

جامعة غرداية

Université de Ghardaïa

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

قسم العلوم المالية والمحاسبة

Département des sciences financières et comptabilité

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك (علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير)

بعنوان:

محاضرات في مادة: مدخل لإدارة الأعمال

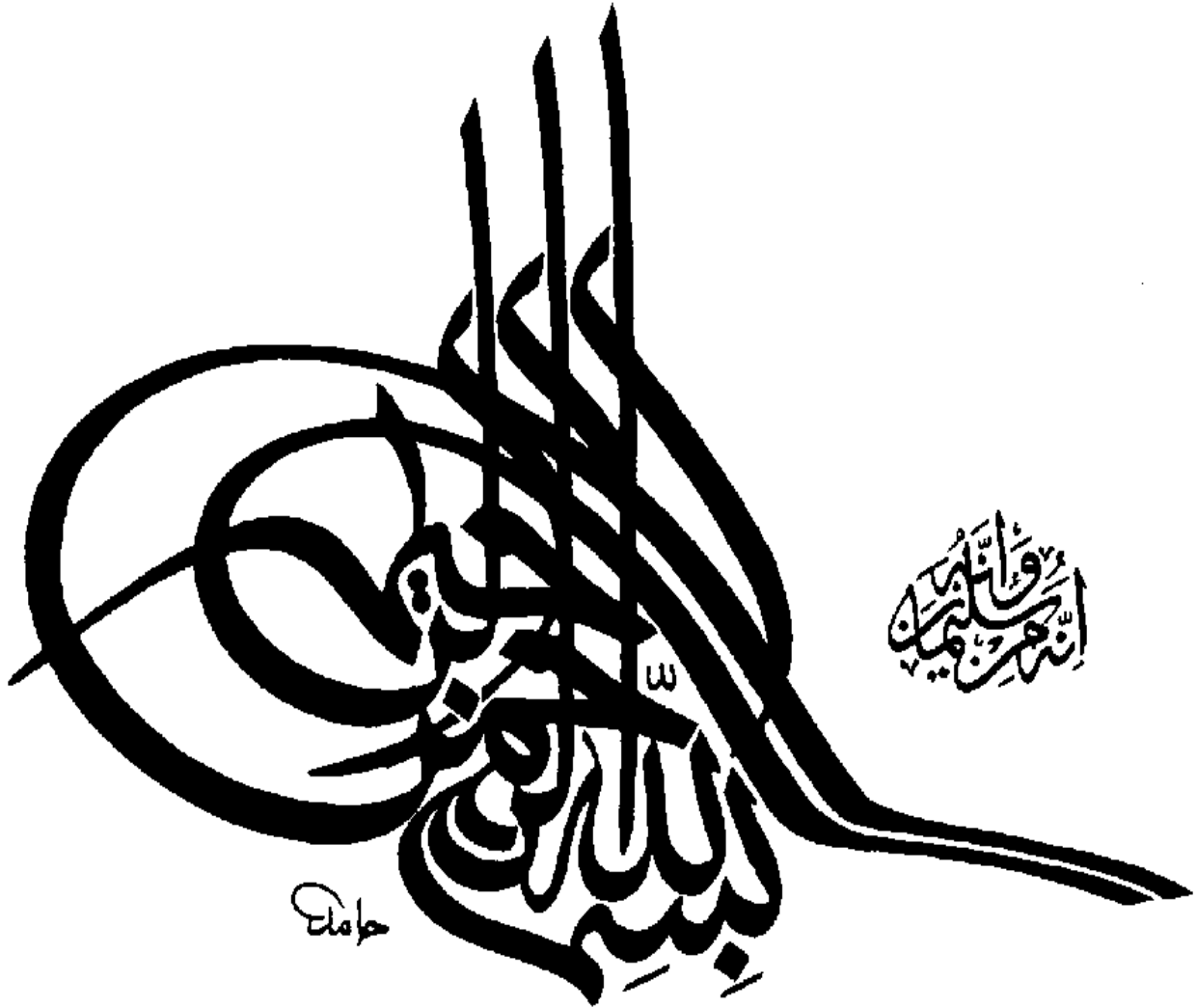
من إعداد:

د.مريم شرع / أستاذة محاضرة-أ -

جامعة غرداية

السنة الجامعية

2022 – 2021



إن لم تنجح من المرة الأولى،،، جرب الادارة

If at first you don't succeed,,, Try Management

مقدمة :

تعتبر مادة مدخل الى ادارة الاعمال من بين المواد الجديرة بالاهتمام والموجهة لطلبة جذع مشترك - جميع الشعب في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير-، حيث يُعبّر مصطلح إدارة الأعمال (بالإنجليزية: Business Management) عن عملية تنظيم وتنسيق الأعمال التجارية داخل المنظمة والتي تشمل عدّة مجالات، أهمها: ادارة الانتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية، من خلال ممارسة عدة وظائف جوهرية تتعلق أساسا ب: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة نحو تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة. واستنادا الى المقرر البيداغوجي للمادة يمكن تقسيمها الى ثلاث محاور رئيسة تتعلق ب:

- i. اساسيات حول الادارة: وتتضمن تعريفات ومفاهيم اساسية حول الادارة ومدلولاتها؛
- ii. اسهامات المدارس الادارية في بناء علم الادارة: ويتضمن التقسيمات الرئيسية المتعلقة بالمدرسة الكلاسيكية، ثم المدرسة السلوكية، واخيرا المدرسة الحديثة واهم ما ضمنته هذه المدارس من نظريات وافكار ومساهمات من باحثين ومهتمين بعلم الادارة ؛
- iii. وظائف الادارة (العمليات الادارية): وتشمل الوظائف والعمليات الادارية الاربعة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة.

ولا بد من التنويه الى ان هذه المطبوعة هي محاولة منا لتزويد الطالب بأهم المعلومات والتصورات التي وردت في مجال ادارة الاعمال بشكل مبسط وسلس؛ كون مجال ادارة الأعمال مجال كبير وشيق وقد سبقنا اليه العديد من الاساتذة والباحثين الافاضل، حيث لا تغني هذه المطبوعة الطالب من الاطلاع والاستزادة من مصادر ومراجع لتكوين خلفية معرفية قوية حول مجال ادارة الاعمال، والتي ستبقى مفاهيمها وممارساتها مع الطالب الى مسارات متقدمة سواء في مرحلة الليسانس اوالماستر او الدكتوراه، كما تجدر الاشارة الى أنه واثناء تصفح مراجع هذه المادة سواء كانت مراجع محلية او اجنبية تبين

وجود مسميات اخرى لمصطلح الادارة تختلف من منطقة الى اخرى حيث في دول المشرق العربي نجدها الادارة او المانجمنت وهي ترجمة شائعة لمصطلح Management ،أما في الجزائر فهمي التسيير، و في تونس تسمى التصرف،أما دولة المغرب تسمى الادارة تديبرا.

وفي الاخير نتمنى ان تكون هذه المطبوعة مرجعا مهما لطلبتنا ،والذي يسمح لهم من فهم المادة والتوفيق فيها بحول الله تعالى.

د.مريم شرع

استاذة محاضرة-أ-

وصف لمادة مدخل لإدارة الأعمال

✓ إدارة الأعمال: هي أساليب وممارسات تساهم في الرقابة والإشراف على أعمال المنظمة في جميع المجالات، من خلال استخدام الافراد والوسائل وتوجيهها نحو الاهداف المنشودة مع ضرورة ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

✓ أهداف التعليم: تمكين الطالب من إدراك مفهوم إدارة الأعمال وخصائصها، والتعرف على أبرز إسهامات مختلف المدارس الفكرية، وتمكينه من التمييز بين مختلف وظائف الإدارة وأهمية كل واحدة منها.

✓ محتويات المادة:

• المحور الاول: مفاهيم اساسية حول الادارة.

• المحور الثاني: اسهامات المدارس الادارية في بناء علم الادارة

• المحور الثالث: وظائف الادارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)

✓ المعارف المسبقة المطلوبة: بعض المعارف المرتبطة بالمؤسسة او المنشأة لأنها مجال عمل المسير، ويتم عرضها من حيث (تعريفها اشكالها ووظائفها ... الخ) بحيث ان ممارسات الادارة ووظائفها سيتم تطبيقها داخل المؤسسة، بالاضافة الى مفاهيم اساسية حول المسير او المدير.

المادة موجهة لطلبة: (سنة أولى جذع مشترك)
- السداسي : 02
- وحدة التعليم : الوحدة الاساسية
- الرصيد: 06
- المدة: ساعة ونصف للمحاضرة ، ساعة ونصف للأعمال موجهة
- طرق تقييم الطالب: تقييم مستمر وامتحان نهائي.
- بعض المراجع المعتمدة:
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2011
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (الجزء الثاني)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012
- بوقلقول الهادي. محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر. 2015

فهرس المحتويات

05مقدمة
06وصف لمادة مدخل لإدارة الأعمال
29-10	المحور الاول: مفاهيم اساسية حول الادارة أولا: المنظمة وقطاع الاعمال ثانيا: تعريف الادارة ثالثا: مبادئ الادارة وتقسيماتها رابعا: اهمية الادارة خامسا: علاقة الادارة بالعلوم الاخرى سادسا: الادارة علم وفن ومهنة سابعا: أدوار المدير ومهاراته ثامنا: الفرق بين العمليات الادارية والوظائف الادارية تاسعا: تحديات الادارة المعاصرة
51-30	المحور الثاني: اسهامات المدارس الادارية في بناء علم الادارة..... أولا: المدرسة الكلاسيكية ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية ثالثا: المدرسة الحديثة
71-53	المحور الثالث: وظائف الادارة..... أولا: وظيفة التخطيط ثانيا: وظيفة التنظيم ثالثا: وظيفة التوجيه (الاتصال، القيادة، التحفيز) رابعا: وظيفة الرقابة
72قائمة المراجع

المحور الأول

مفاهيم أساسية حول الإدارة

المحور الاول: مفاهيم اساسية حول الادارة

✓ أهداف المحور الأول:

يهدف هذا المحور الى :

- التعرف على المنظمة ووظائفها كأساس تمهيدي، يسهل فهم ممارسات الادارة.
- عرض مختلف جوانب الادارة واهميتها وخصائصها...الخ.
- التعرف على مفهوم المدير واهم المهارات التي يكتسبها.
- علاقة الادارة بالعلوم الاخرى...الخ

✓ المهارات المعرفية المنتظر تنميتها:

بعد قراءة المحور الاول سيكون الطالب قادرا على:

التعرف على وظائف المنظمة.

فهم الادارة واهم جوانبها.

أهمية ممارسة الادارة داخل التنظيم.

التعرف على ادوار المدير واهم مهاراته

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

تمهيد:

قبل عرض المفاهيم المتعلقة بعلم الإدارة وأهم جوانبها، لابد من تقديم بعض المفاهيم التمهيدية الأساسية المتعلقة بالمنظمة وقطاع الأعمال الذي تنشط به باعتبار أن ممارسة الإدارة وتطبيقاتها ستكون داخل المؤسسة باعتبارها الوحدة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح والنمو والاستمرارية. إذ لا يعقل أن يتم عرض مفاهيم تتعلق بالإدارة دون فهم الطالب للمنظمة التي ستطبق فيها ممارسات الإدارة .

أولاً: المنظمة وقطاع الأعمال

لا بد من الإشارة عند البحث في مصطلح الأعمال أنه يوجد في حقل الإدارة قسمان رئيسيان للإدارة وهما: الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال)، والإدارة العامة.¹

1. مفهوم قطاع الأعمال:

هو عالم قائم بذاته له مكوناته وعلاقاته وابعاده الاقتصادية والاجتماعية، فهو يضم مشروعات صغيرة وكبيرة لتكون قطاعات مختلفة في الصناعة والتجارة والخدمات. ومن هذه المشروعات يتكون الكيان الاقتصادي للدولة.²

2. وحدة قطاع الأعمال:

أما وحدة قطاع الأعمال فإن أشهر ما ذكر في كتب الإدارة عن المصطلحات المعبرة عنها أنها:³ المنظمة، المنشأة، المؤسسة، المشروع، الشركة وقد اوردت تعريفات متعددة لها ولاهدافها التي تمثلت أساساً: في تحقيق الربح وتقديم الخدمات، والنمو والاستمرارية.

