية ومنافذ التوزيع وكذا سياسة الائتمان.

ويأتي بعد ذلك إعداد البرامج التنفيذية لتحقيق حجم المبيعات المستهدف، وتعطى تلك البرامج تحديد مناطق البيع، والعملاء، واختيار رجال البيع، وإعداد برنامج للإعلان والترويج، وتقديم التسهيلات اللازمة للتوزيع والتخزين.

- **تخطيط القوى العاملة:** ويشمل ذلك تحديد أنواع وأحجام العمالة المطلوبة، ومستوى المهارة والخبرة، والوظائف الشاغرة، وإعداد برامج التدريب، وتقدير هيكل وميزانية الأجور، فهو يركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة (الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير ..الخ).
- **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها، أي ترجمة الأهداف الكية إلى خطط مالية بعد تقدير الإيرادات المتوقعة من المبيعات، وحساب أنواع النفقات المختلفة، ومن ثم يمكن تحديد قيمة الفائض أو العجز خلال كل سنة من سنوات الخطة، كذلك تحديد وسائل وتدابير العجز عن طريق المصادر المالية المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية.

[1] رضا إسماعيل البسيوني، **إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص ص61، 62.

وبناءا على تلك التقديرات يتم إعداد القوائم المالية التقديرية التي تصور مصادر الأموال واستخداماتها، وإعداد قوائم تقديرية للتوقعات النقدية.

- **تخطيط الشراء والتخزين:** ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ.

ثالثا/خطوات عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

1/التحليل الموقفي:

وفقا للمدخل الشرطي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخطيطه، وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والموارد المتاحة لديها، حيث تعد هذه الظروف وتلك الموارد بمثابة قيود على العملية التخطيطية، وينطوي التحليل الموقفي على الأنشطة التالية[1]:

- تجميع وتفسير وتلخيص الحقائق ذات الصلة بالموضوع محل التخطيط؛
- دراسة الأحداث الماضية للوقوف على مدى امتداد تأثيرها على الحاضر؛
- فحص واختبار الظروف الحالية المحيطة بالشيء موضوع التخطيط،
- محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

2/تحديد الأهداف:

الأهداف هي الغايات أو النتائج التي تصبو إلى تحقيقها المنظمات، وهي تتعلق بالمستقبل وبالآمال التي يراد تحقيقها، وتعتبر الأهداف نقطة الانطلاق للتخطيط حيث منها تنبع كافة عناصره، فلا يمكن أن يكون هناك جهد جماعي دون أن يكون هناك هدف أو أهداف يسعى هذا الجهد إلى الوصول إليها لتحقيقها، حيث يوجد العديد من أنواع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويمكن تقسيم هذه الأهداف بصفة عامة إلى نوعين أساسين وهما[2]:

أ/الأهداف الاقتصادية: تركز هذه الأهداف بصفة أساسية على تحقيق الربح والسعي نحو استمرارية المنظمة في أداء نشاطها لفترة غير محدودة في المستقبل، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف ضرورة التوزيع المتوازن لموارد المنظمة وفقا للمناخ السائد في السوق وحسب المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة.

---

[1] طارق طه، مرجع سابق، ص ص302، 304.

[2] فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص68.

ب/الأهداف الاجتماعية: تتعلق هذه الأهداف بصفة عامة بإشباع الحاجات الأساسية والهامة للمجتمع، ولذلك فهي لا بد أن تتفق مع مطالبه ورغباته كما ينبغي أن تكون متناسبة مع القيم والتقاليد السائدة فيه، ويجب على المنظمات أن تحدد أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية والهدف الاستراتيجي هو ذلك الهدف الذي تكون مدته طويلة الأجل، بينما الهدف التكتيكي هو هدف قصير الأجل وهو هدف تفصيلي أو مرحلي.

وحتى تحقق الأهداف الغرض المطلوب منها فلا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط تتمثل أهمها فيما يلي[1]:

- **واقعية الأهداف:** يجب أن ترتبط الأهداف بالإمكانات والموارد المتاحة بالمنظمة ولا تكون مجرد أحلام وخيالات لا يمكن تحقيقها، حيث ينبغي أن تكون الأهداف متناسبة مع إمكانيات المنظمة.
- **قابلية الأهداف للقياس:** يجب أن تصاغ الأهداف في شكل رقمي يمكن معه معرفة مدى تنفيذ تلك الأهداف من خلال تحديد الفجوات بينها وبين الإنجازات الفعلية، وفي هذا الصدد فلا بد من استخدام بعض المعايير المعروفة التي يصعب مع استخدامها معرفة ما تم وما لم يتم تنفيذه.
- **المشاركة في صياغة الأهداف:** لا بد أن توضع الأهداف بطريقة جماعية بحيث يشترك في إعدادها وصياغتها كل الأفراد العاملين بالمنظمة.
- **وضوح الأهداف:** لا بد من أن تصاغ الأهداف بطريقة سهلة الفهم لكل الأفراد العاملين في المنظمة في مختلف المستويات، ويفضل أن تكتب هذه الأهداف في صياغة محددة واضحة وأن توزع على هؤلاء الأفراد حتى يتسنى لهم إنجازها بكفاءة.
- **عدم التعارض بين الأهداف:** ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة مع مصالح الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.

3/إعداد أو بناء فرضيات التخطيط:

وهذا يشير إلى تلك الافتراضات المتعلقة بالظروف المتوقعة للتخطيط عند التشغيل والتنبؤ يعتبر مهما عند إعداد هذه الافتراضات، ويمكن إدراك ذلك من الأمثلة التالية:

-ماهية أنواع الأسواق التي سوف تتواجد فيها المنظمة ؟

-ما هي كمية المبيعات المتوقعة ؟

-ما هي المنتجات وأسعارها؟

-ماهية التطورات الفنية المطلوبة ؟

[1] المرجع نفسه، ص ص69، 70.

-ما هو مقدار التكاليف ؟

-ما هي السياسات المطلوبة ؟

-ماهية طبيعة الظروف السياسية والاجتماعية المتوقعة ؟

وحيث إن الظروف المستقبلية للخطط عادة ما تكون معقدة، لذلك فإنه يصبح من غير المعقول أن يتم وضع فروض لكل التفاصيل الخاصة بالظروف المستقبلية لأي خطة.

4/تحديد وتعريف بدائل التصرف:

في ضوء الغايات السابق تحديدها والفروض التي تم وضعها، يجب على المديرين إعداد قائمة بكافة البدائل المتاحة للوصول إلى هذه الغايات، ولعل محور التركيز في هذه الخطوة يتمثل في البحث والفحص للبدائل المتاحة فنادرا ما تكون هناك خطة بدون وجود بديل مناسب لتحقيقها، وعادة ما تتمثل المشكلة ليس في إعداد البدائل ولكن في الحد من أعدادها حتى يمكن تحليل البدائل الواعدة منها، ومما لا شك فيه، أن هناك حدودا للبدائل التي يمكن فحصها، حتى ولو كانت هناك طرق كمية أو آلية يتم الاعتماد عليها في عملية الفحص[1].

5/تقييم البدائل:

إن عملية التخطيط الناجحة سوى تؤدي إلى توليد عدة بدائل أو اختيارات للدراسة أمام المدير، وهذه البدائل هي خطط عمل بديلة تسعى في النهاية إلى تحقيق نفس النتائج، حيث أن دور المدير في هذه الخطوة يتمثل في تنمية أكبر عدد ممكن من الاختيارات من خلال المشاركة وتشجيع الابتكار الإبداعي، ثم ينتقل بعد ذلك إلى دراسة وتقييم هذه الاختيارات البديلة من حيث مزايا وعيوب كل بديل بالاعتماد على مجموعة من المعايير في عملية المقارنة والتقييم بين بدائل الخطط وتتمثل في[2]:

- **معيار التكلفة:** نقصد به حجم التكلفة الذي يتطلبه تنفيذ البديل، ومدى قدرة المنظمة على توفير الأموال اللازمة لذلك.
- **معيار الملائمة:** أي مدى ملائمة الخطة البديلة لظروف المنظمة الداخلية والخارجية.
- **معيار الأثر:** أي الأثر المتوقع لتطبيق الخطة البديلة على المنظمة ككل، وعلى كل جزء منها، وعلى العملاء والمنافسة...إلخ.
- **معيار الكفاءة:** أي مدى كفاءة الخطة البديلة في تحقيق النتائج المرجوة في المستقبل.

[1] كامل علي متولي عمران، مرجع سابق، ص ص10، 11.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص310، 311.

وبعد ذلك يتم الوصول إلى خطة العمل الأفضل للموقف حيث يراعها فيها:

- **ذات جدوى:** أي ليست فقط ممكنة عند التطبيق ولكن أيضا تحمل فرصة معقولة للنجاح؛
- **واقعية:** أي تتفق والظروف الفعلية للموقف، وتحقق توقعات القائمين على تنفيذها؛
- **كافية:** أي أن الأنشطة التي تنطوي عليها كافية لإنجاز الأهداف المخططة والمطلوبة؛
- **بسيطة وغير معقدة** أي يسهل تحويلها إلى عمل فعال في التطبيق؛
- **مرنة:** أي تتقبل احتمالات التعديل والتغيير للتكيف مع الظروف والأحداث غير المتوقعة عند التطبيق.

6/المتابعة والرقابة:

تتمثل الخطوة الأخيرة لعملية التخطيط في متابعة تنفيذ الخطة والرقابة على الأداء، فمن ناحية، وذلك من خلال مقارنة الانجاز المحقق بما هو مخطط، حتى يمكن معالجة أي انحرافات يحتمل أن تظهر في عملية التطبيق، وبالتالي تداركها في توقيت ملائم دون إهدار طاقة ومال المنظمة في أنشطة غير مفيدة[1].

للإشارة فان "**الخطة هي النتاج الرئيسي لعملية التخطيط، فهي تقرير أو بيان بأنواع الوسائل والتصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة، وهذا البيان قد يمثل حقيقة الأمر ترجمة رقمية لعملية التخطيط**"[2]، وتعد عملية متابعة الخطة من قبل المخططين خطوة أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة ومقارنتيها مع الأهداف والمعايير التي وضعت لتنفيذه[3].

رابعا/صعوبات ومشاكل التخطيط

يمكن تصنيف هذه الصعوبات والمشاكل إلى صنفين هما[4]:

أ/صعوبات المتعلقة بالأفراد:

هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها :

- **قلة الالتزام بالتخطيط** : فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية

[1] طارق طه، مرجع سابق، ص 307.

[2] عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال "مدخل بناء المهارات"**، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2008، ص217.

[3] ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2007 ، ص 49.

[4] الشيخ سالم ، فؤاد وآخرون، **المفاهيم الإدارة المدنية**، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص106.

دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها أحسن استغلال من خلال التخطيط السليم؛

- **عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:** أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع؛
- **الاعتماد الكبير على الخبرة** : لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى و أصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة؛
- **مقاومة التغيير:** نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغيرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

ب/الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها :

فهناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية :

- **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة** : أن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فان استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة أفضل؛
- **عدم المرونة** : في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وان تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها؛

- **مشكلة سرعة التغيير** : أن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تربك الكثير من الشركات ومن ثم تربك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة؛
- **الوقت والنفقات:** أن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

كما يمكن إيجاز أهم معوقات التخطيط بصفة عامة فيما يلي:

- قلة الالتزام بالتخطيط[1]؛
- عدم مرونة الخطط؛
- ارتفاع تكلفة التخطيط؛
- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- التخطيط باعتباره علمية تنشد التغيير والتطوير والابتكار، وهذه الأمور في بعض الأحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها علمية التخطيط[2].

[1] محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، **إدارة الهيئات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص206.

[2] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص96.

خلاصة المحور الثالث:

بناءا على ما سبق يمكن اعتبار أن التخطيط عملية فكرية يستشرف فيها المدير المستقبل من خلال العمل على الإعداد والتحضير للوصول مستقبلا للأهداف المرسومة، فهو قائم على أساس الإعداد المسبق للوصول إلى الأهداف المسطرة مستقبلا كما ونوعا، حيث تشمل وظيفة التخطيط على عملية تحديد المهام والوظائف الواجب القيام بها من أجل تحقيق الأهداف وكيفية إنجازها ومتى يتم انجازها، كما أن وظيفة التخطيط تنطوي كذلك على تحقيق الأهداف بالتحديد المسبق لهذه الأهداف على شكل خطط مرسومة وتسخير الموارد اللازم لتحقيق هذه الأهداف على المدى الزمني القريب والمدى الزمني البعيد، إذ تكتسي وظيفة التوجيه أهمية كبرى باعتبارها الوظيفة الإدارية الأولى التي يحدد بناءا عليها باقي الوظائف الإدارية من توجيه وتنظيم ورقابة.