¹ : ثامر حتاملة، المنهج النبوي في إدارة الأعمال، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحاث والدراسات، العدد (40)، 2016، ص: 71

² : الصباب عبد الله، أصول الإدارة الحديثة . دار البلاد للطباعة والنشر جدة، السعودية، 1998، ص: 248

³ : منال سفر، اتجاهات مسؤولي مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيق ثقافة إدارة الأعمال في إدارة جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2005، ص: 21

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

وعلق (الكبيسي، 1998) عن هذا الاختلاف في المسميات فيقول: "ينبغي تجاوز هذا النقاش وعدم المفاضلة بين مصطلحين (مؤسسة/ منظمة)، وان يتم استخدامها متماثلتين وكل منهما يعني الآخر دون ان نحملها مالا يحتملان من تباينات وفروق جوهرية."

ثانيا: تعريف الادارة

تعرف الادارة بأنها: " العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه. وقيل بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على اعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق استخدام المصادر المتاحة لتحقيق اهداف مشتركة. او هي فن الحصول على اقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق اقصى درجات السعادة لكل اصحاب الاعمال والعاملين مع تقديم افضل خدمة للمجتمع."¹

كما تعرف بأنها: " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع "².
وأشار (عمر الدرة، 2009) الى أن الإدارة:³

- هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف. (Taylor, 1911)

- هي وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ (Sheldon, 1923)

¹ : الهواسي محمود وحيدر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014، ص: 09. متوفر على الرابط: www.4kotoob.com/ /تحميل-كتاب-مبادئ-علم-الإدارة-الحديثة-pdf/

² : بشير العلق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 22.

³ : عمر الدرة، مدخل الى الادارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009، ص: 17.

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

والإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق الإدارة كما ذكرنا عملية شمولية تتعلق بكافة جوانب العمل تهدف لتكوين علاقات ما بين مدخلات مادية وبشرية وتوجيهها بشكل معين والرقابة على ذلك التوجيه من أجل الحصول على مخرجات معينة بكفاءة وفاعلية، إحدى أبرز تقسيمات وظائف الإدارة التقسيم الخماسي للإدارة بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة وتقييم، على الرغم من أن كافة العمليات السابقة تستلزم تخطيطاً لها بحد ذاتها، فالتخطيط والتنفيذ بشكل عام لا يمكن فصله عن أي وظيفة إدارية... يتضح من ذلك كون الإدارة ليست التخطيط والذي يمثل جزء منها، أو فقط إدارة الأفراد أو مجرد أسلوب التوجيه الذي يتم اتباعه مع العاملين وإنما تدخل شمولي لكافة جوانب العمل يبدأ برسم المسار المستقبلي وتوجيه العمل بكافة عناصره نحو ذلك المسار ومتابعة الحركة والتغلب على المعوقات أثناء الحركة¹.

نستنتج من التعريف السابقة بأن الإدارة هي: تحقيق الأهداف من خلال توليفة من الموارد والامكانيات (المالية، البشرية، الطبيعية، المعرفية والموارد المادية أي التجهيزات والآلات.. الخ) من خلال ممارسة الأنشطة التالية: تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة. ويقصد بالموارد هنا:

- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: سواء ذات المصدر الداخلي أو الخارجي.
- المعلومات والأفكار: تشمل الخبرات والمعارف المتراكمة الأرقام وكذا والقوانين والأنظمة... الخ .
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

¹ : تامر البطراوي ،مبادئ ادارة الاعمال، الطبعة الاولى ،دار السلام،مصر ، 2018، ص:125

ثالثاً: مبادئ الإدارة وتقسيماتها

1. تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي:¹

- مبدأ تحديد السياسات: السياسات المحددة والواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
- مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
- مبدأ التبسيط: يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
- مبدأ التخصيص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
- مبدأ التنميط: يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
- مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
- مبدأ العلاقات الإنسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

2. تقسيمات (أصناف) الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى أصناف مختلفة بناء على مجموعة من المعايير المختلفة والمتمثلة فيما

يلي:¹

¹: قول فاطمة، محاضرات مدخل لعلم الإدارة، موجهة لطلبة السنة الثانية ل م د، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة أبو بكر بلقايد، دون سنة نشر، ص: 15 نقلاً عن: كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، سوريا: منشورات جامعة دمشق، دون سنة نشر، ص. 18.

أ. من حيث طبيعتها: تنقسم الإدارة من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

- إدارة المنظمات غير الربحية: تهتم بإدارة المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، مثل إدارة المرافق العمومية والهيئات الإدارية الحكومية، التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية غير ربحية "كالصحة، التعليم، الأمن...";

- إدارة المنظمات الربحية "إدارة الأعمال": تهتم بإدارة منظمات الأعمال التي تمارس نشاط اقتصادي تهدف من خلاله إلى تحقيق الربح مثل "البنوك، شركات التأمين، متعاملي الهاتف النقال، شركة اتصالات الجزائر وغيرها".

ب. من حيث مداها: تنقسم الإدارة من حيث مداها إلى ما يلي:

- الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل على ضوء ميزاتها التنافسية والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية والسعي نحو خلق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

- الإدارة التشغيلية (التنفيذية): تهتم أساسا باختيار الهيكل التنظيمي، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات عادة ما تركز على إنجاز الأنشطة قصيرة المدى.

ج. من حيث مستوياتها: تنقسم الإدارة من حيث مستوياتها إلى ما يلي:

- الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية): تتولى بناء ورسم الاستراتيجيات الشاملة ووضع الأهداف الكلية ورسم السياسات وتحديد الأولويات؛

¹ بوقلفول الهادي. محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر. 2015،

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

- الإدارة الوسطى (الإدارة التكتيكية): تتولى مهمة الربط والتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية (التنفيذية)، وتهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية ووضع التكتيكات؛

- الإدارة الدنيا (السفلى، الإدارة التشغيلية): هي الإدارة التي تتولى المهام التنفيذية للأعمال والوقوف على مختلف المهام التشغيلية.

د. من حيث موضوعها: تنقسم الإدارة من حيث موضوعها إلى ما يلي:

-إدارة الإنتاج في المنظمات الصناعية؛

- إدارة التسويق؛

- الإدارة المالية؛

- إدارة التمويل (الشراء)؛

-إدارة الموارد البشرية؛

-إدارة البحث والتطوير...الخ

تختلف هذه الإدارات حسب طبيعة نشاط المنظمة، مثلا في المنظمات الخدمية لا توجد ضمن هيكلها التنظيمية إدارة الإنتاج.

رابعا: أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومن بين هذه المتغيرات: ¹

¹ عمر الدرة،مرجع سبق ذكره ،ص:14-15

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

أ. كبر حجم المشروعات: مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضع في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.

ب. فصل الملكية عن الإدارة: نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالحة أفرادا لمجتمع ، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

ج. ظهور النقابات العمالية: مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث تهدد أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

د. ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية: أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من مزاوله عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

هـ.التدخل الحكومي: من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

خامسا:علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن علم الإدارة على صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها، كما أنه أثر بها فاستفادت منه، وخاصة بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حاليا. ومن أهم العلوم التي لها صلة بعلم الإدارة نجد:¹

أ.علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: يمكن القول أن النظريات الاقتصادية المختلفة في العالم لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني والانتشار إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة. فالإقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية، ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأفضل لهذه الموارد، وبالتالي فإن الإدارة هي التي تسيرو وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ولهذا ظهر علم جديد

¹ شيخي غنية،محاضرات في مقياس مدخل الى ادارة الاعمال،مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك -العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -،جامعة بومرداس،الجزائر،2016،ص:16-17

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

يطلق عليه اسم علم الاقتصاد الإداري، والذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، ولهذا يفترض في الإداري الناجح أن يكون على معرفة بعلم الاقتصاد، مثلما يفترض في الاقتصادي الناجح أن يكون ملماً بعلم الإدارة وفنونها.

ب. علاقة الإدارة بعلم النفس: العلاقة بين علم النفس وعلم إدارة الأعمال تظهر من خلال الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس في مجالات القيادة، وفي الإدارة، والعلاقات بين الأفراد، ودوافع وسلوك الأفراد، والتي استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس والمبادئ وطرق العمل والتعامل مع العنصر البشري بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فقد استفاد علم الإدارة من علم النفس التجاري الذي قدم لرجل الأعمال فن التنبؤ لسلوك الأفراد وطرق التأثير على هذا السلوك وكذلك استفاد علم إدارة الأعمال من علم النفس الصناعي الذي أظهر الأهمية بوجوب حل المشكلات الاقتصادية والمهنية والتجارية عن طريق فهم العوامل الأخرى غير العوامل الإنتاجية مثل انتقاء العمال واكتشاف قدراتهم من حيث أن بعض المنظمات الصناعية الكبرى أصبحت تعين الأخصائيين السيكلوجيين واعطاهم أهمية كبيرة شأنهم في ذلك شأن أي مهندس صناعي داخل المنظمة.

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

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

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

ه.علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية: عندما سعت الإدارة إلى الدرسات الكمية والنوعية، لجأت إلى بعض العلوم الطبيعية مثل الرياضيات والإحصاء والفيزياء وحتى الكيمياء والأحياء، وهذا بغيت تحليل وتفسير الكثير من الظواهر الإدارية والسلوكيات، ومن نتائج ذلك ظهور المدرسة الرياضية في الإدارة والتي تستخدم النماذج الإحصائية والعمليات الرياضية، كما ظهرت بحوث العمليات وأسلوب النماذج وغيرها من الأساليب التقنية لدراسة وحل مختلف المشكلات التي تواجه الإدارة.

و.علاقة الإدارة بالعلوم التكنولوجية ونظم المعلومات: تعتمد الإدارة الحديثة على تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها الإدارية، فكبر حجم البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة، يوجب على المدير ومتخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية استخدام نظم المعلومات، ومختلف التكنولوجيات المتاحة، حتى يتسنى لهم تجميع وتحليل

مختلف البيانات، وتصنيفها، وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بسرعة وجودة عالية، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

سادسا: الإدارة علم وفن ومهنة

حيث سيتم من خلال العرض التالي توضيح ذلك: ¹

تعتبر الإدارة ² علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها وحصر البدائل والطرق الممكنة لحلها. حيث يعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء الرياضية، أو احصائية أو بحوث عمليات... وغيره. ومن الأساليب الكمية المستخدمة: التحليل الشبكي، التوزيعات الاحتمالية، تحليل التعادل، المصفوفات، العينات... الخ. كما تتطلب الإدارة اللجوء للتقدير والمحاكمة الشخصية لأن العملية الإدارية تتضمن ابعادا لا يمكن اخضاعها للقياس. ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم.

كما ان اعطاء الإدارة صفة الفن يجب ان لا يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، ولأنه يعنى بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير ورائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة. أما التطعيم مع المزجة والاهواء الشخصية فكفيل بأن يجرد أكثر التقنيات تقدما من محتواها العلمي.

أما كونه مهنة فبعد أن انفصلت الإدارة عن الملكية، أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا الخصوص. وأهمها:

● تراكم المعارف والخبرات حول العملية الإدارية.

¹ الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص: 18-22 (بتصرف)

² حسب المؤلف وردت كلمة الإدارة في كتابه بتحت مسمى التسيير .

- نمو وتطور القدرات الادارية من خلال الممارسة في المجال.
- وجود أخلاقيات مهنية تسييرية ، وبروز الاهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته ، ولدوره الحاسم في انجاح عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ويلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات الاداري الممتن.
- كما اعتبرت الباحثة فوليت في وقتها أن الإدارة مهنة لا زالت في طريق التشكيل ، حيث لم تكن حينذاك أسسها وقواعدها قد اكتملت بعد ، لهذا رأت أن الأمر يقتضي الاستمرار في الدراسات الإدارية على أسس علمية حتى تكتمل مقوماتها.¹
- في الاخير وحتى يكتمل فهمنا لأساسيات ومفاهيم الادارة لا بد من تقديم تعريفات ومفاهيم تتعلق بممارس عملية الادارة داخل التنظيم ، ألا وهو المدير.

سابعاً: المدير واهم مهاراته

1. من هو المدير؟: يمكن تعريفه بأنه:²
 - "الشخص الذي يشغل منصبا وظيفيا يعطيه الحق في إصدار الاوامر للاخرين و توجيههم نحو إنجاز هدف محدد".
 - "كما انه الشخص الذي يقوم بالعمليات الادارية الاربعة المعروفة(التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

¹ بوقلقول الهادي، مرجع سبق ذكره، دون رقم صفحة

² طارق الخير و آخرون، مبادئ الإدارة- منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2004، ص:33

2. أما مهارات المدير: فتتمثل في ما يلي :

تقوم المنظمات بتوظيف مديرين ذوي مهارات إدارية عالية، كما تقوم المنظمات بتطويرها

بالتدريب والتعليم المستمر، ومن أهم المهارات اللازمة للمدير الناجح حسب (كاتز):¹

أ. المهارات التقنية أو الفنية: وتمثل قدرة المدير على استخدام الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز المهام المكلف بها في عمله، فالمدير المكلف بالتسويق لا بد أن يكون يحسن كل ما يتعلق بالتسويق، وترتكز أهمية هذه المهارات في الإدارة الدنيا أو إدارة نطاق الإشراف وتقل أهميتها كلما انتقلنا إلى المستويات الأعلى.

ب. المهارات الإنسانية والاتصال: هي مدى إمكانية المدير في التعامل مع الآخرين والعمل في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة، أما المهارات الإنسانية فهي كيفية التعامل مع الآخرين وهذه المهارة، نجدها في كل مستويات الإدارة وخاصة الإدارة الوسطى.

ج. المهارات الإدارية والمعرفية: تتمثل في قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين وكذلك إمكانيةه على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنظمة، ويحتاج إلى هذه المهارة خاصة في المستوى الإدارة العليا.

وهناك تبويب اخر لمهارات المدير الأساسية (المهارات الإدارية): وتتمثل في²

أ. المهارات الفنية: تظهر أهميتها في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة حيث يقوم المدير بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكولة إليهم.

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، 2003، ليبيا: بنغازي، ص: 35.

² مصطفى محمود، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، محاضرات طلبة المستوى الأول | الفصل الأول، كلية الامام الأعظم الجامعة، قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية. العراق ،دون سنة نشر، ص: 08

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

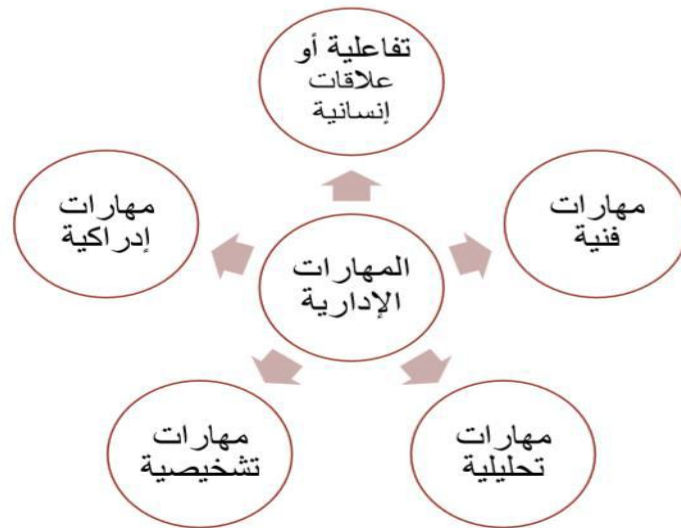
ب.المهارات التفاعلية: يكرس المدراء وقتا ملحوظا للتفاعل مع الغير داخل وخارج المنظمة خاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب ذلك مهارات اتصال وتحفيز الآخرين لأداء أفضل.

ج.المهارات الإدراكية: تعتمد على قدرة المدير للتفكير واستيعاب علاقات السبب والنتيجة ونظريته الكلية والشاملة للمنظمة وكيفية ترابط أجزاء المنظمة والتنسيق مع كافة مدراء الدوائر وعدم إهمال الأهداف الفرعية المشتقة عن أهداف المنظمة.

د.المهارات التشخيصية: قدرة المدير على تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (زيادة دوران الأفراد) وتحديد المعالجات اللازمة وتشخيص الجوانب الايجابية في الأداء.

د.المهارات التحليلية : قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وطرق معالجتها وهي تتشابه مع المهارات الإدراكية. وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 1- يوضح مهارات المدير



ويمكن الإشارة في هذا الصدد لمفهوم الكفاءة والفعالية بالنسبة للمدير داخل المنظمة:¹

فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق أو بمقدار الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات.

كفاءة كل مورد بشري داخل التنظيم يؤدي إلى فعالية التنظيم دون إغفال المؤثرات الأخرى كالبيئة والقيم والمال والاتصالات... وغيرها، فالفعالية اشمل من الكفاءة لان الأخيرة مرتبطة بالاستخدام الأمثل للمورد، بينما الأولى مرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة ونتائجها، وبالتالي التنظيم لا يكون فعالا إلا إذا كانت موارده البشرية ذات كفاءة عالية.

المورد البشري يكون كفؤا وفعالاً ، والمؤسسة أو المنظمة تكون فعالة فقط لذلك لا نستطيع أن نقول منظمة كفؤة وإنما فعالة، لأنها تساوي مجموع كفاءات الأفراد الموجودين داخلها.

حيث يمكن القول إن المسير الفعال غير الكفاء أفضل من المسير الكفاء غير الفعال فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها ويلاحظها على أرضية الواقع لذلك فشل بعض التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة.

ثامنا: الفرق بين العمليات الادارية والوظائف الادارية للمؤسسة

لا بد من الإشارة الى ان هناك فرقا جوهريا بين العمليات الادارية والوظائف الادارية للمؤسسة حيث ذكر (ثروت مشهور، 2010) الى ان:²

¹ زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد: 08، العدد: 01، 2021، ص: 18-19 (بتصرف)

² ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 21-21

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

أ. العمليات الإدارية: وهي أنماط من السلوك، يمارسها المدير الرئيس الأعلى في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، الإشراف، التنفيذ، وتقويم الأداء.

ب. الوظائف الإدارية: وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المنظمات المختلفة، حسب نوعيتها وحجمها، وتشمل المنظمات الصناعية بشكل خاص: الإنتاج، التسويق، التمويل، المشتريات. وشؤون الأفراد، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات.

وقد وصف (بن حبيب، 2013) هذه الوظائف بالأنظمة التحتية وفيما يلي لمحة عامة حولها:¹

أ. وظيفة الانتاج او التحويل: والتي تضم :

التجهيز./ اليد العاملة./ رزنامة الانتاج وطرقه./ ادخال الاكتشافات التكنولوجية.

ت. وظيفة التسويق: وتعنى بدراسة:

- دراسة التسويق والابتكارات، شراء، سلوك المستهلك، ودوافعه.

- دراسة السلعة (استعمالاتها، الاستبدالية، التكاملية.. الخ)

- دورة حياة السلعة.

- تحديد الاهداف، المزيج: السلعة، السعر، الاتصال، التوزيع

- تحديد طريقة البيع.

¹ بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 16

ث. الوظيفة المالية: وتعمل على تحقيق :

- التخطيط المالي، التنبؤ بدخول وخروج الأموال، اعداد الميزانية.

- البحث عن مصادر للتمويل(ذاتي او قروض)

- استعمال الاموال(شراء، استثمارات..الخ)

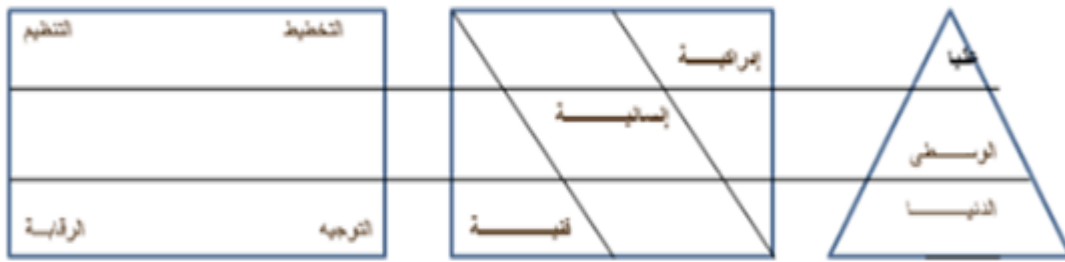
د. وظيفة الموارد البشرية: وتظهر من خلال:

- تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية.

- وضع الميكانيزمات والبنيات الهادفة الى تحقيق الحاجيات

- تطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، التكوين ،التربصات، الترقيات، اجور ومزايا اجتماعية.

الشكل-2- يجمع المستويات الادارية والمهارات ووظائف المؤسسة



لابد من التنويه على قضية ان ماسبق يعتبر مجموعة وظائف أساسية بالمؤسسة حيث هناك بعض المنظمات تستحدث او تلغي او تدمج بعض الوظائف والاقسام حسب خصوصيتها وطبيعتها ومن الوظائف المستحدثة مثلا: وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة،...الخ.

تاسعا: تحديات الإدارة المعاصرة

ظهرت بسبب تعقيد الإدارة بشكل متزايد بسبب عدة عوامل أهمها:¹

- حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافيا: فكلما تنامى حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافيا ازدادت صعوبة إدارتها.
- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: كلما زاد تعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وشراء المستلزمات نصف المصنعة من الغير زادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية.
- تغيير مكانة الأفراد : تغيير المدير أو المالك للمنظمة يؤدي إلى تغيير في المنظمة.
- تدخل الدولة في شؤون المنظمة: من خلال الرقابة على المنتجات والأموال المالية، تأثير عمليات المنظمة على البيئة وفق تشريعات الدولة.
- التغيير المتسارع: الابتكارات، الاختراعات، تغييرات اجتماعية التضخم لذا على المدير مواكبة التطورات والتكيف معها
- تأثير الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع: تزايدت قوة تأثير الإدارة في المجتمع والاقتصاد الوطني ودور المنظمات فيهما ،فمستوى الرفاه الاجتماعي يعتمد على أداء الإدارة ،والقوة الاقتصادية لأية دولة مرتبط بقدرتها منظماتها على الإسهام بالنمو الاقتصادي مما يؤدي

¹ مصطفى محمود ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، محاضرات طلبة المستوى الأول | الفصل الأول، كلية الامام الأعظم رحمه الله الجامعة ،قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية.العراق ،دون سنة نشر،ص:08

بالتالي لتزايد مسؤوليات هذه المنظمات تجاه المجتمع من حيث الأفراد العاملين فيها ،تلبية مستلزمات الحكومة ،الزبائن وغيرهم.

ملخص أهم ما ورد في المحاضرة الاولى: مفاهيم اساسية حول الادارة

1. تمهيد:

عرف الانسان منذ القدم الادارة كنشاط والدليل ما كتب عن الحضارات التاريخية وكذا ما وجد من اثار -سنذكر التطور لاحقا- واليوم تشكل الادارة احد اهم المرتكزات في نجاح اي مؤسسة مهما اختلف نشاطها (تجارية ،انتاجية .خدمية،...الخ ومهما امتلكت هذه المؤسسات من مقومات مالية ومادية أخرى كالموارد الطبيعية و التجهيزات...الخ الا انه من الصعب تحقيق اهدافها دون الاستعانة بالإدارة من خلال اعتماد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود الافراد والسعي نحو تحقيق الاهداف المسطرة.

2. تعريف الادارة:

- **التعريف الاول:** هي تحقيق الأهداف من خلال توليفة من الموارد والامكانيات (المالية، البشرية، الطبيعية، المعرفية والموارد المادية أي التجهيزات والآلات ..الخ)من خلال ممارسة الأنشطة التالية: تخطيط وتنظيم ،وتوجيه ورقابة.

- **التعريف الثاني:** هي مجموعة من الاساليب والممارسات التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية ...الخ لبلوغ أهداف المنظمة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

3. مسميات اخرى للإدارة:

الإدارة (دول المشرق العربي وهي ترجمة الشائعة لمصطلح Management) ، التسيير(الجزائر) ،
التصرف(تونس) ، التديير(المغرب)

4. نشأة وتطور الإدارة : لم يظهر مصطلح الإدارة فجأة وإنما ظهوره كان نتيجة لتطورات وجهود فكرية لإرساء مبادئها على مدى مئات من السنين ليصل المفهوم الى ما هو عليه الان...ولعل ابرز هذه المحطات التطورية في المفهوم ما يلي :

أ. الفكر الإداري في العصور القديمة :إن الإدارة كفعل قديمة قدم الانسان نفسه ، إذ كيف تسنى للحضارة المصرية و اليونانية مثلا أن تنمو و تزدهر آنذاك دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب و إجراءات عمل إدارية في القديم استطاعوا من خلالها تشييد الاهرامات والقلاع والقصور...الخ وبرعوا في مجال السياسة وتسيير الجيوش مثلا.