المحور الرابع:

وظيفة التنظيم

مقدمة المحور الرابع:

صنفت وظيفة التنظيم كثاني وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هذا حسب الفكر الإداري، أما في الفكر الاقتصادي فيعد التنظيم عامل من عوامل الإنتاج إلى جانب العامل الطبيعي والعامل البشري، رأس المال وكذا التكنولوجيا، لذا حظي باهتمام بالغ ومتزايد بزيادة الاهتمام بمنظمات الأعمال في ظل معطيات البيئة الداخلية وتحديات البيئة الخارجية، حيث أن التنظيم قائم على أساس تحديد الوظائف والمهام باختلاف مستوياتها الإدارية والقيام بتوزيع هذه الوظائف والمهام على أفراد التنظيم الإداري بناءا على مستوى الكفاءة والفعالية من خلال تصميم هيكل تنظيمي يستوعب حجم الموارد المالية والمادية والمالية المتاحة ويحقق الأهداف المسطرة، فالتنظيم ينطوي على تحديد الوظائف والمهام وشبكة العلاقات والأفراد القائمين على هذه الوظيفة بالإضافة أماكن العمل ومستوياتها الإدارية.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- ماهية التنظيم
- الهيكل التنظيمي

أولا/ماهية التنظيم

يعد التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية القائمة على أساس إسناد مجموعة من المهام والوظائف، حيث يعتبر التنظيم ذلك الجزء من أجزاء الوظائف الإدارية.

1/تعريف التنظيم:

تعددت التعاريف التي تناولت التنظيم بالدراسة والتحليل يمكن إيجاز أهم هذه التعاريف فيما يلي:

- يعرف التنظيم على أنه عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط[1].
- كما تم تعريفه على أنه ترتيب وتنسيق الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف[2].
- التنظيم هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة البشرية، المادية والمالية اللازمة لإنجاح مهام تحقق أهدافه[3].
- التنظيم يعني حصر وتحديد الوظائف والخدمات الرئيسية للمنظمة، مع إسناد كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة، لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام أو الوحدات الأخرى ذات العلاقة، ويتم تقسيم العمل داخل المنظمة إلى دوائر وأقسام وشعب للأسباب التالية[4]:
  - العمل في المنظمة أكبر من أن يؤديه شخص واحد، لذلك يتم تقسيم العمل ليتوزع على عدد من العاملين ليتمكنوا من انجازه؛
  - تقسيم العمل يحقق الرغبة لدى العاملين في الحصول على مزايا التخصص في العمل؛

[1] Harold Koontz et Cyril O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, Traduit Et Adaptè Par Gilles Ducharme, (Paris: Mc Graw- Hill éditeurs, 1980), p51.

[2] موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص21.

[3] طارق طه، **التنظيم** ،دار الفكر الجامعي، جمهورية مصر العربية، 2006، ص3 .

[4] ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص94.

2/عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم في الغالب من ثلاثة عناصر أساسية بل حيوية وهي[1]:

أ/العمل: ويقصد به تحديد طبيعة أو نوع العمل ومميزاته، فهو عمل ذهني أو عضلي مما يثير الأسئلة المتمثلة (هل يتعلق الأمر بعمل تنفيذي ، إشرافي، أم بعمل تنفيذي، هل هو عمل شاق أم سهل وبسيط، ثم هل يحتاج تنفيذه إلى وقت طويل أم قصير) والإجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية وعدد الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأعمال؛

ب/الأفراد: ويشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية والتقنية أو الفنية، إذ يتطلب الأمر التعرف على قدرات وخبرات ومهارات الأفراد الذين سيتولون القيام بالأعمال والمهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، ما يحتم على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري وبعمليات التدريب والتعليم للعاملين من أجل رفع مستوى الأداء وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأرباح وهو ما يضمن تحقيق الأهداف الخاصة بالتنظيم؛

ت/مكان العمل: ويقصد به الموقع الذي يتم تأدية الأعمال فيه بما يحتويه من أدوات وآلات ومواد خام، مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالإنارة، التهوية، الرطوبة، مسطحات العمل ...الخ؛

هذا ويمكن إلى جانب العناصر الثلاثة الأساسية إضافة عنصرين لا يقلان أهمية وهما: **ث/العلاقات الاجتماعية:** يرتبط قيام أي تنظيم ونجاحه بقيام علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد العاملين بداخله وبالتالي بين مختلف الأجزاء المشكلة له؛

ج/الأبنية والأساليب الفنية: وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الأهداف والأنشطة والوظائف الخاصة بكل تنظيم على حدة؛

ح/الأهداف: وذلك بغية تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، القدرة على تحقيق رقابة فعالة، توفير بيئة العمل المناسبة ، اختيار ملائم للأفراد، وانتظام سير العمل داخل التنظيم.

[1] سيساوي فضيلة، **محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة**، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014، ص ص6، 7.

3/أهمية التنظيم:

يكتسي التنظيم أهمية بالغة داخل منظمات الأعمال للاعتبارات التالية[1]:

- **زيادة الفاعلية الإدارية:** فالتنظيم الإداري يمنع تداخل الاختصاصات وتعارضها ويقلل من درجة النزاعات والاحتكاك عن طريق توزيع الأعمال والوظائف على الأشخاص القادرين على أدائها، وتوجيه جهودهم واهتماماتهم نحو الأدوار المحددة لهم مما يكفل القضاء على الازدواجية في العمل؛
- **التوظيف الأمثل للإمكانيات:** فالتنظيم يحد من إهدار الطاقات البشرية والموارد المادية للمنظمة من خلال التخصص وتوضيح أهداف الموارد البشرية والمادية للمنظمة من خلال التخصص وتوضيح أهداف الوحدات الإدارية، ورسم مهامها وتحديد طرق أداء عملها؛
- **تحقيق التوازنات بين الأنشطة والتطلع إلى النمو:** فالتنظيم يركز على تقسيم العمل بين الإدارات بشكل متوازن، مع توفير حاجتها من الموارد بما يتفق مع أهمية كل منها، مما يسهم حتما في نموها واتساعها شريطة ألا يتعدى الإطار العام للتنظيم؛
- **توفير المرونة:** وذلك عن طريق الاستجابة للتغيرات التي تطرأ سواء في بيئة التنظيم الخارجية، أو في التكنولوجيا المستخدمة؛
- **تحقيق التكامل والاستقرار بين أفراد التنظيم:** فالتنظيم يهدف إلى تحقيق الانسجام التام بين أفراد التنظيم أثناء تأديتهم للعمل، الذي يشترط تناسبها مع إمكانياتهم والسلطة المخولة لهم؛
- **تنمية الكوادر الإدارية:** وذلك عن طريق أدائها لأنشطة إدارية متعددة تكسبها مهارات عديدة؛
- **سهولة الاتصال:** فالتنظيم يهدف إلى تسهيل الاتصالات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة من خلال تنظيم علاقاتها بعضها ببعض وتوضيح خطوط الاتصال الرسمي بينها؛
- **المساهمة في تلبية حاجات المجتمع** : فالتنظيم الجيد يسهم في تحقيق الأهداف التي تمثل في الغالب حاجات ورغبات مختلف شرائح المجتمع.

[1] بركات أحمد عبد القادر، **التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق**، مقال متوفر على الموقع الالكتروني: http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/6b1b0-.pdf تاريخ الإطلاع: 2018/06/03.

4/مبادئ التنظيم:

للتنظيم عدة مبادئ وأسس يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

- **مبدأ وحدة الهدف:** يأتي مبدأ وحدة الهدف في مقدمة مبادئ التنظيم بمعنى أن يسعى العاملون جميعا إلى تحقيق نفس الأهداف، إذ لا يعقل أن نرى مجموعة من العاملين تسعى لتحقيق هدف معين في حين نجد مجموعة أخرى من العاملين وبنفس المنظمة تسعى إلى تحقيق هدف آخر، أو أن نجد مجموعة ثالثة تسعى إلى تحقيق هدف آخر مغاير؛
- **مبدأ الأهداف:** إن أهداف المنظمة لا بد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر؛
- **مبدأ أولوية أهداف المنظمة:** الأولوية دائما لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس؛
- **مبدأ وحدة الأمر:** لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد؛
- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها؛
- **مبدأ المستويات التنظيمية:** كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية؛
- **مبدأ نطاق الإشراف:** هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة؛
- **مبدأ التفويض:** يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري؛
- **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:** إن السلطة والمسؤولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسؤولية؛
- **مبدأ التحديد:** كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة؛
- **مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** وذلك حسب مؤهلاته وخبراته؛

[1] باسم الحميري، **الإدارة "الوظائف والممارسة"**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص116.

- **مبدأ المسؤولية النهائية:** المدير مسؤول مسؤولية نهائية في حالة تفويض السلطة[1]؛
- **مبدأ الوضوح:** بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد و الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته، بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين؛
- **مبدأ التنسيق:** فلا بد من تنسيق جهود الأفراد و الجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- **مبدأ التوازن:** أي الملائمة و المكافأة بين السلطة و المسؤولية، وحدة الأمر و نطاق الإشراف ؛ المركزية واللامركزية و بين أهداف المنظمة و الظروف البيئية المؤثرة عليها، و الذي يعد أساسا لبقاء المنظمة و كفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها؛
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمرار[2].

5/أهداف التنظيم:

تتجسد هذه الأهداف فيما يلي:

- وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين .
- جميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف .
- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج .
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل.

6/أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

أ/التنظيم الرسمي: يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، كما يشمل القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها المنظمة، وتعبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة، إذًا فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المنظمة وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المنظمة من أجل بلوغ أهداف محددة[3].

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص203، 204.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص96، 97.

[3] المرجع نفسه ص100.

فهو ذلك التنظيم المعلن والقانوني للمنظمة والذي له صفة الاستمرار والاستقرار إلا إذا ما ظهر ما يوجب إدخال تعديلات عليه، وهو الذي قام بناءا على أهداف وخطط وسياسات محددة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية[1].

حيث يتصف التنظيم الرسمي بالصفات التالية[2]:

- القدرة على الاتصال بين الأفراد الواقعين على شتى خطوط التنفيذ أيا كانت مراكز السلطة والمسؤولية التي يحتلونها داخل التنظيم؛
- وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه؛
- أن يكون الهدف من الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل هو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

ب/التنظيم غير الرسمي: هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المنظمة، وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه، وقيمهم واهتماماتهم، وعلاقتهم الاجتماعية، فالعلاقات الشخصية والاجتماعية فيه هي الأساس في التعامل بين أعضائه[3].

ويوجد التنظيم غير الرسمي عادة إلى جانب التنظيم الرسمي، ولكنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي ومن خصائصه ما يلي[4]:

- ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنظمة، وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار ويجد بعضهم تشابه في الأفكار أو الآراء أو المصالح أو الاهتمامات، مما قد يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة وقد تمتد هذه العلاقة إلى خارج مكان العمل؛
- العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة؛
- يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي، وقد تتمكن الجماعة من الضغط على

[1] صلاح الشنواني، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال" مدخل المسؤولية الاجتماعية"**، الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999، ص549، (بتصرف).

[2] بوضرسة زهير، **التنظيم الحديث للمؤسسة**، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص9.

[3] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص106.

[4] خليل الشماع وآخرون، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2004، ص31.

الأعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف أو الاتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع المعايير أو الاتجاهات التي يحددها التنظيم الرسمي.

حيث يمكن تجسد الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يبين العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
-ينشأ بطريقة مقصودة	-ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة
-تتحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة	-العلاقات الشخصية هي الأساس
-العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل	-العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين
-ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	-ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
-أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	-الأهداف تحقق إشباع الفرد
-هدف الفرد تأدية العمل	-هدف الفرد إشباع حاجة ماديه ومعنوية
-طبيعة العلاقة رسميه إداريه	-طبيعة العلاقة اجتماعية
-الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	-الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

ثانيا/الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لقدرته على تبسيط العمل الإداري من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط الموضوعة واتخاذ القرارات، وتقسيم الوظائف والمهام بين أفراد التنظيم الإداري بما يحقق الانسجام بينهم الأمر الذي يحول دون تداخل المسؤوليات والصلاحيات.

1/مفهوم الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي عدة تعاريف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- هو الآلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المنظمة من تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة[1].
- يعرفه **Max Weber** بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق للمجموعة من الأفراد، أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة[2].
- يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من المستويات الإدارية (المستوى الإداري مجموعة من الوظائف تقع على خط أفقي واحد)، ويتباين عدد تلك المستويات من منظمة إلى أخرى وذلك تبعا لحجمها وعدد العاملين والتقسيمات التي تعتمدها في توزيع أنشطتها.

وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي باعتباره أداة إدارية إلى المساعدة في تحقيق الأهداف الآتية[3]:

- توضيح المستويات الإدارية واختصاصاتها؛
- توضيح عدد ونوع الإدارات والأقسام؛
- بيان خطوط السلطة؛
- تحديد خطوط الاتصال؛
- منع الازدواجية في الأداء؛
- تحديد نطاق الإشراف؛
- ترتيب وتوصيف الوظائف؛
- تسهيل بناء الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى.

[1] العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص205.

[2] محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص293.

[3] نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 126.

2/أهمية الهيكل التنظيمي:

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي[1]:

- ترتيب العلاقات داخل المنظمة.
- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها؛
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المنظمة؛
- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسؤولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها.

3/كيفية اختيار النموذج التنظيمي المناسب:

يعتمد اختيار النموذج التنظيمي المناسب على دراسة للأعمال والنشاطات والبيئة التي تعمل فيها المنظمة وهذه التحليلات والدراسات تتمثل فيما يلي[2]:

أ/تحليل الأنشطة: وذلك من خلال تحديد الأنشطة اللازمة للأهداف فمثلا أنشطة المشاريع الصناعية تختلف عن أنشطة المشاريع التجارية؛

[1] موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص41.

[2] عبد الحميد عبد السلام ارحيم، **الإدارة منهج وأسلوب**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص ص103، 104.

ب/تحليل القرارات: وذلك لمعرفة مدى أهمية هذه القرارات ومن يتخذها الإدارة العليا أم الإدارة الوسطى أم الإدارة الدنيا، وهذا يساعد في تحديد نوع التنظيم المناسب للمنظمة؛

ت/تحليل العلاقات الإدارية: سواء كانت رأسية أو أفقية لكل وحدة من الوحدات الإدارية، وكذلك تحديد طرق الاتصال وخطوطه؛

ث/تحليل البيئة: وذلك لمعرفة الظروف الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية والتقنية ومدى تغيرها ومعرفة مدى تأثير هذا التغير على المنظمة، التي أوجدت من أجلها المنظمات في وقت أسرع وبتكلفة أقل.

4/العوامل المؤثرة في تصميم هيكل تنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية تصميم الهيكل التنظيمي يمكن ايجاز أهمها فيما يلي[1]:

أ/حجم المنظمة: ينعكس حجم المنظمة على حجم الهيكل التنظيمي فكلما كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا، كلما كانت هناك صعوبة في عملية تقسيم المهام والأنشطة، وكلما كانت المنظمة كبيرة هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا ما يسهل عملية تقييم العمل؛

ب/عمر المنظمة: حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المنظمة فالهيكل يختلف باختلاف مراحل حياة المنظمة هل هي في بدايتها أو تطورها أو انحدارها؛

ت/الموقع الجغرافي للمنظمة: عندما يتعدى عمل المنظمة عدة مواقع جغرافية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة التي تعمل في مكان واحد.

ث/درجة التخصص: إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة فإذا كان التخصص في العمل منخفض كان الهيكل بسيطا و العكس صحيح؛

ج/الموارد البشرية: عندما تكون الأفراد العاملة ذات قدرات بسيطة يكون الهيكل بسيطا أيضا؛

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص36، 37.

ح/التكنولوجيا: كلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة كانت معقدة ومتطورة كلما احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا؛

خ/نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم، فإذا كان النطاق واسعا سيؤدي إلى هيكل تنظيمي أفقي حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا سيؤدي إلى هيكل تنظيمي عمودي تزداد فيه المستويات الإدارية؛

ح-المركزية واللامركزية: وجود المركزية في المنطقة (السلطة بيد الدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي؛

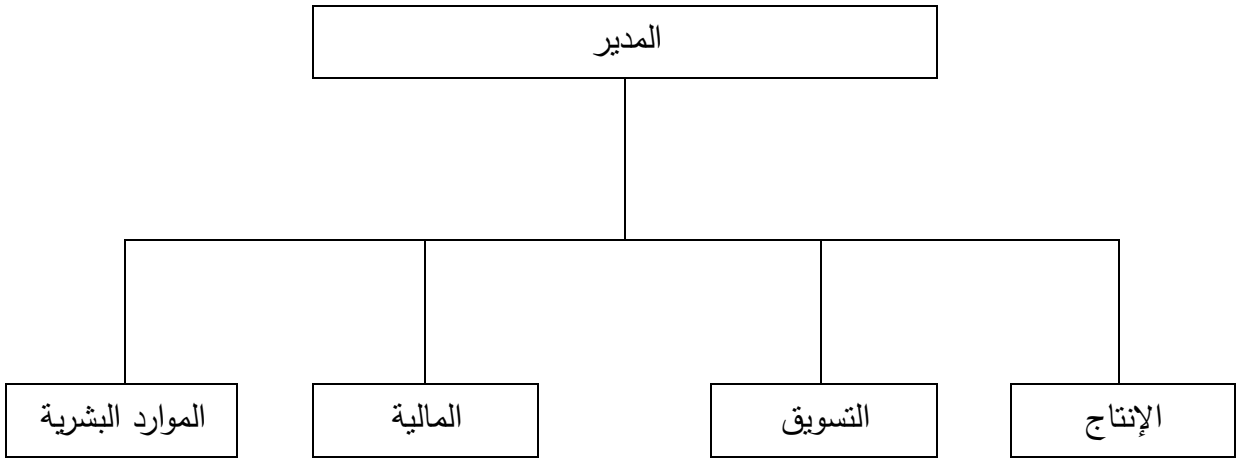
د/البيئة الخارجية: فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تعتمد هيكل تنظيمي بسيط، وعدم الاستقرار للمنظمة يستلزم هيكل معقد.

5/أنواع الهياكل التنظيمية:

هنالك عدة معايير لتحديد أنواع الهياكل التنظيمية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ/الأساس الوظيفي: يعتبر من الأسس المستخدمة بشكل واسع، ولا تكاد تخلو منظمة من اعتماد هذا النوع في هيكلها التنظيمي، حيث تيم الأخذ بعين الاعتبار تجميع الأنشطة والتخصص والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01) هيكل تنظيمي على أساس وظيفي



المصدر: نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 128.

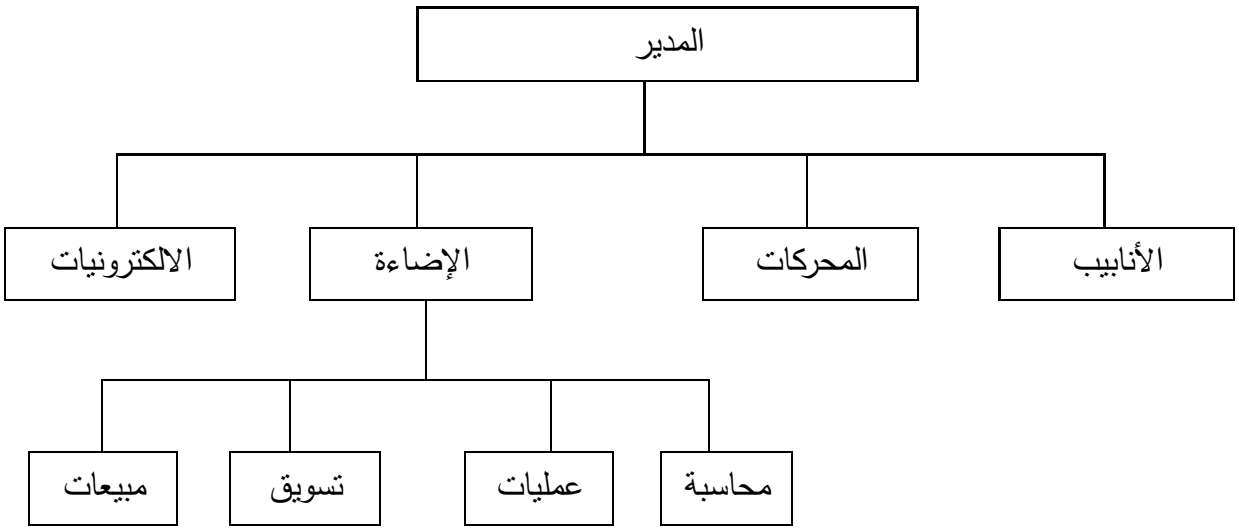
حيث يمتاز هذا النوع وضوح المهام والوظائف متخصصة وفعالة وموارد بشرية بالإضافة إلى وجود رقابة فعالة، غير أنه يتسم ببطء في اتخاذ القرارات وعدم استجابته للتغيرات التي تحدث مما يخلق مشاكل تنظيمية.

ب/هيكل الخدمة /المنتج:

يتصف هذا النوع بالخصائص التالية:

- تكون كل وحدة مسؤولة عن التصميم، والإنتاج والمبيعات لمنتج أو مجموعة من المنتجات أو الخدمات؛
- توفر جميع الموارد بشكل مباشر للوحدة التنظيمية؛
- دورة حياة تطوير الخدمة أقصر، تركز بشدة على الخدمة /المنتج؛
- ترابط الوظائف بعضها ببعض من خلال التقنية؛
- الابتكار في الخدمة /المنتج؛ لامركزية ولا رسمية.

الشكل رقم (02) هيكل تنظيمي على الخدمة/المنتج



المصدر: المجلس التنفيذي لحكومة دبي، **تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي" دليل إرشادي وأدوات عملية**، الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، 2015، ص23.

ت/هيكل العملاء/ السوق:

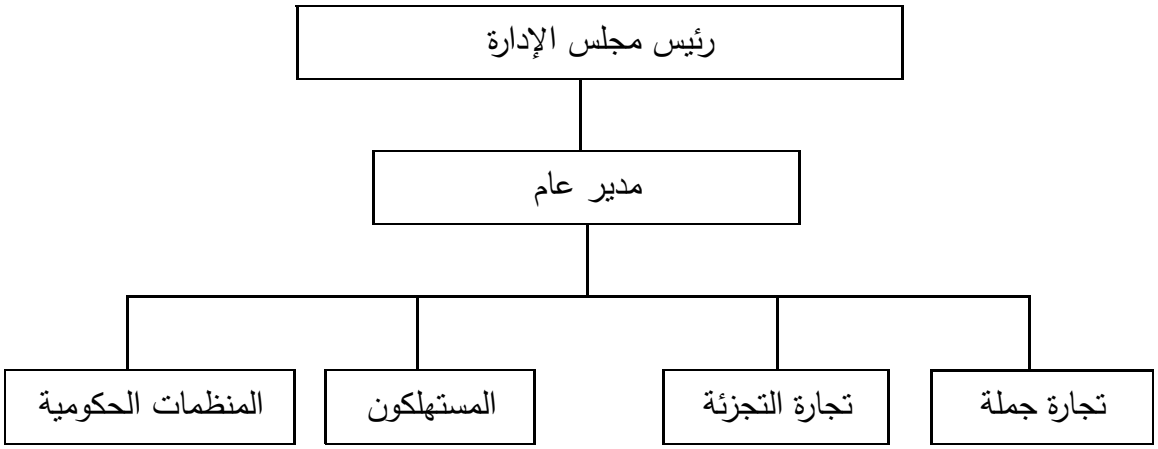
يخص هذا النوع نمط التعامل مع الزبائن المتعامل معهم، حيث تظهر مزاياه وعيوبه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) تبين مزايا وعيوب هيكل العملاء (السوق)