ب. الفكر الإداري في الإسلام :وهي الفترة الممتدة بين القرن الثامن حتى القرن الخامس عشر ميلادي وجدت حضارة متقدمة جدا في أفكارها الإنسانية هذه الحضارة هي الحضارة الإسلامية والتي قامت حتما نتيجة أفكار تنظيمية ، إدارية وإبداعية خلاقة ساهمت في تطور الحضارة الاسلامية في فترة العصور الوسطى وهيمنتها آنذاك.

ت. الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية : وهي الفترة الزمنية المحصورة بين 1750-1910 وهي عبارة عن مرحلة انتقال من التخلف إلى التطور الإداري ، حيث تزامنت مع ظهور الآلة و قد شهدت ولادة أفكار جديدة و متطورة في مجال الإدارة ، حيث أدى ظهور الثورة الصناعية آنذاك الى تطور آلات ووسائل الانتاج وبالتالي تطور النشاط الصناعي الى زيادة استخدام الإنتاج الكبير الذي أوجد معه المنشأة الصناعية الحديثة الكبيرة ، وبالتالي الحاجة السريعة والماسة لمفاهيم الإدارة

5. الادارة علم او فن:

- يمكن اعتبار الادارة علم لأنها تستعين بالعلوم الاخرى في تطورها كعلوم الرياضيات، الاحصاء، علوم طبيعية، علم النفس وغيرها.

- يمكن اعتبارها فن لأنها تعتمد على مواهب ومهارات الافراد داخل المنظمة فيما يتعلق مثلا بالقيادة والتحفيز والتواصل واتخاذ القرارات وغيرها .

- يمكن اعتبارها مهنة كغيرها من المهن مثل: المحاماة والطب... الخ اذا ما توافرت بعض الشروط.

6. تصنيفات الادارة :

أولا : من حيث طبيعتها:

- الادارة العامة: وتعنى بإدارة الهيئات والدوائر الحكومية التي لاتهدف بالدرجة الاولى لتحقيق

الربح مثل :مؤسسات تعليمية كالمدارس والجامعات الحكومية ،مستشفيات عمومية... الخ

- ادارة الاعمال: وتهتم بإدارة المؤسسات ومنظمات الأعمال التي تهدف لتعظيم العوائد والارباح.

ثانيا: من حيث مستواها:

- الادارة العليا: حيث يقوم المديرين في هذا المستوى باعداد الاستراتيجيات ورسم السياسات

على المدى البعيد.

محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

- الادارة الوسطى: حيث يقوم المديرين في هذا المستوى بمهمة الوساطة والربط بين الادارة العليا والإدارة الإشرافية وشرح الخطط وتفصيلها.
- الادارة الدنيا (التنفيذية): وتتولى المهام الإشرافية وتنفيذ الاعمال والخطط التشغيلية.
7. عمليات للإدارة: تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة هي:
 - التخطيط Planning: تحديد غايات المنظمة واهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والانشطة والسياسات التي تحقق ذلك. ونرى من التعريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتج عن خبرة في الماضي ، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة للتنفيذ .
 - التنظيم Organizing: التنظيم يعتبر الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة " . ويقصد به أيضا كل عمل يتم بموجبه تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف .
 - التوجيه Directing: هو عملية إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية، والتوجيه يشمل ثلاث مواضيع : الاتصال ، القيادة والإشراف ، التحفيز.

- الرقابة Controlling: قياس وتقييم النتائج التي تم تحقيقها فعليا ومقارنتها بما هو مخطط له ومعرفة مستوى اداء الافراد. ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة تلك الانحرافات .

المحور الثاني:

اسهامات المدارس الادارية في بناء علم

الادارة

المحور الثاني: اسهامات المدارس الادارية في بناء علم الادارة

✓ أهداف المحور الثاني:

يهدف هذا المحور الى :

- عرض تاريخ الفكر الاداري وتطوراتاه.
- عرض مختلف المدارس وأهم النظريات التي تضمنتها...الخ.
- التعرف على مبادئ كل مدرسة وأهم الانتقادات الموجهة لها.
- التعرف على مساهمات كل مدرسة في ارساء وبناء لبنات علم الادارة .

✓ المهارات المعرفية المنتظر تنميتها:

بعد قراءة المحور الاول سيكون الطالب قادرا على:

- ان يربط الافكار القديمة بالأفكار الحديثة للإدارة. .
- ان يعرف المحاور المختلفة لمدارس الادارة المختلفة.
- ان يفرق بين المدارس الفكرية المختلفة للإدارة وروادها.
- ان يحدد مبادئ وسلبيات كل مدرسة من هذه المدارس.

المحور الثاني: اسهامات المدارس الادارية في بناء علم الادارة

تمهيد:

لماذا نقوم بدراسة تاريخ العلم. العلم عبارة عن ناتج تفاعل موضوع معين ومنهجه، هذا التفاعل الذي يمتد خلال عمق تاريخي عمق تاريخي يتبلور خلاله معالم هذا المنهج وويتحدد معه معالم ذلك الموضوع ويتكون في ثناياه يتراكم محتوى العلم نفسه، أي الأفكار العلمية المستخلصة والتي تم التحقق من صحتها عبر تواتر الاختبارات المنهجية، والتي يتم تطور إعادة صياغتها وبلورتها مع مرور الزمن وصولا لصياغة جسد العلم وتطوره خلال عملية ديناميكية متطورة مستمرة عبر الزم، ولذلك ففهم علم معين يلزم استعراض تاريخي لنشأة وتطور ذلك العلم وصولا لوضعه المعاصر واتجاهات تطوره المستقبلية.¹

أولا: المدرسة الكلاسيكية

اهم العوامل التي ساعدت في بروز هذه المدرسة هي: ظهور المصانع، زيادة العاملين، زيادة الطلب على المنتجات... الخ وبالتالي كان التحدي الرئيس الذي واجه مديري المصانع والشركات آنذاك هو كيفية زيادة الانتاجية والاستفادة القصوى من جهود العاملين تحفيزهم بالأجر. وسنركز على ثلاثة اقطاب من مفكري هذه المدرسة.

حيث فكر الكتاب الكلاسيكيون وفق هذا النهج الكلاسيكي في المنظمة من حيث الغرض منها وهيكلها الرسمي وكان من مبادئها: التركيز على تخطيط العمل والمتطلبات الفنية للتنظيم ومبادئ الإدارة والافتراض المنطقي والعقلاني... الخ. ويرتبط تحليل التنظيم بهذه الطريقة بالعمل المنجز.

¹ تامر البطراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 85

ومن قبل كَتَّاب مثل تايلور ، فايول ، أورويك ، موني ورايلي وبريتش. كان هؤلاء الكتاب يضعون الأساس لنظرية شاملة من الإدارة.¹ وفيما يلي عرض لأهم نظرياتها:

أ. نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور(1911 أمريكا)

حيث توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ ما يلي:²

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختبار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

- إحلال الأسلوب العلمي واختبار وتدريب الافراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .

- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الاهداف.

- تحديد المسؤولية بين الرئيس والعاملين كل له مهامه .

- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع مرودية الإنتاج .

- إحكام الرقابة والإشراف على العاملين لأنهم يفتقدون إلى التوجيه الذاتي.

أما الانتقادات الموجهة لنظرية الادارة العلمية: مهما يكن الأمر فإن نظرية الإدارة العلمية لتايلور تعرضت لبعض الانتقادات منها:

¹: <https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/2/7/3/0273757342.pdf>

² جدار رياض، محاضرات في مادة مدخل لادارة الاعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك، جامعة الجزائر، 2016-

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

- اعتمد تايلور على دراسة الحركة والزمن وهذا ما أدى إلى اعتبار العمال بمثابة آلات مستمرة في خدمة أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الإنسانية مما يزيد من تعقد المشكلات لأن للإنسان مشاعر وأحاسيس لا يمكن أن نديرها كيفما نشاء.
- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.
- نشوب مواجهات ومصادمات بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات الرسمية.
- المبالغة في فكرة الفاعلية و النجاعة والرشد تجاه العمال بالتالي قد يحدث هذا أثارا عكسية، لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والإدارة .

ب. التقسيم الإداري لهنري فايول(1916 فرنسا)

- من مبادئ هذه النظرية انها دعت الى تطبيق عدد من المبادئ الادارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة:¹
1. تناسب السلطة والمسؤولية: السلطة تعني الحق في إتخاذ القرارات وإصدار المعلومات، وأما المسؤولية فهي مقدار المسائلة الناتجة عن إعطائه هذا الحق ويجب أن تتناسب المسؤولية مع سلطه المخولة له.

¹ امين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص:19

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

2. الإنضباط: يتحقق الإنضباط عن طريق تطبيق الأنظمة العادلة للثواب والعقاب لضمان حسن سير العمل.
3. وحدة الأمر: بمعنى أن كل فرد عليه أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط لاغير.
4. إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: في حال تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة ، يجب أن تكون الأولوية للمصلحة العامة .
5. التسلسل الرئاسي: المقصود به هو التدرج في الرئاسات وتحديد التبعية الرئاسية الذي يتفق مع خطوط السلطة والمسؤولية.
6. المركزية: تمركز السلطات وحق إتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط ، ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
7. إستقرار العمالة: لابد من الإختيار السليم للعمالة وتوفير مصادر الرضا لهم حتى يقل معدل دوران العمل وتركهم له، بحيث يعني المحافظة على إستمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة.
8. المبادرة: أي لابد من تشجيع روح الإبتكار لدى الأفراد حتى يمكن تطوير المنشأة ، فعلى الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والإبتكار بين موظفيهم .
9. العدالة والمساواة: لابد من توفير المعاملة العادلة لكل العاملين سواء من حيث الأجور أو المكافئات أو غيرها .

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

10. الهدف ووحدة التوجه: يجب مساهمة كل الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوب

فيها ، وطبقا لهذا المبدئ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف ويجب أن تكون تابعة لرئيس واحد.

11. مكافأة العاملين: يجب أن يكافئ العاملون على تأدية أعمالهم بالطريقة المطلوبة، وأن

يكون ذلك متناسبا مع الأعمال الذين قاموا بها ، أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم أو في تقسيم الأرباح ...

12. النظام: النظام في تطبيق القواعد وفي إستخدام الخدمات والأفراد والأدوات.

13. تنمية روح الجماعة: يجب تنمية علاقات إجتماعية حسنة بين الموظفين ، وتشجيع روح

العمل ضمن فريق واحد وأن يشعر العامل أنه جزء مهم لنجاح الشركة لا عاملا فيها فقط.

14. روح التعاون: العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقا من شعار "الإتحاد قوة" بحيث

يشكل هذا المبدأ أهم عنصر في تحقيق الأهداف المرغوب بها .

ومن الانتقادات التي وجهت للأفكار التي جاء بها هنري فايول ما يلي :

- المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة وتصلح كشعارات ترفعها المنظمات لا أكثر.

- تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد، إذ لا يمكن

فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية و

الاجتماعية (البيئة بصفة عامة) مما يؤدي إلى فروق واختلافات في المبادئ المعمول بها.

- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي المعيش وهو الأمر الذي يؤدي إلى تعديل في المبادئ المعمول بها مقارنة بما جاء به فايول .

ت. النظرية البيروقراطية لماكس ويبر(1920 ألمانيا)

ومن أهم ماجاءت به من مبادئ ما يلي¹:

- البيروقراطية في ابسط معانها تعني حكم المكتب وقد اشتقت من Bureau

- دعا فيبر الى تبني النموذج البيروقراطي الرشيد والمثالي كوسيلة عقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية والانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين.

✓ مبادئ نظرية الإدارة البيروقراطية هي كما يلي:²

(1) القواعد واللوائح الرسمية: وفقًا لهذه النظرية ، يجب أن تحكم المنظمة أفضل القواعد واللوائح القياسية. يجب تحديد هذه القواعد وكتابتها بشكل صحيح في النماذج .

(2) نظام علاقة العمل: يجب أن يكون هذا موجودًا في المنظمة للقيام بالعمل وإقامة علاقة بين النظام والمهام في المنظمة.