المزايا	العيوب
-تشجيع فلسفة التركيز على احتياجات العملاء؛ -المساعدة على التخصص واكتساب الخبرة في خدمة قطاعات محددة من العملاء؛ -إشعار العملاء بأن المنظمة توليهم أهمية كبيرة؛ -الوحدة التنظيمية كمركز للمسؤولية والربحية؛ -تحقيق التنسيق الفعال لتقديم خدمة نوعية للعملاء؛ -وسيلة تدريب جيدة للمدراء العامين.	-صعوبة التنسيق بين الوظائف؛ -الحاجة إلى الكفاءات في ظل ارتفاع استقطابهم؛ -المنافسة غير الصحية أو الضارة على الموارد والإمكانيات، واحتمالات حدوث الصراعات التنظيمية؛ -التشغيل غير الاقتصادي لوحدات الخدمات المعاونة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

الشكل رقم (03) هيكل تنظيمي خاص بالعملاء (السوق)

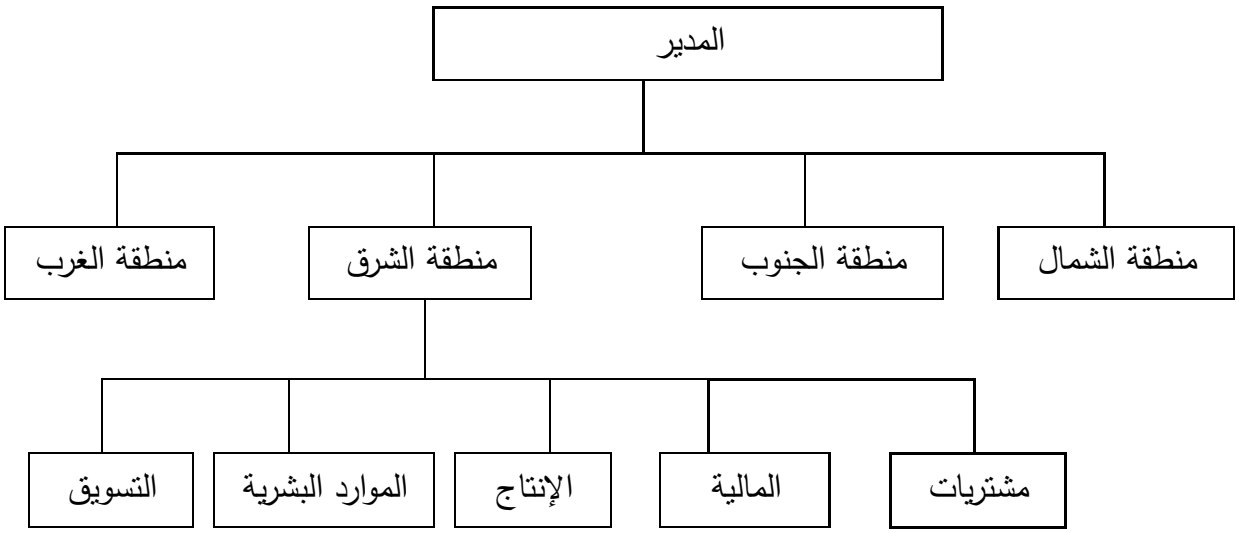


المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات**، الدار الجامعية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، 2005، ص 357.

ث/الهيكل التنظيمي القطاعي:

يوفر هذا الهيكل المرونة للمنظمة عندما تمارس نشاطها على بقع جغرافية متعددة بسب طبيعة السوق الذي تتعامل معه، بحيث يختص كل جزء من التنظيم بإنتاج وتسويق منتج واحد أو مجموعة سلعية متعددة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: باسم الحميري، **الإدارة "الوظائف والممارسة"**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص153.

حيث أن هذه المهام والوظائف تتكرر في كل المناطق الجغرافية.

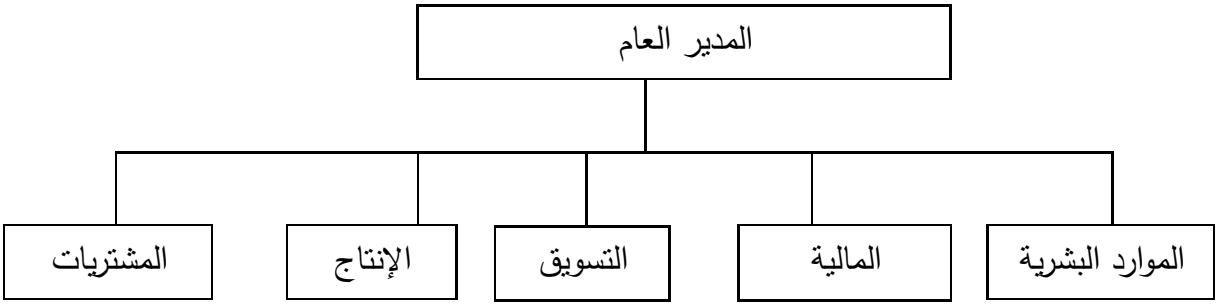
ج/الهيكل المصفوفي:

وهو هيكل يزاوج بين الهيكل الوظيفي والهيكل القطاعي حيث أنه صيغة تنظيمية أكثر ما تلائم المنظمات الكبيرة خصوصا المتعددة الجنسيات، كالشركات التي لديها تشكيلة متعددة من السلع بحيث تخشى الإدارة من أن بعض السلع قد لا تحظى بالرعاية الكافية من بعض الإدارات الوظيفية، مثل المشتريات أو الإنتاج أو المخازن أو المبيعات أو النقل بسب تعدد مراحل العمل من جهة وتعدد السلع من جهة أخرى[1].

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] باسم الحميري، مرجع سابق، ص154.

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: باسم الحميري، **الإدارة "الوظائف والممارسة"**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص154.

6/الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي:

ينتج عن تصميم الهيكل التنظيمي الخرائط التنظيمية والدليل التنظيمي:

أ/الخريطة التنظيمية:

على اعتبار أن الخرائط التنظيمية هي من مخرجات إعداد الهيكل يمكن التطرق لها من خلال العناصر التالية:

- **مفهومها:**

الخريطة التنظيمية هي شكل بياني للهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يوضح مكان كل وظيفة وعلاقات العمل الموجودة بين مختلف الوظائف في المنظمة[1].

الخريطة التنظيمية هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة.

- **خصائصها:**

حيث يمكن تحديد الغرض منها في العناصر التالية:

- تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها، وكذلك الوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات؛
- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة؛

[1] Gibert J.B Propest, Olivier Briggiman, **Organisation et management**, tome 1, structure de l'organisation, les éditions organisation, Paris, 1992, P42.

- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة؛
- توضيح العلاقة بين مختلف الإدارات والأقسام؛
- تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له؛
- توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة؛
- بيان اللجان الموجودة في المنظمة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة؛
- تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضا إعلامية، فهي تساعد الزائرين من خارج المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة، وعلى الأشخاص الموجودين فيها؛
- تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في المنظمة[1]؛

- **أنواع الخرائط التنظيمية:**

للخرائط التنظيمية نوعان نحددهما فيما يلي[2]:

- **الخريطة الرئيسية:** وهي التي تظهر فيها جميع الوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها العليا، الوسطى والدنيا، كما يظهر فيها جميع الإدارات من الإدارات العامة (الإدارة العليا)، إلى الموظفين والعمال التنفيذيين.
- **الخريطة التكميلية:** وتسمى الخريطة المساعدة، أو الجزئية وهي التي تظهر في وحدة إدارية واحدة مثل خريطة مديرية الموارد البشرية.

ب/الدليل التنظيمي:

تقوم غالبية المنظمات بإعداد دليل تنظيمي خاص بكل منها، يتضمن أهدافها، وسياساتها، وحداتها التنظيمية وأهداف واختصاصات كل منها وعلاقتها الإدارية وخطوط الاتصال بينها، والوظائف المتوافرة وسلطاتها ومسؤولياتها، وأساليب العمل وإجراءاته، وحجم القوى العاملة مقسما على الوحدات التنظيمية المختلفة، وخرائط تسلسل خطوات العمل وتدفقه وخرائط تصور تصميم مكان العمل، كما يشتمل الدليل على الخرائط التنظيمية الخاصة بالمنظمة[3].

---

[1] عبد الحميد عبد السلام ارحيم، مرجع سابق، ص110.

[2] عمر السعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص94.

[3] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص130، 131.

حيث يتكون الدليل التنظيمي من العناصر التالية[1]:

- الهيكل التنظيمي، ووصف الأهداف العامة للمنظمة؛
- وصف التسلسل الرئاسي والتبعية التنظيمية للوحدات التنظيمية؛
- وصف تفصيلي لكل إدارة رئيسية بالمنظمة، يشمل أهدافها والأقسام التابعة لها، مع وصف اختصاصات ومجالات عمل كل إدارة؛
- وصف لأهم العلاقات التنظيمية بين كل إدارة والجهات الخارجية للمنظمة، وذلك مدا وطلبا للمعلومات التي تهم الطرفين؛
- وصف لطبيعة البيانات والمستندات الداخلة والخارجة من الوحدة التنظيمية، ووصف لجهات توريد وتصدير هذه البيانات مع شرح لطبيعة البيانات والمستندات وعلاقتها بأداء الإدارات المعنية؛
- شرح لمؤشرات الأداء (معايير الإنجاز) حيث تمثل هذه المؤشرات النتائج التي تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذها، والتحقق من الوصول إليها.

[1] أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة مبادئ ومهارات**، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص261-263.

خلاصة المحور الرابع:

من خلال ما تم عرضه في هذا المحور يتضح أن التنظيم أساسه تعيين المهام التي تم وضعها مسبقا في عملية التخطيط، وذلك عن طريق توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على أفراد التنظيم الإداري عمال وإداريين بهدف انجاز الخطو المرسومة، حيث يتم من خلاله تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد مع إعطائهم السلطة اللازمة للقيام بهذه الأدوار بما يتماشى مع مستوى المسؤولية، حيث تبحث وظيفة التنظيم في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة، كما يتم تحديد العلاقات ووسائل ومستويات الاتصال وبناءا على ذلك يتم تصميم هيكل تنظيمي يعكس كل ما سبق من مهام ووظائف، وصلاحيات ومسؤوليات، علاقات واتصالات.

المحور الخامس:

وظيفة التوجيه

مقدمة المحور الخامس:

بعد الانتهاء من وضع الأهداف وتوزيع الوظائف والمهام بين أعضاء التنظيم تأتي وظيفة التوجيه وهي الوظيفة الإدارية الثالثة، والتي تمثل الوظيفة التنفيذية حيث تكتسي هذه الوظيفة أهمية كبرى باعتبارها تنصب على العنصر البشري الذي هو أهم الموارد في منظمات الأعمال، حيث تكتسي هذه الوظيفة أهمية كبرى باعتبارها تنصب على العنصر البشري، فبعد التخطيط الذي جوهره تحديد المستلزمات المادية والمالية والبشرية، وبعد التنظيم الذي أساسه تحديد الوظائف والمهام الهياكل والخرائط التنظيمية، لتأتي وظيفة التوجيه القائمة على توجيه الأفراد وتعبئة طاقاتهم وجهودهم للتحقيق أهداف المنظمة، ولا يتحقق ذلك إلا عن طرق القيادة والاتصال، التحفيز والدافعية وكذا اتخاذ القرارات اللازمة.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- ماهية التوجيه
- ركائز التوجيه (أدوات التوجيه)

أولا/ماهية التوجيه

تعددت التعاريف التي تناولت التوجيه بالدراسة والتحليل حيث يمكن إيجاز هذه التعاريف فيما يلي:

1/**مفهوم التوجيه:** يعتبر التوجيه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك وضمان، فالتوجيه كوظيفة هو العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف، فهو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

يعرف التوجيه بأنه الوظيفة التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك[1].

التوجيه هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بماذا يجب عمله، والتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به، حيث ينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر أو المكونات هي[2]:

- تحديد واجبات الأفراد؛
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل؛
- النصح والإرشاد المستمر؛
- تشجيع الأفراد ماديا ومعنويا؛
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين؛
- إصدار الأوامر والتعليمات؛
- تحديد أطراف التوجيه أي وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.

[1] العلاق بشير، **أسس الإدارة الحديثة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998، ص263.

[2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص321.