(3) التدريب المتخصص: يجب تدريب العمال على أساس المهام المحددة لهم. يجب تصميم برامج تدريبية مختلفة للأنظمة المختلفة في المنظمة. يحتاج المديرون إلى برامج تدريبية ذات صلة بناءً على مهامهم. يحتاج العمال أيضًا إلى برامج تدريبية بناءً على مهامهم

¹ بن حمودة سكيينة، بن حمود سكيينة،مدخل للتسيير والعمليات الادارية،شركة دار الامة للطباعة،الجزائر،2012،ص: 41

² Alireza Nadrifar , Esmat Bandani , Hakimeh Shahryari(2016) An Overview of Classical Management Theories: A Review Article,International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 Index Copernicus Value (2013): 6.14 | Impact Factor: 6.391.

✓ من أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية لماكس فيبر ما يلي:

- إهمال الفرد ومعاملته كألة ضمن تنظيم بيروقراطي ميكانيكي، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.
- بعض المبادئ المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .
- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف قد يؤدي لزيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات (التعسف في استعمال السلطة).
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي .

وفي هذه الحقبة قدمت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett أفكارها الإنسانية التي سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Drucker حيث كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، إذا كان Taylor يدعي "بأبي الإدارة العلمية" فإن Follett كانت كما وصفها PeterDrucker أنها "أم الإدارة"، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى وقتنا الحاضر، حيث تناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett تُبرز هذه المقالات الإيمان الكبير لتلك المرأة بدور الموظف في المنظمة كمالك لها لخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم، وبعد ما يقارب

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

100 عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و"المشاركة في الربح" و"المشاركة في المكاسب"، وهذا ما يؤكّد اهتمام هذه العاملة بالبُعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان، على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة عن الحقبة التي كانت تعيشها وهذا ما يدل على أن الإهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.¹

¹ شرع مريم. الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمة التعليمية الجامعية-دراسة ميدانية-اطروحة دكتوراة. جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص38

ملخص تطور مدارس الفكر الإداري

تمهيد: قبل الخوض في عرض هذه المراحل التاريخية لتطور الفكر الإداري، لا بدّ من القول بأن المتبع للنظريات الإدارية يرى بأنها قد مرّت بمراحل زمنية متأثرة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، والعلمية، ومتكيفة تبعا للتغيرات في جميع المجالات، ووجب التنويه هنا أيضا إلى أن التطور التاريخي للفكر الإداري المشار إليه في الكتب والمؤلفات قد ورد بإشارات سريعة عن هذا الفكر في الدولة اليونانية والرومانية والفارسية والفرعونية، وربما الصينية القديمة ثم يقفز بك فجأة إلى القرن التاسع عشر في أوروبا، ومن ثم تناول الفكر الإداري في أمريكا واليابان في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بالتفصيل، وهناك فترة في التاريخ لم يتطرق الباحثون الغرب بدراستها وهذه الفترة تمثل فترة القرون الوسطى وخلال هذه الفترة الممتدة بين 500 ميلادي حتى القرن الثامن عشر وجدت حضارة متقدمة جدا في أفكارها الإنسانية هذه الحضارة هي الحضارة الإسلامية والتي قامت حتما نتيجة أفكار تنظيمية وإدارية إبداعية وخلاقة لإدارة هذه الأمة.

يعود الفكر الإداري إلى حقب تاريخية ضاربة في التاريخ، فالله خلق الإنسان واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، فصفا التدبير


(أو الإدارة) هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام وهذا الأمر بدوي ولا يحتاج إلى أدلة علمية وتاريخية.

النظريات الادارية الحديثة	المدرسة النيوكلاسيكية	مدرسة العلاقات الانسانية	المدرسة الكلاسيكية
<p>✓ نظرية بجوث العليات</p> <p>✓ نظرية النظم</p> <p>✓ النظرية الموقفية</p> <p>✓ نظرية Z</p>	<p>✓ نظرية ألفريد سلون</p> <p>✓ نظرية اوكتاف جليبييه</p> <p>✓ نظرية الادارة بالاهداف لبيتر دراكر</p> <p>(هناك من يعتبر نظريته نظرية حديثة ويدرجه ضمن روادها)</p>	<p>✓ نظرية التون مايو</p> <p>✓ نظرية ابراهام ماسلو</p> <p>✓ نظرية ماري باركر فوليت (هناك من يعتبرها من رواد المدرسة الكلاسيكية بالرغم من مساهماتها القيمة).</p> <p>✓ نظرية هارزبرغ</p> <p>✓ نظرية X,Y دوغلاس ماغريغور</p>	<p>✓ نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور)</p> <p>✓ نظرية التقسيم الاداري (هنري فايول)</p> <p>✓ النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)</p>

المدرسة الكلاسيكية

اسم المدرسة	اسم المدرسة او النظرية التي تنتمي لها	سنة ظهورها والمكان	رائدها	مبادئها وهم الافكار التي جاءت بها	سلبياتها
المدرسة الكلاسيكية	نظرية الادارة العلمية	1911 أمريكا	<u>فريدريك تايلور</u> 	- البحث عن احسن طريقة لأداء العمل بطريقة صحيحة وسليمة من خلال استبدال الطرق التقليدية في اداء العمل (حدس وتخمين) بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل. - اعتماد مبدأ تقسيم العمل. -تقديم حوافز مادية (اجراضافي على كل قطعة) لزيادة الجهد المبذول.	اعتمد تايلور على دراسة الحركة والزمن ما ادى الى اعتبار العامل بمثابة آلة حيث اهملت الجوانب الانسانية للفرد.
المنتجات وبالتالي كان التحدي الرئيس الذي واجه مديري المصانع والشركات هو كيفية زيادة الانتاجية والاستفادة القصوى من جهود العاملين تحفيزهم	نظرية التقسيم الاداري او النظرية الادارية	1916 فرنسا	<u>هنري فايول</u>	-تصنيف وظائف المنظمة الى: الوظيفة التقنية،وتجارية،والمالية، و.الامن، والمحاسبية، و.الادارية واعتبر هذه الوظيفة اهم الوظائف واحاطها بالعناية والاهتمام. -وضع فايول 14 مبدأ من مبادئ الادارة مثل: وحدة القيادة، وحدة التوجيه، التخصص، الانضباط، المركزية او تفويض السلطة....الخ	بعض المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة وتصلح كشعارات حيث تتصادم مع الواقع.

محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

<p>-اهمال الجانب الانساني الموظف والعامل. -الجمود وعدم المرونة. -الالتزام الشديد بالقواعد والاجراءات الصارمة. -من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد في كافة الاوقات</p>	<p>-البيروقراطية في ابسط معانها تعني حكم المكتب وقد اشتقت من Bureau -دعا فيبر الى تبني النموذج البيروقراطي الرشيد والمثالي كوسيلة عقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية والانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين.</p>	<p><u>ماكس فيبر</u> </p>	<p>1920 ألمانيا</p>	<p>النظرية البيروقراطية</p>	<p>بالأجر. وسنركز على ثلاثة اقطاب من مفكري هذه المدرسة</p>
---	--	---	---------------------	---------------------------------	--

ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية

هذه المدرسة جاءت كرد فعل على الافكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية حيث انطلقت افكار هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين انتاجية العامل وظروف العمل، وقد عرفت الادارة بأنها: " فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد".

ومن مبادئها الاساسية تعزيز العمل الجماعي وتحسين جو العمل ، لامركزية السلطة والمسؤولية.

أ.نظرية التون مايو (أميركا 1927)

كان التركيز الرئيسي للباحثين الكلاسيكيين على الهيكل والتنظيم الرسمي ، ولكن خلال عشرينيات القرن الماضي ، سنوات الكساد الكبير ، بدأ الاهتمام أكثر بالعوامل الاجتماعية في العمل وسلوك الموظفين داخل المنظمة - وهذا هو نهج العلاقات الإنسانية.

اذ تعتبر تجارب الهاوثورن التي اشرف عليها التون مايو بمثابة البداية الحقيقية لظهور حركة

العلاقات الانسانية:¹

كانت نقطة التحول في تطور حركة العلاقات الإنسانية "السلوكية" و"غير الرسمية" هي مسميات بديلة تُعطى أحياناً لهذا النهج) جاءت مع الشهيرة تجارب في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتریک بالقرب من شيكاغو ، أميركا (1924-1932) والنشر اللاحق لنتائج البحث 41 بين الناس الذي كتب عن تجارب هوثورن كان إلتون مايو (1880-1949) ، الذي كان قائدا للباحثين. ومع ذلك ، يبدو أن هناك بعض الشك فيما يتعلق بمدى مشاركة Mayo فعلياً في إجراء التجارب وتجاربه المساهمة الدقيقة في حركة العلاقات الإنسانية.

¹: <https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/2/7/3/0273757342.pdf>

وقد كانت هناك أربع مراحل رئيسية لتجارب هوثورن:

■ تجارب الإضاءة.

■ غرفة اختبار تجميع التتابع.

■ برنامج المقابلات.

■ غرفة مراقبة أسلاك البنك.

تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية :

-تجاهلت الدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

-تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي ، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلا.

-محدودية عدد العاملين الذين شملت هم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية.

ب. نظرية ابراهام ماسلو(أمريكا 1943):

حان الوقت في بداية الأربعينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي إقتصادية ونواحي انسانية على حد سواء، فظهرت نظرية Maslow الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام.

وساعدت إسهامات ابراهام ماسلو على إبراز أهمية الحاجات في تحديد السلوك الإنساني وتوجيه أنظار رجل الإدارة إلى تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية في العمل من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد.

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات، وتوسيع العمل وإثرائه...

✓ الانتقادات الموجهة لنظرية ابراهام ماسلو

- رغم اعتراف وتأكيد العديد من المفكرين الذين جاؤوا بعد ماسلو على وجود أصناف للحاجات الإنسانية كما جاء بها إلا أنهم شككوا في ترتيبها وقالوا أن ذلك لا يتم بهذه الطريقة المنطقية ؛ حيث قد تكون الحاجات متداخلة وتخضع لعوامل متعلقة بالبيئة الخارجية وبتنشئة الفرد وثقافته .

- كما أن المفكرين المسلمين أقروا بأن ماسلو لم يكن السباق في تطرقه للحاجات الأساسية للفرد من أكل و شرب ، و أمن و أمان ؛ فقد سبق و أن تطرق القرآن الكريم لهذه الحاجات من خلال قوله تعالى: " ... فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع و آمنهم من خوف" (سورة قريش. الآية 03)

-رغم ذلك ، يمكننا القول أن "ماسلو" بأفكاره تلك قد أولى عناية خاصة بالحاجات الإنسانية و تسلسلها. حيث أصبحت هذه الأفكار بمثابة المنطلق في تحديد الحاجات ، و لا يخلو اليوم أي كتاب في العلوم الإدارية أو علم النفس أو علم اجتماع أو التسويق من الإشارة إلى سلم ماسلو للحاجات .

ت. نظرية X,Y دوغلاس ماغريغور(اميركا 1960)

تأثر Douglas McGregor بأفكار Maslow ودراسات هوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع : « the human side of the human side of » من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y ولكل منهما إفتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل إفتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة

و الرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ومن قد وجهت لنظريتي X و y عدة انتقادات لهذه النظرية كونها تقتصر في القيادة على احدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا النظريتين.¹

ث. نظرية هارزبرغ (امريكا1968) أو نظرية العاملين:²

لقد قدم "فريدريك هربورغ" وزملائه نظرية في الدوافع، حي تركز نظريته على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين حيث قام بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات لمئتين من المحاسبين والمهندسين في تسعة شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سميت الأولى: العوامل الدافعة والثانية: بالعوامل الوقائية.

تضم المجموعة الأولى (العوامل الدافعة): المتعلقة بمحتوى الوظيفة الآتي:

- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز.
- الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.
- العمل نفسه.
- التطور والنمو الشخصي.
- امكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على الوظيفة وتحكمه بها.

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015، ص:24

² عائشة، شيخي، التحفيز والمرودية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسستي seror بتلمسان و scis بسعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010 ، ص، 51

اعتبر أن هذه العوامل داخلية لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه.

أما المجموعة الثانية: (العوامل الوقائية) فهي تشمل محيط العمل والتي تتحدد في:

• سياسة وإدارة المنظمة (النمط الإداري) .

• العلاقات المتبادلة مع المشرفين.

• الراتب.

• الأمن الوظيفي.

• المركز الوظيفي.

وهذه العوامل هي عوامل خارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر.

الملاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية "هارزبورغ" مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية



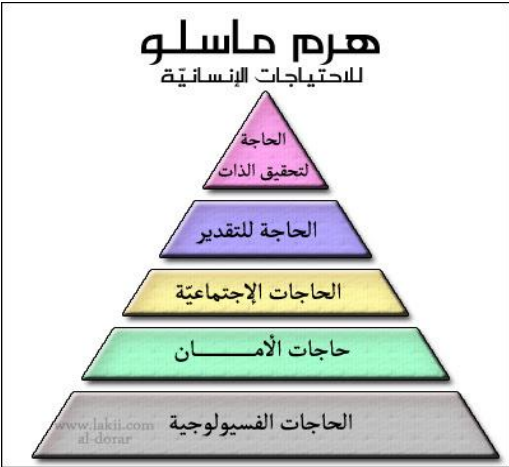
العمل وانجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

تأديته لذلك العمل، بينما العوامل الوقائية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل. لقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مفادها: أن عدم رضا العامل في غالب الأحيان إنما هو نتاج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته.¹ وأهم الانتقادات الموجهة لهم ان تحديد ما هو أمر وقائي أم محفز أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى اخر.

مدرسة العلاقات الانسانية بناء على مراجعات سابقة

¹ جوزة عبد الله، الاسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الانساني في دراسة التنظيم والمنظمات، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص: 739

اسم المدرسة	اهم روادها	السنة والمكان	مبادئها واهم الافكار التي جاءت بها	سليبياتها
مدرسة العلاقات الانسانية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على الافكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية حيث انطلقت افكار هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين انتاجية العامل وظروف العمل، وقد عرفت الادارة بأنها: " فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد". ومن مبادئها الاساسية تعزيز العمل الجماعي وتحسين جو العمل، لامركزية السلطة والمسؤولية.	نظرية التون مايو 	1927 أمريكا	- تعتبر تجارب الهاوثورن التي اشرف عليها التون مايو بمثابة البداية الحقيقية لظهور حركة العلاقات الانسانية، اذ اهتمت بمطالب الافراد النفسية والاجتماعية. - من مبادئها تشجيع التنظيم غير الرسمي والادارة الديمقراطية. - انتاجية العمل وطاقته في العمل لا تحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وانما تبعا لطاقته الاجتماعية والنفسية وعلاقته بزملائه.	د. بسير مريم - جامعة عردانية تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة ان التنظيم غير الرسمي هو اساس الهيكل التنظيمي للمنظمة.
ازداد الاهتمام أكثر بالعوامل التحفيزية من خلال سلم تدرج الحاجات الذي قدمه ابراهام ماسلو	ابراهام ماسلو 	1943 اميركا	 <p>هرم ماسلو للحاجات الإنسانية</p> <p>الحاجة لتحقيق الذات</p> <p>الحاجة للتقدير</p> <p>الحاجات الإجتماعية</p> <p>حاجات الأمان</p> <p>الحاجات الفسيولوجية</p> <p>www.lakii.com al-donar</p>	رغم اعتراف العديد من المفكرين الذين جاؤوا بعده بهذه الحاجات الا ان هناك من شكك في ترتيبها بهذا الشكل حيث قد تكون حاجات الفرد متداخلة وتخضع لعوامل متعلقة ببيئة الفرد وشخصيته وثقافته.

محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

<p>أن تحديد ما هو أمر وقائي أم محفز أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى اخر.</p>	<p>قام هرزبورغ بوضع نظرية العاملين deux types de facteurs تتضمن المجموعة الاولى عوامل الدافعية وهي التي تحفز او تدفع الفرد للإنجاز والرضا مثل الاعتراف والاشادة بالإنجاز، الرغبة في تحمل المسؤولية، اهمية العمل نفسه، الترقية... الخ وتحسين هذه العوامل يزيد من الرضا الوظيفي. اما المجموعة الثانية فهي العوامل الصحية او الأساسية وتتضمن: ظروف العمل المناسبة وعلاقات العمل الجيدة، الدخل المادي الكافي... الخ. اي حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا أي توفيرها يجعل العامل راضي وليس محفز عكس المجموعة الاولى التي تعتبر محفزة.</p>	<p>1968 اميركا</p>	<p>نظرية هرزبورغ</p> 		
	<p>نظرية Y (النظرة التفاؤلية)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● العامل شخص محب للعمل ● طموح يحب المبادرة والابداع ● يسعى لتحمل المسؤولية ● يجب التعامل معه بأسلوب قيادي ومتحضر وديمقراطي 	<p>نظرية X (النظرة التشاؤمية)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الفرد كسول بطبعه ولا يحب العمل ● قليل الطموح ● يكره المسؤولية ● يجب التعامل معه بأسلوب التحفيز والتهديد. 	<p>1960 اميركا</p>	<p>نظرية X /Y</p> 	

ثالثا: الأساليب الحديثة في الإدارة:

قد ظهرت منذ بداية عام 1960 التعامل مع المنظمة بطريقة تختلف عن المدارس والنظريات السابقة ومن أهم النظريات الحديثة في الإدارة:¹

أ. نظرية النظم: التي ترى المنظمة من خلال كونها نظام يتشكل من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية، المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة.

ب. النظرية الظرفية (الموقفية): تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية والبيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. أي أن أصحاب هذا النظرية يرفضون عالمية نظام إداري معين، ولكن لكل نظام إداري ظروف خاصة لتطبيقه.

ت. حركة الجودة التميز: حيث بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة المستمرة دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف و إنتمائه لفكر الجودة ولأن التمكين يحتاج لإنتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

• ¹ ملحم يحي، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر ، الطبعة الاولى، 2006 ، ص: 25-27

ث. نظرية Z: وهي نظرية يابانية -أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية العاملين وهي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والإهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، و التركيز على مشاركة العاملين وإنخراطهم في العمل. كما أشار كل من أندراوس ومعاينة، 2008 الى أن وليام أوشي ناقش منهج عمل الفريق كواحد من الأسباب التي أدت الى نجاح اليابان في العقود الماضية حيث تدرب الشركة أعضاء الفريق على حل المشاكل الأساسية ومهارات وديناميكيات الجماعة، وتحدد نطاق مسؤولية الفريق حرًا في تطوير فرق العمل والعلاقات الخاصة. إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل التمكين.¹

1: رامي أندراوس وعادل معاينة، رامي اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2006، ص: 132¹

اسم النظرية	اسم النظرية التي تنتمي لها	اسم رائدها	ملخص المدارس الحديثة مبادئها واهم الافكار التي جاءت بها	سلبياتها:
نظريات الادارة الحديثة: تم التطرق في البداية الى مساهمات المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل ثم المدرسة السلوكية التي ركزت اهتمامها على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة نظريات ضمن المدرسة الحديثة التي حاولت بدورها التقليل من السلبيات ومعالجة الانتقادات التي طالت النظريات	النظرية الكمية وبحوث العمليات	رواد هذه النظرية هم بالأساس من العلماء البريطانيين خلال ح ع 2 وهم علماء في الرياضيات والعلوم الطبيعية...إخ	وتقوم هذه النظرية على أساس استخدام الرياضيات لحل المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل الى الحلول المناسبة والدقيقة التي تهدف الى ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. ويقوم التحليل اساسا في هذه النظرية على فكرة ان الادارة يمكن النظر اليها والتعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية ومن ثم يمكن معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة مثل متغيرات المشكلة ،ومع تطور الحواسيب اصبح بالإمكان تطوير نماذج عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل ان يواجهها المديرين في الوقت الحاضر.	هناك من المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها كميا واحصائيا او وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين او الرضا الوظيفي للعامل والعادات
نظرية النظم	هي في الاصل نظرية للعالم البيولوجي فون برتالانفي لأن خصائص المنظمة تتناسب مع خصائص الكائن الحي.	على اعتبار ان هناك تشابها بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة تم اعتماد مفهوم النظام وتكليفه (اسقاطه) على المنظمة، حيث عرفت المنظمة باعتبارها نظام أنها : مجموعة من الاجزاء التي تتداخل العلاقات فيما بينها ويعتمد كل جزء منها على الاخر بغرض تحقيق الاهداف التي تسعى لها المنظمة. ويتكون النظام من 4 عناصر:مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية. تتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.	البساطة افقدت هذه النظرية - قيمتها صعوبة تحديد عناصر النظام - خاصة خاصة ماهو نافع وماهو ضار للنظام	

محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

<p>إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الإعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.</p>	<p>تبنى هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية وعندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، بمعنى أدق ليس هناك طريقة واحدة و اسلوباً أمثل يمكن اتباعه في الإدارة وإنما تتماشى الممارسات الادارية مع طبيعة الظروف -المواقف- التي يواجهها المديرون والافراد داخل المنظمة.</p>	<p>من روادها فيدلر،</p>	<p>النظرية الموقفية</p>	<p>والمدارس السابقة. وكل هذا من أجل التوصل دوماً لأحسن الممارسات الادارية التي تحقق نجاح واستمرارية المنظمات.</p>
--	---	-------------------------	-------------------------	---

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

	<p>هي أفضل النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها ، وأساس النظرية هو أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها :</p> <p>1 / الألفة. 2 / المودة والالفة 3/الثقة الكاملة .وهي مستقاة من المتغيرات الثقافية والقيمية للمجتمع الياباني ، حيث حاول اوتشي نقل مبادئ و ممارسات الادارة في المنظمات اليابانية الى الولايات المتحدة الامريكية وتكييفها.</p> <p>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.</p>	الياباني (وليام أوتشي)	Z.نظرية	
--	---	------------------------	---------	--

مدارس الفكر الحديث

المحور الثالث:

وظائف الإدارة (العمليات الإدارية):

وتشمل الوظائف والعمليات الإدارية الأربعة

المحور الثالث: وظائف الإدارة (العمليات الإدارية)

✓ أهداف المحور الثالث:

يهدف هذا المحور الى :

- التعرف على وظائف الإدارة (العمليات الإدارية): وتشمل الوظائف والعمليات الإدارية الأربعة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة
- عرض مختلف الجوانب التي تمسها كل وظيفة .
- التعرف على طبيعتها وأهميتها وخصائصها...الخ.

المهارات المعرفية المنتظر تنميتها:

بعد قراءة المحور الأول سيكون الطالب قادرا على:

- التعرف على أهمية تطبيق الممارسات الإدارية داخل التنظيم.
- فهم العلاقة بين العمليات الإدارية مجتمعة.
- أهمية اكتساب المديرين للمهارات الإدارية.

المحور الثالث: وظائف الإدارة (العمليات الإدارية)

تمهيد: تعد العملية الإدارية مزيجاً بين الوظائف والأنشطة التي يمارسها الإداري داخل التنظيم، من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو شركة من الشركات، وتضم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية والتي تشمل الأسس، والقواعد، والإمكانات المادية التي يلجأ إليها الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: وظيفة التخطيط

أ. تعريف التخطيط: يمكن تعريفه بأنه:

- "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وسوء التخطيط أو غيابه يجعل الأمور تسير بعشوائية وارتجالية ما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال، فضلاً عن ضياع الجهود سدى".¹

- "هي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والذي يعني الاختيار بين عدد من البدائل لإجراءات العمل سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات والأقسام الأخرى التي تنتمي إليها".²

ب. فوائد التخطيط:

- تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف لأنها النهايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل وهي المرشد والموجه الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود. ولا بد من الإشارة هنا أن للأهداف خصائص تعرف بها أهمها:

¹ الهواسي محمود وحيدر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 56-57

² بن حمود سكبينة، مرجع سبق ذكره، ص: 64

- درجة الوضوح: للمساعدة على توحيد وتنسيق جهود الجماعة لتنفيذها.
- القناعة بالهدف: كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما زادت درجة دافعيتهم وحماسهم نحو تحقيقه.
- التناسق والانسجام: يبحث يجب ان تكون اهداف المنظمة متناسقة مع بعضها وغير متعارضة ليسهل تنفيذها.
- مشروعية الهدف: يقصد به مدى ملائمته للقيم والمثل والتقاليد، وكذا مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات العامة المعمول بها في الدولة.
- امكانية القياس: ان وجود مقاييس للاهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيقها. ومن هذه المقاييس: المقياس الزمني، المقياس الكمي، المقياس النوعي.
- التنبؤ بالمستقبل: ان ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه الا الله تعالى، ولكن هذا لا يمنع دراسة العوامل والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية واعداد خطة منظمة لدرء الخطر المتوقع.
- تقويم الاداء: حيث يساعد التخطيط على تقويم الاداء ويرفع الكفاءة والفعالية.
- التنسيق: اي تنسيق الجهود البشرية حيث تصب جميع الاهداف الفرعية في الهدف الرئيس للمنظمة.
- الاستخدام الامثل للموارد: حيث يساعد التخطيط على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة من عناصر الانتاج المعروفة.
- تسهيل مهمة القائد: ان التخطيط يسهل على القائد تحديد اساليب العمل وتقسيمه واجراءاته بين الموظفين.
- الرضا والارتياح النفسي للعاملين: حيث ان التخطيط يجعل الافراد يؤدون واجباتهم بثقة ضمن خطط عمل واضحة تعطي شعورا بالارتياح.