2/مبادئ التوجيه:

يرتكز التوجيه على مبدأين أساسيين هما[1]:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** ينطوي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها والتي تختلف من فرد لأخر، غير أن أساس العمل داخل المنظمة هو تحقيق أهدافه، لذا يجب عدم تعارض الأهداف الخاصة للأفراد مع الأهداف العامة للمنظمة بالعكس حيث هنالك تكامل بين بينها حيث أن تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- **مبدأ وحدة الأمر:** ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج بمعنى صدور القرارات والأوامر والتوجيهات من رئيس واحد، أي خضوع المرؤوسين لرئيس واحد وهذا ضمانا لتطابق الأهداف المسطرة مع الأهداف المحققة ومنعا لانحرافها عن ما هو مسطر لها.

3/عناصر التوجيه:

يحتاج التوجيه إلى العناصر التالية[2]:

- السياسات والقواعد العامة التي يسير عليها وتتبعها المنظمة وهي بمثابة مؤشر عام في العمل لجميع العاملين؛
- تدريب العاملين وخاصة العمال لتحقيق مستويات أداء مرتفعة؛
- تعليمات محددة وأوامر لإرشاد الفرد في أداء عمله اليومي.

4/أهمية التوجيه:

يكتسي التوجيه أهمية بالغة باعتباره وظيفة من وظائف يمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي:

[1] جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ص 360، 361، (بتصرف).

[2] محمود أمين زويل ،**دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية، 2000 ، ص 15.

- يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، بعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.
- يكتسي التوجيه أهمية كبرى باعتباره عمل جماعي قائم على توجيه الرئيس لمرؤوسيه.
- وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، حيث تزداد أهمية التعليم والإرشاد لإنجاز الأهداف.

5/الأسس العامة للتوجيه:

- **ضرورة تحديد الهدف:** حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس لتوجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة.
- **وحدة التوجيه ووحدة الأمر:** وهذا أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادر للمرؤوسين كأفراد أو جماعات.
- **العمل الجماعي:** ضرورة التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، فالتعاون هو الدعامة لأي عمل جماعي ناجح.
- **العدالة في المعاملة مع المرؤوسين:** من خلال ضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي تحقيق حالة من حالات التمييز في منح الثواب وتوقيع العقاب على أسس موضوعية.
- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية:** كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

6/أهداف التوجيه:

تتحقق عملية التوجيه الإداري عدة أهداف من أهمها ما يلي[1]:

- إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين؛
- قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة؛

[1] محمد بكري عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**، مركز التعليم المفتوح، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، متوفر على الموقع الالكتروني: www.pdffactory.com تاريخ الإطلاع 2018/6/1.

- تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية؛
- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين؛
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
- تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.

ثانيا/ركائز التوجيه (أدوات التوجيه)

يستند التوجيه على الركائز التالية:

1/القيادة:

تعد القيادة سواء في القطاع الخاصة أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشات وعنصرا هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية[1].

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في المنظمة[2].

يتم تعريف القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة فهي تنطوي على قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمرؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة حيث يستمد المدير ذلك من خلال العناصر التالية:

- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي أو الجيد؛
- الحق في توقيع العقاب؛
- القوة الشرعية أو القانونية؛
- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر؛
- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

[1] مدحت أبو النصر، **قادة المستقبل** ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، 2009 ، ص 9.

[2] أيمن النحاس ومحسن هلال ، **مبادئ الإدارة** ، الطبعة الأولى ، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009، ص 227.

2/الاتصال:

هو نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز، من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين[1].

حيث يوجد عدة تعاريف للاتصال يمكن حصر أهمها فيما يلي[2]:

- "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواءا كان صغيرا أو كبيرا، وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم".
- "الاتصال يعني التبادل مع الآخرين وهو يعني النقل والتفاعل مع فرد أو جماعة".
- "الاتصال هو التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف، التلفيزيون، الراديو، وما توفره هذه الوسائط من صوت، صورة، معلومة عن الشيء المتصل من أجله".

وبذلك يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والأوامر والتوجيهات والقرارات من الرئيس للمرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية والتي تكون في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها بهدف اتخاذ القرارات وتنفيذها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص **عناصر الاتصال** على النحو التالي[3]:

- **المرسل:** الجهة الراغبة في إيصال المعلومات؛
- **الرسالة:** المعلومات المراد إيصالها؛
- **الوسيلة:** الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات؛
- **المستقبل:** الجهة التي تستلم المعلومات؛
- **التغذية الراجعة:** رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها؛
- **التشويش:** أيه عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه.

[1] ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

[2] فاطمة حسين عواد، **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص17.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص230.

حيث تحدد عوامل نجاح عملية الاتصال فيما يلي[1]:

- استخدام اللغة والمفردات التي تلبي احتياجات الموقف؛
- عند تحويل الرسالة إلى رموز لا بد من الحرص على جعلها مرتبطة ومتسلسلة منطقيا؛
- اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف؛
- لابد أن تكون الرسالة واضحة، كاملة، مختصرة، صحيحة؛
- لابد من الحرص على عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

كما ينقسم الاتصال إلى نوعين هما[2]:

- **الاتصال الرسمي:**

وهو الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المنظمات المختلفة، حيث يعتمد هذا النوع على المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات وغيرها، حيث ينقسم بدوره إلى (الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي)؛

- **الاتصال غير الرسمي:**

يحدث هذا الاتصال حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وربما أحاديث عن العمل ذاته.

3/الدافعية:

يمكن تعريفها على أنها تلك القوى التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية، أي أنها الموجه للسلوك نحو هدف معين، كونها تهتم بكيفية بداية السلوك، ودفعه، وتوجهيه، واستمراره، وتوقفه، فهي المحرك الداخلي الذي يحرك وينشط السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

4/التحفيز:

تنطوي وظيفة التوجيه على تقديم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الولاء من طرف المرؤوسين نحو رئيسهم بما يحقق الأهداف المنظمة بفعالية.

---

[1] المرجع السابق، ص231.

[2] خيري خليل الجمبلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص23.

حيث تعرف الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء، فهي الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.[1]

حيث تتجلى **أهمية التحفيز** فيما يلي[2]:

- المساهمة في إشباع الحاجات المادية للعاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعي المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- المساهمة في تحقيق أي أعمال آو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها.

ومن **العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز** نذكر العوامل التالية[3]:

- **التبعية:** وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشراً للعمل قدر المستطاع؛
- **الحجم والنوع:** من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب؛
- **إدراك سبب التحفيز:** وهو أن يدرك المحفز لم حفز؛
- **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؛

---

[1] ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** ،**نموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الموسم الجامعي 2011-2012، ص19.

[2] عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة** ، دار زهران ، الأردن، 1999، ص 86.

[3] رشيد بن عبد العزيز أبو رشيد وآخرون، **التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي**، دورة المشرفين التربويين – كلية التربية – جامعة الملك سعود الفصل الدراسي الثاني 1422 -1423 هـ، متوفر على الموقع الالكتروني: www. ekladata.com/CxzGCQLpN3XVb04bBk2eFW6zRl0.doc تاريخ الاطلاع 2018/06/08.

حيث هناك الكثير من **الطرق لتحفيز** المرؤوسين لعل منها تمثيلاً لا حصراً :

-المديح والثناء والتقدير؛ -الجوائز والمكافآت؛-المسابقات؛ -الترقية أو العلاوة (إن كان الرئيس يملكها)؛ -التدريب؛ -زرع الثقة في نفوس العاملين؛ -الإنجاز؛ -تحديد الهدف؛ -المصداقية في التعامل؛ -التفويض في العمل؛ -صنع القرار قبل من العاملين؛ -سلوك الرئيس الشخصي(الحسن طبعاً)؛ -إطلاعهم على ما يجد من تغيرات؛ -احترام وقت العامل.

كما نحدد **أنواع الحوافز** فيما يلي[1]:

- **حوافز مادية:** الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

وتنقسم بدورها إلى[2]:

-الحوافز الإيجابية:

تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية.

-الحوافز السلبية:

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين، مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ،ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.

[1] ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 24.

[2] المرجع نفسه، ص ص24، 29.

- **حوافز معنوية:**

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل، حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.

إذن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط، ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا عن طريق الحوافز المعنوية.

خلاصة المحور الخامس:

قدمنا في هذا المحور عرضا عن وظيفة التوجيه هذه الوظيفة التي تحتل مكانة خاصة كجزء من أجزاء العملية الإدارية، حيث أن هذه الوظيفة أساسها العنصر البشري في المنظمة وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، فهي تتضمن الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وجهودهم، من خلال ركائز التوجيه التي تتمثل في القيادة التي هي من مهام المدير وكيفية تأثيره على المرؤوسين وخلق الرغبة لديهم والتفاعل معهم بغية تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الاتصال عبر قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة، والتركيز على التأثير في سلوك المرؤوسين عن طريق تقديم مجموعة من الحوافز المادية والحوافز المعنوية ودفعهم للتحقيق أهداف المنظمة بتلبية حاجاتهم المختلفة، حيث لا يتحقق كل ما سبق إلا بقدرة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة وإشراك جميع المستويات الإدارية فيها.

المحور السادس:

وظيفة الرقابة

مقدمة المحور السادس:

تعتبر الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات الوظائف الإدارية، إذ بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي الوظيفة الرابعة وهي وظيفة الرقابة، حيث تعد أداة تمكن الإدارة من مقارنة الأداء المسطر مع الأداء، والكشف عن الانحرافات والقيام بتصحيحها من أجل ضمان تحقيق استمرارية العمل الإداري في المنظمة بوتيرة جيدة تحقق أهداف بكفاءة وفعالية.

حيث أن وظيفة الرقابة ذات علاقة وطيدة بباقي الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه على غرار هذه الوظائف، كونها قائمة على أساس مقارنة الأهداف المسطرة ومحددة مسبقا في وظيفة التخطيط مع الأهداف المحققة، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة إيجاد حلول لتقليصها وكذا تحديد نقاط القوة وتعزيزها هذا على مستوى محيط البيئة الداخلية، أما على مستوى محيط البيئة الخارجية فلا بد من الوقوف عند الفرص المتاحة واستغلالها والتحديات والمخاطر التي توجه عمل المنظمة وإدارتها بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- ماهية الرقابة
- مراحل العملية الرقابية
- أنواع الرقابة
- أساليب الرقابة

أولا/ماهية الرقابة

تعددت التعاريف التي تناول وظيفة الرقابة بالدراسة والتحليل كما اختلفت المعايير المحددة لها حيث يمكن التطرق إلى ذلك فيما يلي:

1/مفهوم الرقابة:

عرف "هنري فيول" Henry Fayol الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوث[1].

الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء الأشياء، الناس، الأفعال[2].

"الرقابة تعنى التأكد من أن الأشياء تتم وفقًا لما هو محدد لها في الخطة"، لذلك فإن عملية الرقابة وعملية التخطيط لا يمكن فصلهما، فهما مثل التوأم أو هما وجهان لعملة واحدة، أي الرقابة هي مهمة التأكد من أن الأنشطة سوف تحقق النتائج المرغوبة[3].

الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظام للتغذية العكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، لتقديرها إذا كان هناك انحرافات، وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة[4].

[1] Jacquline Barroud, **la fonction de ressource humaine**, Paris ,dunod, 2004, p15.

[2] عبد الكريم أبو مصطفى، "**الإدارة و التنظيم" المفاهيم–الوظائف– العمليات**، مجموعة النيل العربية (طباعة، نشر، توزيع)، مصر،2001، ص 246.

[3] كامل علي متولي عمران، مرجع سابق، ص28.

[4] محمد رسلان الجيوسي ، **الإدارة علم وتطبيق** ،الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2000 ، ص17 .

2/خصائص الرقابة:

يجب أن تتميز النظم الرقابية بخصائص محددة تتضمن فعاليتها ومن أهم هذه الخصائص[1]:

- **التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة؛
- **الموضوعية:** يجب أن تكون النظم الرقابية قادرة على استخدام المعلومات والتحقق منها وفهمها، ويتطلب ذلك الاعتماد على تقارير موضوعية تتضمن بيانات كمية ذات معنى ومدلول واضح ومحدد، ويرتبط إيجابيا بالموضوعية ومدى اعتماد النظام على نظم اتصال واضحة ورسمية؛
- **الدقة:** يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن الأداء، مع التأكيد من مصدر المعلومات وقدرته على توفير معلومات دقيقة، ويرتبط إيجابيا بدقة نظام الرقابة ومدى وضوح النظام وسهولة فهمه؛
- **التوقيت:** من الضروري أن يزود النظام الرقابي القائم على المشروع بالمعلومات في الوقت المناسب، وهذا يعني حصول القائد على المعلومات في لحظة احتياجاتهم إليها حيث يختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت؛
- **المرونة:** إن النظام الرقابي لابد أن يكون مرنا، وهذا ي عني أن يكون النظام قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في المحيط أو في المشروع نفسه.

3/أهمية الرقابة:

تتجسد أهمية الرقابة فيما يلي[2]:

- تساعد الرقابة الإدارة في الكشف عما إذا كان هناك من مشكلة تعارض تنفيذ عمل ما، مثل الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، كما تساعد في التنبؤ بها في حالة احتمال حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات؛
- كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية؛
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها؛

[1] عابد علي، مرجع سابق، ص155.

[2] علي الشريف، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص229.

- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة؛
- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية؛
- تحقيق المرجعية الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية.

4/أهداف الرقابة:

إن الهدف العام للرقابة يتمثل في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأهداف المسطرة مطابقة للأهداف، حيث يمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي[1]:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
- ترشيد التكلفة؛
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

ثانيا/مراحل العملية الرقابية

تمر العملية الرقابية بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

1/تحديد هدف / أهداف الرقابة: إن الهدف العام للرقابة هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته رأسا قبل استفحاله، ويعني هذا بالتالي خضوع المنظمة بشكل شمولي إلى عملية الرقابة، أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة.

2/تحديد المعايير: إن الهدف الأساسي من وجود المنظمة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالشكل الذي يرضي العملاء، لذا لابد من وجود معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أدائها أو

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص535.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص198-200.

انجازها بعامة وأداء العاملين فيها بخاصة، وتعد توفير معايير أداء موضوعية ركنا أساسيا من أركان أي نظام رقابي فعال في المنظمة، حيث تنقسم المعايير إلى:

- **معايير كمية:** وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب انجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي.
- **معايير نوعية:** وهي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه، مثال ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة إلى المستفيدين ومستوى جودتها (ممتازة، جيدة جدا، جيدة، ضعيفة).
- **معايير التكلفة:** وهي معايير تتعلق بالرقم المالي الذي يجب أن لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة أو لإنجاز أحد المهام.
- **معايير زمنية:** وهي معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، أو إتاحة خدمة معينة وتوفيرها.
- **معايير القيم المعنوية:** وهي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة.

3/مرحلة قياس الأداء: تهتم هذه المرحلة بمعرفة المتحقق من الأداء، والوقوف على نتائجه الفعلية من خلال مقارنته مع المعايير المحددة سلفا، ويتم الاستعانة بالبيانات والمعلومات التي يتم تزويد الجهة الرقابية المعنية والتي ترد من الوحدات التنظيمية المختلفة، وتكون على شكل تقارير أو سجلات أو جداول أو استمارات أو ملاحظات شخصية...إلخ، ويمكن أن تتضمن نتائج الأداء ثلاث حالات[1]:

- تطابق في الأداء مع ما هو مخطط؛
- انحراف عن المخطط بشكل سلبي؛
- انحراف عن المخطط بشكل إيجابي.
-

4/تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم

[1] نبيل ذنون الصائغ، مرجع سابق، ص226.

رسمه أصلا في الأهداف، و عند محاولة تصحيح و إعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة[1]:

أ –أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة و حذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

ب –قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، و بذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضا عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص و مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام.

ت –قد يكون نظام الرقابة دقيق و محكما و في هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

ثالثا/أنواع الرقابة

هنالك عدة معايير معتمدة لتحديد أنواع الرقابة يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1/**معيار مستوى الرقابة:** تنقسم الرقابة إلى:

–**الرقابة الإستراتيجية:** وهي التي تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة و أقسامها الرئيسية ووظائفها؛

–**الرقابة الهيكلية:** وهي التي تهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها وصولا إلى غاياتها؛

–**الرقابة المالية** : وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة؛

–**رقابة على العمليات والأنشطة:** الوظيفية كالتسويق والإنتاج والتمويل والإدارة القوى العاملة[2].

---

[1] السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم SONACOME**، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2000–2001، ص22.

[2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص397.

2/**معيار موعد إجراء الرقابة:** تنقسم الرقابة إلى:

-**الرقابة قبل الإنجاز وتسمى الرقابة القبلية:** سميت بذلك لأنها تتم قبل البدء في التنفيذ وتسعى لتجنب الانحرافات قبل وقوعها فهي رقابة وقائية كفحص المواد الأولية وفحص العاملين؛

-**الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** وهي التي تركز على ما يحدث أثناء التنفيذ والإنجاز كالرقابة الذاتية من جانب الأفراد وإدارة الجودة الشاملة؛

-**الرقابة بعد التنفيذ أو الرقابة اللاحقة:** هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا، وهذا ما يجعل هذا النوع من الرقابة تقويمي أو تصحيحي[1].

3/معيار مصدر الرقابة: تنقسم إلى:

-**الرقابة الداخلية:** حيث يمارس العاملون ومجموعات العمل داخل المنظمة الرقابة الداخلية على أنفسهم؛

-**الرقابة الخارجية:** حيث يمارس المشرفون والمدراء الرقابة على سلوكيات وتصرفات الآخرين؛

يمكن أن تكون الرقابة في المنظمة مزيجا من كلا النوعين السابقين.

4/**معيار مجال الرقابة:** وتنقسم إلى:

-**الرقابة على الموارد المادية:** وهي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون والتجهيزات المادية؛

-**الرقابة على الموارد البشرية:** وهي الرقابة على العاملين في منظمات الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور؛

-**الرقابة على الموارد المعلوماتية:** وتشمل الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمات الأعمال؛

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص305.

-**الرقابة على الموارد المالية:** وتشمل الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الغير.

رابعا/أساليب الرقابة

توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في الرقابة، ومن أهم الأساليب ما يلي:

1/الميزانية التقديرية:

هي خطة تتعلق بنشاط سينفذ في فترة زمنية مقبلة معبرا عنها بالأرقام وهي بذلك تمثل قوائم للنتائج المتوقع تحقيقها بانتهاء تنفيذ النشاط، معبرا عنها بوحدات نقدية كما هو الحال في الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات، آو بوحدات غير نقدية كساعات العمل الإضافي أو عدد الحسابات أو عدد الموظفين[1].

2/الملاحظة الشخصية:

تعتبر الملاحظة الشخصية من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في الرقابة، حيث يقصد بها الاتصال المباشر بين المديرين ومرؤوسيهم الواقعين تحت إشرافهم المباشر، أو بين هؤلاء المديرين والمرؤوسين غير المباشرين لهم[2].

3/المراجعة الداخلية:

تعني التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات المحاسبية والمالية وغيرها من عمليات المنظمة، من خلال قياس النتائج الفعلية على ضوء النتائج المخططة[3].

4/التقارير:

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص556.

[2] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص251.

[3] جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص435.

أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة[1].

5/المراقبة الخارجية:

تعتبر المراقبة الخارجية امتداد للمراجعة الداخلية وهي تسعى إلى الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري بالمنظمة، يسير عند تنفيذ الأعمال وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها وأنه يستهدف تحقيق المصلحة العامة، ويساير الخطط التي تضعها الدولة مثل مكاتب المحاسبة المعتمدة من نقابة المحاسبين والمراجعين والتي تقوم بفحص وتقييم حسابات المنظمة ومعاملاتها المالية[2].

[1] السعيد بلوم، مرجع سابق، ص36.

[2] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص251.

خلاصة المحور السادس:

قدمنا في هذا المحور عرضا حول وظيفة الرقابة وهي أخر وظيفة من وظائف الإدارة التي تنطوي على عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة ككل، فهي تحدد مدى قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال الوظائف والمهام والأنشطة الممارسة من طرف أفراد التنظيم الإداري، وذلك من خلال مقارنة الأهداف المسطرة قبل عملية الانطلاق في النشاط المحدد داخل المنظمة مع الأهداف المحققة فعليا بعد عملية الانتهاء من تنفيذ الأنشطة الممارسة، فهي تكشف عن الانحرافات إن وجدت والقيام بتصحيحها سواء كانت انحرافات ايجابية أو حتى سلبية، مع تحديد أسباب هذا الانحراف ومن المتسبب فيه، ثم تقوم بعملية المساءلة لأفراد التنظيم الإداري بتقديم الحوافز المادية و/ أو المعنوية في حالة الانحراف الايجابي وتوقيع العقوبات في حالة الانحراف السلبي، لتأتي بعد ذلك مرحلة الاستشراف للمستقبل بالبقاء على الوضع الحالي أو تغير الأهداف أو حتى تغير المعايير المعتمدة سواء كانت كيفية أو كمية أو الاثنين معا.

المحور السابع:

مدارس الفكر الإداري

مقدمة المحور السابع:

ظهرت مدارس الفكر الإداري بظهور المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري هذه الأخيرة ظهرت في مطلع القرن 20 وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها وإنما لتنميط التفكير كأساس لهذه النظرية حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة ولا يوجد متغيرات أخرى تؤثر على السلوك التنظيمي، ومع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 كان التحدي الذي واجه المدير يتمثل في:

_كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء؛

_كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهدهم في تشغيل الآلات.

غير أن مجموعة الانتقادات الموجه إليها أدى إلى ظهور المدرسة النيوكلاسكية في الفكر الإداري التي اتخذت من الطرح الإنساني لمدخل لأفكار، غير أن هذه الأخيرة واجهت عدة تحديات وتعرضت لعدة انتقادات أدت إلى ظهور الفكر الحديث والمعاصر.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

-المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري؛

_المدرسة النيوكلاسيكية في الفكر الإداري؛

_مدارس الفكر الإداري الحديث.

أولا/المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري

أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد، وتركز هذه المدرسة على العمل، وليس على الفرد العامل، وظروفه، وترتكز هذه النظرية على استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشكلات، واختيار العاملين حسب الجدارة، والاهتمام بتدريب العاملين، والارتكاز على مبدأ التخصص، إذ تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ[1].

حيث تنقسم أفكار هذه المدرسة للفروع التالية:

1/مدرسة الإدارة العلمية (Fredrick Taylor 1856_1915):

ظهرت هذه المدرسة في الو.م.أ فينا يسمى بحركة المهندسين الصناعيين حيث يرجع الفضل لفريدرك تايلور في صياغة أدوات الإدارة العلمية أي دراسة المنظمة لعلاقات الفرد بالمهمة التي يؤديها بغرض الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل ، إذ تعني الإدارة العلمية في الأساس علم اكتشاف الأسلوب الأكثر كفاءة لأداء عمل أو وظيفة ما (لتستحق اسم الإدارة بالكفاءة) وتقوم أفكارها على المبادئ التالية:

_تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويقصد بها الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج وأيضا الحصول غلى أفضل الإيرادات المالية لتغطية النفقات والتكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح، ومن ناحية أخرى تعني سلعة أو خدمة تتميز بمواصفات كالجودة وقلة التكاليف وكذا الجهد والوقت؛

_تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية والقيام بدراسة علمية لجميع الحركات الأمر الذي أدى إلى تحديد الحركات الضرورية واستبعاد الحركات الزائدة من أجل زيادة الإنتاجية؛

_القيام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال من خلال ربط عامل الإنتاجية بعنصر الزمن والذي يمكن من خلاله بما يسمى بساعة التوقيت (ساعة الإيقاف)؛

_وضع نظام أجور يربط بين الأجر ومستوى الأداء؛

_تناول بالدراسة معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب فلا بد من إعطاء العامل فترة راحة للتغلب على الإعياء البدني بما يضمن عدم انخفاض الكفاءة؛

[1] حمادات محمد حسن محمد، **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص112.

_العمل الإداري عمل جماعي يتم عن طريق التوجيه والتقيد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة؛

_ العمل الإداري نظام مغلق كون أن مدرسة الإدارة العلمية تدرس عنصر العمل كأساس لزيادة مستوى الإنتاجية.