ج. أشكال التخطيط: يمكن تصنيفه وفق اشكال مختلفة:¹

✓ من حيث فترة التخطيط:

1. التخطيط طويل المدى: ويغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها وتختلف من منظمة الى اخرى ، وغالبا ما تغطي فترة اكثر من خمس سنوات. وكلما طالت المدة صعب التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، وغالبا يكون تحديد الاهداف بعيدة المدى من اختصاص الادارة العليا.

2. التخطيط متوسط المدى: ويغطي فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، وقد تمتد من سنة الى خمس سنوات وعادة ما توضع استنادا الى الخطط طويلة المدى وتشتمل على تفاصيل اكثر للاهداف العامة التي وضعتها الادارة العليا.

3. التخطيط قصير المدى: ويغطي فترة زمنية تمتد من شهور الى سنة ، وتشكل هذه الخطط عادة أداة والية تنفيذية لتحقيق الاهداف الواردة في الخطط متوسطة المدى ، وهي اكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

✓ من حيث النشاط:

1. التخطيط المالي: ويتعلق بالتخطيط للاستثمارات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، ويعين التخطيط المالي الادارة على تنظيم مواردها المالية لسد احتياجات التمويل.

2. تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية): ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد خلا الفترة الزمنية المقبلة لتسيير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية.

¹ فاطمة بدر ومعاذ الصباغ ، الاجازة في علوم الادارة ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، لجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 97-98

3. تخطيط الانتاج: ويهدف الى تحقيق التوازن بين حجم الانتاج وحجم الطلب المتوقع عليها، ولتقدير حجم الطلب المتوقع يمكن استخدام اسلوب التنبؤ الذي يعتمد على استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع المستقبل.

4. التخطيط السلعي: وتعتبر السلعة عن احد مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الادارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من المستهلكين وتحقيق الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة. ويشمل هذا النشاط على تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة من حيث: النوع، الكمية، تصميم التعبئة... الخ

✓ من حيث الاستخدام

1. الخطط أحادية الاستخدام هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة احتياجات موقف غير متكرر، وبالتالي هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة، وهذه الخطط هي البرامج والخطط والمشروعات... الخ

2. الخطط الدائمة عديدة الاستخدام: ويقصد بها تلك الخطط التي تستخدم أكثر من مرة، وتعد بمثابة الموجه للتصرفات المصممة لمواجهة المواقف المتكررة. وبالتالي بمجرد وضع تلك الخطط تصبح الاطار الذي يحكم العلاقات والتصرفات داخل التنظيم. وهذه الخطط هي: السياسات والاجراءات والقواعد.

د. متطلبات التخطيط الفعال: يؤسس التخطيط الجيد والفعال على توفر ما يلي:¹

- أن يكون التخطيط واقعيا يتماشى مع إمكانيات المنظمة وظروف البيئة التي تعمل بها.
- لا بد من تحديد الأهداف بدقة حتى يمكن تقييمها في نهاية النشاط.
- أن يتميز بالمرونة بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

¹: المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2003، ص. 134

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

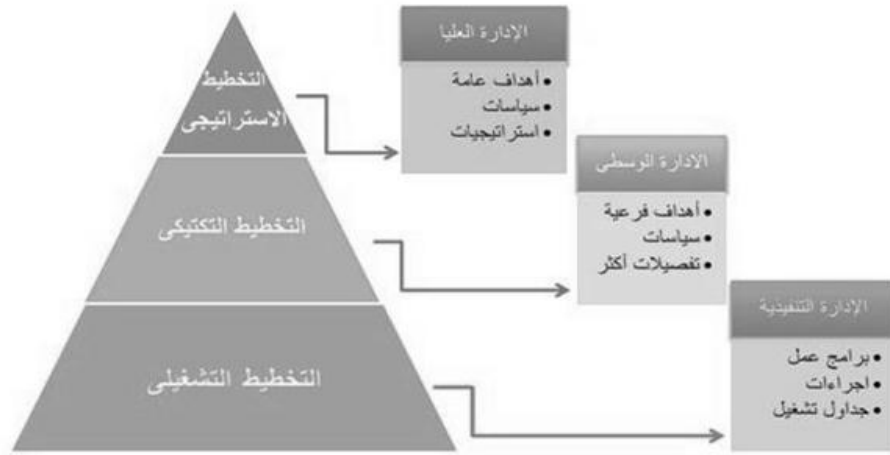
- المحافظة على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك لضمان تحقيق أهدافه.
- الرقابة ضرورية بالتخطيط لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- حتى يكون التخطيط فعال لابد من مراعاة حاجات كل الأطراف ذوي العلاقة بالخطة.

ثانيا: وظيفة التنظيم

أ. تعريف التنظيم:

هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية ، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الافراد العاملين بها. سواء كانوا منفيدين او مشرفين...ويبدأ التنظيم عادة بتحديد اهداف المؤسسة والسياسات المختلفة لتحقيق هذه الاهداف.ويأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة عادة الشكل التالي:¹

الشكل -3- مستويات التنظيم



فبينما يقوم المدير ومساعدوه بوضع الاهداف والسياسات المختلفة، تقوم القاعدة (الفئة المنتجة) بانجاز هذه الاهداف والسياسات.

ب. مبادئ التنظيم

هناك بعض المبادئ التنظيمية الأساسية التي اتفق عليها الكتاب والباحثون في ميدان التنظيم، والتي تمثل الأساس في بناء التنظيم وفي فعاليته ومن أهم هذه المبادئ:²

1. مبدأ وحدة الهدف: ويعنى ضرورة وجود هدف محدد للمنظمة وأن تسهم أهداف الوحدات الفرعية في تحقيق ذلك الهدف. كما يجب تقييم فعالية هذه الوحدات في ضوء درجة مساهمتها

¹ صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص:34

² جدار رياض، مرجع سبق ذكره، ص:78

في تحقيقه.

2. مبدأ تقسيم العمل: ويعني ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق بينها، مع تناسب قدرات الافراد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

3. مبدأ السلطة: ويعني تحديد تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة. وكلما كان خط السلطة واضحاً بدرجة كبيرة، كلما زادت فعالية ونظم الاتصالات في المنظمة.

4. مبدأ تحديد المسؤولية: ويعني ضرورة التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر، عن استخدام السلطة المفوضة إليه، حيث أن المسؤولية لا تفوض وإنما يظل الرئيساً لذيقام بالتفويض مسؤولاً عن الأداء.

5. مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

6. مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذ انجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة. وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية والتي تقاس بنسبة المدخلات الى المخرجات. كذلك فإن الفعالية تعنى نجاح التنظيم في تحقيق الرضا للعاملين والعملاء والمجتمع بوجه عام.

7. مبدأ الشرعية: ويعني أنت كون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة.

8. مبدأ الوظيفة: ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، حيث أن التنظيم خلق ليبقى ويستمر بغض النظر عن بقاء الافراد.

9. مبدأ الفصل: حيث أن المسؤولية عن الأنشطة لا يجب أن يتبع وإدارياً الوحدات التنظيمية التي يتولون متابعتها وتقييم أنشطتها.

ج. أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم الرسمي والآخر التلقائي غير الرسمي ويمكن تناول النوعين كما يلي:¹

أ. التنظيم الرسمي Formal Organization:

يقصد بالتنظيم الرسمي كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل.

ب. التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطاً وأشكالاً عديدة وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان.

ويتكون التنظيم غير الرسمي، أو كما يسمى بالتنظيم الاجتماعي، تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل إنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته.

والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل ونطاقه يتسع أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكه تختلف في صلابتها.

¹ - قيس محمد العبيدي، ، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997، ص-227-245.

د.الهيكل التنظيمي وخصائصه:

✓ يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة إطار يوضح أدوار الافراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد ،وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار،والربط بين مختلف الافراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.حيث يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لا غاية،انه وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الاهداف المرسومة بنجاح. ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل أهمها:¹

- حجم المنظمة او المشروع ، حيث كلما كان حجم العمل كبيرا كلما كان التنظيم كبيرا.
- عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- مدى اتساع المنطقة الجغرافية او المواقع التي تغطيها المنظمة.
- أهداف المنظمة.
- المركز المالي للمنظمة.
- النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة.
- قدرة المنظمة على الحصول على مدراء اكفاء.

✓ خصائص الهيكل التنظيمي:

- يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بالعديد من المميزات التي من أبرزها:
- التنسيق بين أعمال المنظمة: حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية. مراعاة ظروف.
 - البيئة: بحيث يهتم بالبيئتين: الخارجيّة، والداخليّة، وتأثيراتهما، فيكون مرناً من حيث استجابته لها. الاستفادة من

¹ :فاطمة بدر ومعاذ الصباغ،مرجع سبق ذكره،ص:123

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال د. شرع مريم جامعة غرداية

- التخصُّص: حيث ينجز الموظف مهامَّ وظيفة واحدة، أو قسم واحد، ممَّا يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.
- الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة: بحيث يتم ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها.
- عدم الإسراف: بحيث تتم مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصُّص، والتأكيد على التقسيمات التي يُتوقَّع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل.
- فعالية الرقابة: حيث يفتح المجال للرقابة الفعالة، بحيث أنَّ الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه.
- المركزية: حيث تتركز السلطة لدى جهة مُحدَّدة في المنظمة، وعلى الرغم من أنَّ هذا الأمر يؤدي إلى البُطء في اتِّخاذ القرارات، إلَّا أنَّه يحقِّق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي.
- اللامركزية: وهذا يعني أنَّ السلطات تكون مُوزَّعة على المستويات كلها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يُسرِّع من عملية اتِّخاذ القرارات، إلَّا أنَّه يُقلِّل من شدَّة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.
- الرسمية: حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكُّم فيها، إلَّا أنَّ هذا الأمر يقلِّل من الإبداع، ويُبطِّئ من عملية اتِّخاذ القرارات، كما أنَّ الحرية التي تُعطى للموظفين تكون قليلة.
- المرونة: حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيُّرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة.
- الوضوح: بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي مُحدَّدة بشكل دقيق.

- الملائمة: بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، مما يعني تلبية احتياجاتها.

ه. طرق تقسيم الهيكل التنظيمي: ¹

تعمل المنظمة على تقسيم جهودها إلى عدد من الوحدات الإدارية، وبالتالي تحديد شكل الخريطة التنظيمية ينبغي أن يكون نابعا من الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، في ضوء ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، وما تفرضه عليها المتغيرات البيئية التي تعمل فيها من قيود.

هناك عدد من الأسس التي يمكن على أساسها تقسيم الوحدات الإدارية (بناء الخريطة التنظيمية) للمنظمة، ومن أهم هذه الأسس نجد ما يلي:

أ. التقسيم على أساس الوظيفة: هنا يتم تقسيم الوحدات الإدارية وفقا للوظائف التي تؤديها هذه الوحدات.

ب. التقسيم على أساس المنتج: يعد هذا النمط من التقسيم شائعا بشكل كبير في المنظمات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وبكميات كبيرة، والشكل أدناه يوضح هذا التقسيم.

¹ عبد اللطيف اولاد حيمودة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جدد مشترك لميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019-2020، ص: 75-77

ج. التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية: تبعا للتقسيم الجغرافي فإنه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها، سنوضح هذا النوع من التقسيم من خلال الشكل الموالي.

د. التقسيم على أساس العملاء: يشيع في منظمات كثيرة تقسيم أوجه النشاط على أساس مصالح مختلف العملاء في منظمات الأعمال، والشكل الموالي يوضح هذا النوع من التقسيم.