اتبع تايلور هذه الخطوات لتحقيق الكفاءة الإنتاجية كما سعى إلى تعظيم رفاهية العامل وصاحب العمل لأن زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة أجر العامل بفعل زيادة المبيعات ومن ثم دخل المشروع.

كما شارك تايلور فكره عدد من المهندسين أمثال **Henry Gantt** الذي وضع ما يعرف بخرائط **Gantt** التي تعتبر أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة التي بواسطتها أصبح بإمكان المسيرين مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب (أي تقارن بين ما تم إنجازه وما يجب أن يتم في وقت محدد)[1].

2/مدرسة العمليات الإدارية (الوظائف الإدارية) Henry Fayol (1841_1925):

يعرف رواد هذا الفكر الإدارة على أنها مجموعة المهام التي يقوم بها المدير باعتباره شخص يؤدي مهامه بجهد الآخرين وبذلك حدد فيول المهام التي يتفرغ لها كل إداري وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ودعم نظريته من خلال المبادئ التالية:

_تقسيم العمل: حيث يتخصص كل فرد في عمل واحد؛

_السلطة والمسؤولية: تكون السلطة و المسئولية مرتبطان، فالمسئولية تتبع السلطة و تنبثق عنها، و السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية؛

_النظام: أي قبول أنظمة معينة مع وجوب الإشراف في جميع المستويات والانتساب لهذا النظام؛

_وحدة الرئاسة: أي تلقي الأوامر والتعليمات من رئيس واحد؛

[1] إسماعيل المصلح، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية "دراسة تحليلية نقدية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 10، 1994، ص191، (بتصرف).

_وحدة التوجيه: أي أن كل مجموعة من الأنشطة التي يكون لها نفس الأهداف يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ، والفرق بينه وبين المبدأ السابق أن هذا المبدأ يتعلق بالتنظيم بينما المبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأفراد؛

_إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة إذا تعرضتا؛

_التعويض وطرق الدفع: يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل؛

_المركزية: أي تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع؛

_تدرج السلطة: وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الأفراد من قمة التنظيم إلى القاعدة إي من الأعلى إلى الأسفل؛

_الترتيب والتنظيم: أي وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)؛

_العدالة والمساواة في المعاملة مع المرؤوسين؛

_الاستقرار في العمل: لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة؛

_المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الابتكار؛

_روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجعيهم على العمل الجماعي[1].

كما قسم فيول الأنشطة إلى: فنية ، تجارية ، مالية ، الضمان والوقاية ، المحاسبة والإدارة.

وحدد الصفات الواجب توفرها في المدير:

أ/صفات جسمانية: كالصحة ، القوة والحيوية؛

ب/صفات عقلية: القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم؛

ت/صفات فنية: المؤهلات ، الإعداد العلمي والمعرفي؛

[1] Sandra drarriere, Isabelle huault. « **Les gondes Auteurs en management**», EMS, paris, 2002, p.13.

ث/صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة وتكوين ثقافة عامة تختص بنشاط المنظمة؛

ج/الخبرة والتجربة.

3/المدرسة البيروقراطية:(Max Weber 1864_1920):

يرجع له الفضل في استحداث مفهوم البيروقراطية وهي كلمة مركبة من كلمتين في اللغة اللاتينية **bureau** وتعني مكتب أما **cracy** وتعنى حكم أو سلطة فهي بذلك نظام رسمي للتنظيم والإدارة مصمم لضمان الكفاءة والفعالية حيث كان الهدف من هذه النظرية وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر هذا الجهاز على الأداء والسلوك التنظيمي لأن البيروقراطية عندهم تمثل الأسلوب الأمثل بعينه والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة كون الأسلوب البيروقراطي يتميز عن غيره كونه يقلل من الاحتكاك وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن.

أ/خصائص التنظيم البيروقراطي:

_وجود مجالات محددة رسميا وثابتة للتخصص الوظيفي تحكمها وتنظمها مجموعة من القواعد واللوائح؛

_توزع الأعمال بطريقة محددة على أعضاء التنظيم على اعتبارها واجبات رسمية؛

_توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر والتعليمات وتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت وفق قواعد واضحة محددة؛

_تخضع الأعمال لطرق وأساليب محددة ولا تتم بشكل اعتباطي؛

_يسود التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي؛

_يأتي العمل الرسمي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال أخرى.

هذه الخصائص كان **weber** يهدف منها استحداث نظرية مثالية تحدد نظم عمل نمطية وسلوك تنظيمي مثالي[1].

[1]عبد الله محمد عبد الرحمن، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص284، 285، (بتصرف).

ب/عيوب البيروقراطية:

_الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة؛

_بطئ اتخاذ القرارات؛

_عدم التكييف مع تغيير التكنولوجي؛

_من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد في كل الأوقات؛

_هذا النموذج يحتاج إلى المراجعة المستمرة والتعديل الدائم للقواعد واللوائح وهذا لا يحدث في كل المنظمات؛

4/تقييم الفكر الكلاسيكي:

_يعالج الفكر الكلاسيكي التنظيم على أنه نظام مغلق وليس مفتوح كونه يدرس عنصر العمل فقط كأساس لتحقيق الكفاءة والفعالية؛

_معاملة العامل على أنه آلة مبرمجة أداء وظائف معينة من خلال التركيز على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية؛

_ يعالج الفكر الكلاسيكي التنظيم في إطاره الرسمي وتم إهمال التنظيم غير الرسمي؛

_هناك بعض التناقضات في المبادئ التي صاحب طرح هذا الفكر(كالمبادرة والنظام)؛

_ارتكزت الدراسة على تحقيق الكفاءة والفعالية في حين أن المنظمات في الوقت الحالي تسعى للنمو والتوسع والاستمرار.

هذه الانتقادات التي وجهت لهذا الفكر من طرف عدة جهات خصوصا أرباب العمل مهدت لظهور الفكر النيوكلاسيكي في الفكر الإداري.

ثانيا/المدرسة النيوكلاسيكية في الفكر الإداري

نشأ المدخل النيوكلاسيكي عن طريق البحوث والدراسات التي قام بها فريق من الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانثروبولوجيا حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة حيث انقسمت أفكارهم إلى ثلاثة أقسام هي : (حركة العلاقات الإنسانية ، الحاجات الإنسانية و الدافعية ، وأخيرا المفاهيم المتكاملة لإشباع حاجات الأفراد وزيادة الإنتاجية).

1/حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، ومن أبرز رواد هذه المدرسة ELTON MAYO (1880_1949) أستاذ البحث الصناعي في كلية هارفارد الأمريكية الذي لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي من خلال التجارب التي أجراها في مصنع هوثون لشركة وسترن إلكتريك في شيكاغو حيث كانت الغاية من هذه التجارب معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال كالإضاءة والتهوية واتساع أماكن العمل ومن أهم مبادئ هذه المدرسة ما يلي[1]:

-ترتبط إنتاجية الأفراد وبالتالي إنتاجية المنظمة بالدرجة الأولى بمدى رضا العاملين ثم بقيم العمل وقواعد السلوك الذي تتبناه الجماعات غير الرسمية؛

-تتأثر درجة رضا العاملين بمدى إشباعهم لحاجاتهم المختلفة الذاتية والاجتماعية فدوافع العمل ليست مادية فقط ، فالعامل يحتاج ليشبع حاجاته بالتعلم والتقدم وكذلك بالانتماء إلى جماعات تدعمه؛

-تتكون في مواقع العمل جماعات تعطل عمل المنظمة تنشأ عفويا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض كل جماعة تعتبر غير رسمية لأنها تنشأ بدون قرار رسمي معتمد ، لكل تنظيم غير رسمي قيم عمل وقواعد أداء يحددها أعضاء التنظيم وبذلك كلما كانت الجماعة أكثر تماسكا كلما كان انصياع العضو فيها أكثر احتمالا؛

[1] أحمد رشوان حسين عبد الحميد ،**العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخه**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص ص46-48 (بتصرف).

-لا يكفي أن تهتم الإدارة بوضع دراسات لحركات وقواعد الأداء والخطط والتعليمات لأن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يفرض قواعد مغايرة ذات تأثير أقوى من تأثير التنظيم الرسمي لذا وجب على المشرف أن يهتم بالتنظيمات غير رسمية ويسهر على تلبية الحاجات الذاتية للأفراد بما يخدم أهداف المنظمة؛

-ضرورة أن يتضمن التأهيل الإداري معارف ومهارات للاهتمام بالحاجات النفسية للأفراد بما يخلق الرضا والروح المعنوية العالية.

حيث يرجع إلتون مايو أسباب انخفاض الكفاءة إلى ما يلي[1]:

_إن تكرار روتينية العمل يؤدي إلى إحساس العامل بالقلق وعدم الراحة؛

_كما أن روتينية العمل وقيام العامل بحركات معينة ومتكررة لمدة طويلة مما يخلق لديهم حالات من التعب العضوي؛

_إن التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة جدا يؤديان إلى تنميط الأداء الأمر الذي يقود إلى الملل مما ينعكس على الإنتاجية والكفاءة؛

_إن التخصص المطلق يقود إلى التقليل من قدرة العامل على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة اختصاصه الأمر الذي ينتج عنه انخفاض كفاءته في العمل بصفة عامة لأنه أصبح أسيرا لعملية معينة يجهل سواها.

ومن ثم اهتم رواد هذه النظرية بكل ما يساعد المشرف على إقامة علاقات إنسانية ايجابية من خلال زيادة رضا العاملين والتأكيد من أن التنظيم غير الرسمي يدعم التنظيم الرسمي حيث حصلت هذه المدرسة على شعبية كبيرة في الأربعينيات وحتى الستينات من القرن الماضي ثم بدأت تظهر الانتقادات أهمها ما يلي:

_عدم موضوعية الافتراض بأن الرضا دائما يقود إلى الإنتاجية العالية؛

_ركزت على السلوك الإداري وإنتاجية العاملين بالرغم أن أهم قضايا منظمات الأعمال المعاصرة هي النمو والتكيف والاستمرار.

[1] رانيا جمال عبد المعز، **الإدارة والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص ص124-126، (بتصرف).

2/الحاجات الإنسانية والدافعية: العنصر الثاني للمدخل السلوكي في الإدارة ركز على الواقعية حيث ركزت البحوث والدراسات على حاجات الفرد وكيفية التأثير هذه الحاجات على الأداء وقد ساهمت نتائج هذه البحوث والدراسات في تكوين ما يسمى بنظرية الدافعية يمكن تلخيص فروع هذه النظرية فيما يلي:

أ/نظرية X وY لماكجروجر لدوجلاس MCGREGOR DOUGLAS (1906_1964): حيث قام بتقديم نظريتي الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة صاغهما فيما يلي[1]:

_نظرية X :

_معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن؛

_الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام؛

_التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق هدف المنظمة؛

_معظم الناس كسولون بطبيعتهم ويفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر؛

_الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها كما أن الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان؛

_الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد.

المدير الذي يتبنى هذه النظرية في نمطه القيادي يميل دائما ليكون دكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

_نظرية Y:

_العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني والعقلي أثناء العمل؛

_الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضا لدى الجميع الأفراد؛

_يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه؛

_يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحيانا؛

[1] محمد بن عايد المشاوية الدوسري، **العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر**، الرياض، 2005 ، ص ص226، 227، (بتصرف).

_ الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح العديد من الأفراد الذين يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإنه يميل غالبا إلى النظرية التفاؤلية لمرؤوسيه ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتيا ورقابة أنفسهم بأنفسهم ويوفر لهم مناخ للإبداع والابتكار ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.

ب/نظرية الحاجات (إبرا هام ماسلو Abraham Maslow 1908_1970) والتي سميت بنظرية هرم الحاجات لماسلو التي صاغها في سنة 1935 والتي مفادها أن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا من الأسفل إلى الأعلى كما يلي[1]:

_حاجات فسيولوجية_حاجات الأمن_حاجات الانتماء _ حاجات احترام الذات_حاجات تحقيق الذات _

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

_أن إشباع الحاجات يتم بطريقة متدرجة؛

_ترتيب الحاجات يختلف من شخص لأخر فما هي حاجات ضرورية بالنسبة لفئة معينة قد تكون كمالية بالنسبة لفئة أخرى؛

_هذه النظرية ذات بعد نظري أكثر جانبها التطبيقي لأن المشرف ليس بالضروري أن يكون عالم نفس.

3/نظرية التكامل: تشير هذه النظرية إلى أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشاكل ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعلهما مع العاملين وليس عليهم وتركزت هذه النظرية في المبادئ التالية:

_مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول؛

_إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف؛

[1] Roger Aim, **L'essentiel de la théorie des organisations**,4 Edition, Gualino , Paris,2010, p ,55,56.

_بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والإيصال وتبقي نظرية شمولية المنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة؛

_القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين لذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.

4/أهم الانتقادات الموجهة للمدخل السلوكي:

_التركيز على العامل الإنساني وإهمال الجوانب المادية؛

_التركيز على التنظيم غير الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي؛

_بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية؛

_لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.

ثالثا/مدارس الفكر الإداري الحديث

مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن أبرز هذه المدارس الحديثة :مدرسة علم الإدارة، ومدرسة النظم، والمدرسة الظرفية الموقفية، والمدرسة التجريبية، ومدرسة النظام الاجتماعي، والمدرسة الرياضية، ومدرسة نظرية القرارات، والإدارة بالأهداف[1].

ومن بين هذه المدارس نذكر:

1/مدرسة اتخاذ القرارات:

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى **هربرت سيمون** الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار "، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال **March et Herbert simon, Richard cyrt, James** إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

[1] حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص ص109، 110.

أ/أسس مدرسة اتخاذ القرارات:

هذه المدرسة، تعتبر التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار، ولقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني، وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك، وضع الفرد في موضعه الصحيح. ولقد رأت أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية النظام التعاوني على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

- هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم؛
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء؛
- الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

كما اهتمت النظرية بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت أنه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه؛
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي؛
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

ب/الانتقادات الموجه لمدرسة اتخاذ القرارات:

- لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل، إن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم، أما المآخذ على هذا المدخل أنه لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.
- يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم كم، أجل اعتماد مدخل كمي مناسب[1].

[1] بوعكاز نوال، مدارس الفكر الإداري، محاضرات متوفرة على الموقع الالكتروني:
www. cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/decision.html تاريخ الاطلاع: 2018/06/15.

2/مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم " لودوينج فون بير تنفلي "Luduing von Bertanlaffy" " لنظرية النظم في 1937م، وأفكار **شيستر برنارد Barnard, Chester** في كتابه وظائف المدير سنة 1938م "ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزاءه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

أ/إسهامات مدرسة النظم:

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي[1]:

-سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (**Open System**)الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر؛

-تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية..الخ؛

-تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي

[1] المرجع نفسه.

كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف؛

-لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولا تزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز.

ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية أو الموقفية والتي ترى انه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز وإن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

ب/الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم:

-أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية؛

-تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

-إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلي فقد روح الألفة و الانتماء للمنظمة و الذي قد يؤذي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

3/نظرية Z في الإدارة (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة):

هي أفضل وأحدث **النظريات** المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشئات والإدارات الحكومية وغيرها ، وأساس النظرية هو ، أن العلاقة بين **الإدارة** والعاملين يسودها[1] :

- الألفة ؛
- المودة ؛

[1]أحمد السيد كردي، مفهوم ونظريات الادارة، مقال متوفع على الموقع الالكتروني: www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158604 تاريخ الاطلاع: 2018/06/15.

– الثقة الكاملة .

ولم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلاً من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين **الإدارة** والعاملين، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق هذا ما يسمى بالقائد، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير، فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.

وقد جاءت نظرية Z موافقة لنتاج فكري ثقافي متراكم في اليابان ، ففي اليابان ، كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحد هو الإمبراطور ، وكان الإمبراطور هو الآمر الناهي في الإمبراطورية اليابانية، وحين نشبت الحرب بين اليابان وأمريكا ، قامت أمريكا بهدم صرح عظيم لدى اليابانيين وهو .. الإمبراطور مع مطلع 1953م بدأ التحول في طريقة **الإدارة** في اليابان .

وركيزة النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج ، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين ، منعهم من العمل .

اتجهت **الإدارة** اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل، في الفصول الأولى في الدراسة، ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً النجاح يسجل للجميع .. والرسوب كذلك .

هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى Error Zero ، أو الخطأ الصفري وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي .. هي صفر بالمائة .

وفي هذه البيئة الصحية للعمل ، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة أو TQM ، كما ظهر مفهوم JIT أي لا يوجد اعتصام ، لا يوجد أعياد رسمية ، يوجد عمل وعمل فقط ،وإنتاج يتزايد مع الوقت ، حتى توصلوا إلى ما يسمى بالتوريد اللحظي ، ليكون المخزون يساوي صفراً ، فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين .

إن أسلوب **الإدارة** الياباني يعتمد على نظرية **الإدارة** بالجودة الشاملة ، أو ما يسمى مبادئ **ديمنغ** ، وهو الإداري الاقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين ، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون.

وتساعد **الإدارة** بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

خلاصة المحور السابع:

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المنظمات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اقتصادية واجتماعية.

وفي أثناء هذا التطور قدم الفكر الإداري سمات ميزت كل مرحة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من طرح فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة، مدارس أو مداخل الإدارة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اللغة العربية:

- **الكتب:**

-العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.

-إسماعيل المصلح، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية "دراسة تحليلية نقدية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 10، 1994.

-أحمد رشوان حسين عبد الحميد ،**العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخه**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.

-أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الأعمال "وفق منظور معاصر"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، عمان، الأردن.

-الشيخ سالم ، فؤاد وآخرون، **المفاهيم الإدارة المدنية**، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

-أيمن النحاس ومحسن هلال ، **مبادئ الإدارة** ، الطبعة الأولى ، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009.

-أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة مبادئ ومهارات**، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

-العلاق بشير، **أسس الإدارة الحديثة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998.

-أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة "وظائف المنظمة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

-باسم الحميري، **الإدارة "الوظائف والممارسة"**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

-ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات**، الدار الجامعية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، 2005.

– حمادات محمد حسن محمد، **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

–جمال محمد عبد الله، **إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

–جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال" مدخل وظيفي"**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون تاريخ نشر.

–خليل الشماع وآخرون، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2004.

–خيري خليل الجمبلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.

–رضا إسماعيل البسيوني، **إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

–ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2007 .

–رانيا جمال عبد المعز، **الإدارة والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.

–سعيد مرسي بدر، عملية العمل، **مدخل في علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000 .

–سامي محمد هشام حريز، "**أساسيات إدارة الأعمال "مهارات نظرية وتطبيقية**"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

–طارق طه، **التنظيم** ،دار الفكر الجامعي، جمهورية مصر العربية، 2006.

–صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

–صلاح الشنواني، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال" مدخل المسؤولية الاجتماعية**"، الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999.

–عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.

-عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، **التنظيم و إدارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998.

-عبد الحميد عبد السلام ارحيم، **الإدارة منهج وأسلوب**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.

-عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

-عمر السعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

-عبد الله محمد عبد الرحمن، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

-علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

-علي محمد منصور ، **مبادئ الإدارة** ، مجموعة النيل العربية ، جمهورية مصر العربية، 1999.

-عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال "مدخل بناء المهارات"**، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2008.

-علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

-عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة** ، دار زهران ، الأردن، 1999.

-عبد الكريم أبو مصطفى، "**الإدارة و التنظيم" المفاهيم-الوظائف- العمليات**، مجموعة النيل العربية (طباعة، نشر، توزيع)، مصر،2001.

-علي الشريف، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

-فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

-فاطمة حسين عواد، **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

-كامل علي متولي عمران، **التخطيط والرقابة**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.

-محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

-محمد رسلان الجيوسي ، **الإدارة علم وتطبيق** ،الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان،2000 .

-محمد بن عايد المشاوية الدوسري، **العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر**، الرياض، 2005.

-محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، **إدارة الهيئات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

-محمد فريد الصحن و آخرون ، **مبادئ الإدارة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

-محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، 1996.

-موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

-محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.

-محمود أمين زويل ،**دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2000 .

-مدحت أبو النصر، **قادة المستقبل** ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، 2009.

-موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

-نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

-نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2010.

-ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

- **مذكرات وآطروحات:**

-السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم SONACOME**، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2000-2001.

-سعدون عائشة، **ممارسات إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الجزائرية "دراسة مقارنة"**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015.

-صباح أسابع، **التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2007.

-عيضه بن سالم بن صالح حمدان، **معوقات فرق العمل في المنظمات العامة "دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة"**، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2006-2007.

-عابد علي، **دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي "دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LPS بتيارت**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي 2010-2011.

-عمر محمد دره، **مدخل إلى الإدارة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2009.

-مجدي عريف، **نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة "دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية"**، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2008.

-ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،نموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الموسم الجامعي 2011-2012.

-بن عيشة عبد الحميد، **العلاقة بين السياسة والإدارة العامة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الحقوق، تخصص قانون عام، كلية الحقوق-بن عكنون- جامعة الجزائر 1، السنة الجامعية 2010-2011.

-مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية 2013-2014.

-نور الدين تاوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الموسم الجامعي 2005-2006.

- **محاضرات:**

-بوضرسة زهير، **التنظيم الحديث للمؤسسة**، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013-2014.

-سميرة عميش، **محاضرات في مقياس اقتصاد مؤسسة**، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2015-2016.

-سيساوي فضيلة، **محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة**، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014.

- **مواقع إلكترونية:**

-أحمد السيد كردي، مفهوم ونظريات الادارة، مقال متوفع على الموقع الالكتروني: www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158604 تاريخ الاطلاع: 2018/06/15.

-بركات أحمد عبد القادر، **التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق**، مقال متوفر على الموقع الالكتروني: http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/6b1b0-.pdf تاريخ الإطلاع: 2018/06/03.

-بوعكاز نوال، مدارس الفكر الإداري، محاضرات متوفرة على الموقع الالكتروني: www. cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/decision.html تاريخ الاطلاع: 2018/06/15.

-ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، **محاضرات في مبادئ الإدارة**، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2018، ص2، متوفر على الرابط الالكتروني: www.staff.uobabylon.edu.iq تاريخ الإطلاع 2018/05/30.

-رشيد بن عبد العزيز أبو رشيد وآخرون، **التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي**، دورة المشرفين التربويين – كلية التربية – جامعة الملك سعود الفصل الدراسي الثاني 1422 -1423 هـ، متوفر على الموقع الالكتروني: www. ekladata.com/CxzGCQLpN3XVb04bBk2eFW6zRl0.doc تاريخ الاطلاع 2018/06/08.

-علي كردي، نشأة وتطور الإدارة، مقال متاح على الرابط الالكتروني kenanaonline.com/users/alikordi/posts/352121 تاريخ الإطلاع 2018/10/08.

-محمد عبد الحكيم هلال، **ماهية الإدارة المدرسية**، قسم أصول التربية، كلية التربية بدمنهور، جامعو دمنهور، محاضرات في الإدارة المدرسية، بدون تاريخ نشر، مصر، ص03، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.foe.zu.edu.eg تاريخ الاطلاع 2018/04/20.

-محمد بكري عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**، مركز التعليم المفتوح، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، متوفر على الموقع الالكتروني: www.pdffactory.com تاريخ الإطلاع 2018/04/30.

- **قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

-Gibert J.B Propest, Olivier Briggiman, **Organisation et management**, tome 1, structure de l'organisation, les éditions organisation, Paris, 1992.

- Harold Koontz et Cyril O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, Traduit Et Adaptè Par Gilles Ducharme, (Paris: Mc Graw- Hill éditeurs, 1980.

-Jacquline Barroud, **la fonction de ressource humaine**, Paris ,dunod, 2004.

-Pascal Fabre et autre, **management et contrôle de gestion-** manuel et application- Dunod, Paris: 2007.

-Pierre G. Bergeron , **La Gestion Moderne,** Une Vision Globale et Intégrée ; 4ème édition. Gaétan Morin, Québec, Canada 2004.

-Raymond Alain Thietart, **le management presse universitaire de France**, Paris: 11ème éd, 2003.

-Roger Aim, **L'essentiel de la théorie des organisations**,4 Edition, Gualino , Paris,2010.

-Sandra drarriere, Isabelle huault. « ***Les gondes Auteurs en management***», EMS, paris, 2002.