هـ. التقسيم على أساس العمليات: وفيه يتم تقسيم النشاطات في المنظمة وفقا للعمليات الفنية التي تتم تأديتها، والشكل أدناه يوضح هذا النوع من التقسيم.

و. تقسيم على أساس الزمن: من أمثلة هذا النوع هو تقسيم العاملين في المنظمة أو في قسم منها على أساس البعد الزمني، وعادة ما يتبع هذا الأسلوب من أساليب التقسيم في المستويات السفلى من التنظيم، ومن أنواع المنظمات التي يشيع فيها استخدام هذه الطريقة منظمات الأمن، فتجد فريق من العاملين يعمل في الفترة الصباحية، وفريق آخر يعمل في الفترة المسائية، كذلك المستشفيات تجد فريق طبي يعمل في الفترة الصباحية وفريق طبي آخر يعمل في الفترة المسائية¹.

ز. التقسيم المختلط (المزيج التنظيمي): يمثل هذا النمط من التقسيم مزيجا مختلطا من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم الأنشطة، سيما وأنه ليس هناك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات أو لجميع المستويات التنظيمية.

ثالثا: وظيفة التوجيه.

أ. تعريفه:

يعد مرحلة مهمة من مراحل العملية الادراية ويهدف الى اصدار الاوامر والتعليمات وتقديم الارشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الاعمال، والقيادات والادارات التي تصدر الاوامر وتقدم الارشادات للمرؤوسين تبغي من خلال ذلك تنفيذ المهمات وتحقيق الاهداف بكفاية عالية.

وظيفة التوجيه تعني بالدرجة الاولى إصدار الاوامر لارشاد المرؤوسين عن كيفية اداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى ان تكون الاوامر والارشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.

ب. مبادئ التوجيه: وتتمثل في:¹

- ان مبدأ تجانس الاهداف هو مبدأ غرض التوجيه، وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس اهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.

- ان مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحدة الرئاسة ان يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يكون احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والاوامر المتنازعة.

حتى لو كانت وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تؤدي على أحسن ما يكون، فإن الحاجة تبقى ملحّة إلى توجيه الأفراد وتنشيطهم وخلق اتصالات جيدة بهم وتحفيزهم من اجل تحقيق الأهداف

¹ فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 151

المسطرة من طرف إدارة المؤسسة. و أهم الأسس التي يقوم عليها لتوجيه هي: القيادة الإدارية ، و معرفة دوافع الأفراد و حاجاتهم و أخيرا التحفيز.¹

A. القيادة

القيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين، ومحاولة إشراكهم في الأمر دون إهمالهم، سواء أكان القائد ذا سلطة رسمية أو غير رسمية أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثية.

والقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة فالقائد جزء مهم من الادارة.ومن خلال هذا المتعريف يتبين ان القيادة تتكون من ثلاث عناصر اساسية هي:²

- وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى المنظمة لتحقيقه.

¹ بوقلفول الهادي، مرجع سبق ذكره، لا يوجد رقم الصفحة

² جمال دلدول، القيادة الادارية - المفهوم والمكونات. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد: 04، العدد: 01، 2016، ص: 248

B. الاتصال

ظهرت اهمية الاتصال خاصة مع بروز حركة العلاقات الانسانية والتي ركزت في جوهرها على الاتصال غير الرسمي ، والتعاون بين الافراد لانجاز الاعمال. ومنذ ذلك الوقت والاتصال يأخذ منحى اخر ، حيث ازداد الاهتمام بالموارد البشري وبالعلاقاته باعتباره المحرك الدافع لكل العمليات التي تحدث في المنظمة.¹

حيث يعرف : " الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكون الاتصال من مستوى اقل والعكس ، أو في مستوى أفقي ، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم."²

ويعرف : " بأنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع بيئتها"³

¹ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الاداري والتنظيمي،مجلة بحوث الادارة والاقتصاد،المجلد،01،العدد01،مارس 2019،ص:37

² حمد فهمي العطروزي،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة 1960، ص341.

³ :اوبختي نصيرة وعيسى نبوية،الاتصال الاداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-مجلة بحوث الاقتصاد والماناجمنت،مجلد 01،العدد 02 ،2020،ص:285

أهداف الإتصال الداخلي : وتمثل في ¹:

- أهداف خاصة بالعاملين :

- خلق الرضا والإرتياح بين العاملين؛
- زيادة التفاهم والثقة؛
- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة .

- أهداف خاصة بالقيادة :

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة .

- أهداف خاصة بالجمهور :

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه؛
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها ؛
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا إقتراحاته للتحسين من خدماتها .

¹ :خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية-دراسة حالة-مذكرة ماستر ،تخصص تسويق خدمات،جامعة ورقلة،2013/2014، ص:04

C. التحفيز

لقد أخذ موضوع نظام التحفيز في المنظمة حيزا هاما، وشكل جدالا مستمرا حول كفاءته وتأثيره في أداء الموارد البشرية في الدراسات الكلاسيكية والحديثة لعلم الإدارة، فالمدخل الكلاسيكي ومن خلال كل من¹:

-مدرسة الإدارة العلمية التي تعتبر حسب رائدها فريدريك تايلور الفرد جزءا من المدخلات البسيطة لرفع معدل الإنتاجية، إذ يقترح نظاما صارما للحوافز المادية يتماشى مع معدلات الإنتاج المتوقعة سلفا من طرف أرباب العمل.

- كما أدلت المدرسة السلوكية بدلها في هذا السجال، حيث كان لها الأثر الكبير والإيجابي في الرفع من مستوى الاهتمام بدراسة نظام التحفيز وعلاقته بسلوك العامل ومن ثم قياس مؤشرات الرضا الوظيفي والروح المعنوية المؤديين إلى تحسين الأداء والرفع من الإنتاجية.

ويعرف التحفيز بكونه: فرص او وسائل سواء مكافآت او علاوات...الخ توفرها ادارة المنظمة أمام الافراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك باشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج الى اشباع.²

¹ صالح خرواطي، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد:24، العدد:53، جوان 2018، ص:294

² وصفي عمر عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران، الاردن، 1991، ص:05

وتبدأ عملية التحفيز من خلال معرفة المؤسسة للحاجات التي يرغب العاملون في اشباعها من خلال السلوك الذي يسلكونه والذي يتأثر بالعوامل التالية:¹

- السبب : اي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية والخارجية
- الهدف:وهو الغاية التي يسعى العامل الى تحقيقها
- الدافع:وهو الذي يوجه سلوك العامل لاشباع رغبة غير مشبعة لديه ،غهو بذلك يحدد اتجاه سلوكه ومدى قوته.

¹ وهيبية مسعي ونوال علاق،التحفيز كأحد اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز،دراسة وصفية تحليلية،مجلة اقتصاد المال والاعمال ،المجلد 05،العدد:02، جامعة الوادي الجزائر، 2020، ص:405

رابعاً: وظيفة الرقابة

أ. تعريفها: الرقابة هي التأكد من مدى تحقيق الاهداف المخططة سلفاً، وذلك في اطار ان

الرقابة هي اخر حلقة من حلقات الوظائف الادارية والتي تشمل: التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة.¹

ب. أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة من خلال عدة معايير يمكن تناولها كما يلي:²

✓ الرقابة من حيث التوقيت: تنقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة السابقة: أو كما يطلق عليها البعض الرقابة الوقائية وتعني اكتشاف الأخطاء

قبل وقوعها ومحاولة منع حدوثها أو على الأقل التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عنها.

2- الرقابة المتزامنة: وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية أو الرقابة السلبية وهي التي تتم أثناء

أداء العمل ويقصد بها مراقبة سير العمل أول بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته.

3- الرقابة اللاحقة: ويطلق عليها في بعض الأحيان رقابة التغذية الراجعة وهي التي تتم بعد

الانتهاء من العمل والغرض منها رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في

المستقبل.

✓ الرقابة من حيث المستوى: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين

ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي

لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

1: جاد الرب سيد محمد، دروس ادارية وتنظيمية من القران والسنة النبوية، مجمع البحوث الاسلامية، مصر، 2008، ص: 302

2: علي عباس وعبد الله بركات، مبادئ علم الإدارة، دار مكتبة الراءد العلمية، عمان، 2001، ص: 204-207.

3- الرقابة على مستوى المنشأة ككل: الغرض من هذا النوع تقييم الأداء الكلي للمنشأة

ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

✓ الرقابة من حيث التنظيم: صنف الرقابة طبقا لهبطا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة المفاجئة: وهي ذلك النوع التي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار وذلك من

أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة.

2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أو حسب جدول زمني منتظم حيث يتم

تجديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

✓ الرقابة من حيث المصدر: تقسم الرقابة حسب الجهة القائمة بها إلى نوعين:

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية

والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.

2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية

متخصصة.

✓ الرقابة من حيث نوعية الانحراف: تصنف وفق هذا المعيار إلى نوعين:

1- الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد النتائج الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم

الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.

2- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة

أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.

ج. خصائص نظام الرقابة الفعال:

نشير فيما يلي الى ست خصائص، اذ يعتبر توفرها ضروريا حتى يكون نظام الرقابة فعالا¹:

- تقديم معلومات صحيحة، حيث ان المعلومات الخاطئة والمشوهة تضلل عملية اتخاذ القرار.
- تقديم المعلومات في التوقيت المناسب: حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا او كليا.
- الاقتصاد في التكاليف وعدم الهدر.
- سهولة الفهم: حيث ان فهم المسؤول الخاطئ لنظام الرقابة وطبيعة نتائجه سيؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح.
- التركيز لجذب انتباه المسير الى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق، او تعرقل سير العمل وانسياب الانتاج.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار بفضل المعلومات الواضحة والمحددة.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (الجزء الثاني)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012، ص: 276-277 (بتصرف)

اقترح مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الحديثة

عناصر المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الحديثة
عملية صناعة القرار	هي مسؤولية الادارة العليا، العملية بطيئة، مركزية	هي مسؤولية مشتركة، العملية سريعة، لا مركزية
نمط القيادة	بيروقراطي	ديمقراطي تشاركي
علاقة المدير بالموظف	علاقات عدائية، مستوى الثقة منخفض	علاقات تتميز بالثقة والاحترام المتبادل
الأداء التنظيمي	يتميز بعدم الفاعلية والتلكؤ	يتميز بالكفاءة والفاعلية.
الهيكل التنظيمي	مستويات ادارية هرمية متعددة (هيكل تنظيمي طويل)	مستويات ادارية قليلة (هيكل تنظيمي أفقي ومسطح)
تقييم الأداء	كمي (عدد الوحدات المنتجة يوميا)	نوعي يعتمد على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة
دور المدير أو المشرف	رقابي، وسيط لنقل المعلومات، توجيه الأفراد لكيفية وأسلوب أداء عمله	منسق ومساعد وموجه ، و الموظف مستقل في تحديد أسلوب أداء المهام.
حل المشكلات	بطيئة وروتينية لأن المدير هو المسؤول عن حلها	سريعة لأن مسؤولية حلها تقع على الموظف الأقرب للمشكلة فهو أدرى ببدائل حلها وذلك لممارستهم ومواجهتهم لها بشكل يومي.

المسؤولية	تقع على متخذ القرار الذي يكون المدير عادة	الجميع يتحمل المسؤولية لأنهم شركاء
المعلومات والوصول اليها	نادرة وغير متداولة للجميع	متوفرة وسهل الوصول اليها
الثقافة التنظيمية	تتصف بأنها ثابتة ومستقرة ، غير متجددة وغير مرنة وتتجاهل النظام غير الرسمي	تتصف بالمرونة والتجديد نحو التعلم والمعرفة والمشاركة

أسئلة تطبيقية

مقترح الاسئلة رقم 1:

✓ الجزء الأول : اجب على الاسئلة التالية بتركيز

- 1) قدم تعريفا خاصا بك يشرح مفهوم الادارة(Management).....
- 2) اذكر مسميات اخرى لمصطلح الادارة.....
- 3) كيف تبرر استخدام الادارة لعلوم اخرى مثل الرياضيات والاحصاء وعلم الحاسوب؟ من خلال:.....
- 4) ما الفرق بين ادارة الأعمال والادارة العامة؟.....
- 5) ما أهم العوامل التي ساهمت في ظهور نظريات وافكار المدرسة الكلاسيكية؟.....
- 6) كيف ساهمت نظرية التون مايو في تحسين جو العمل للموظفين بالمنظمة؟.....

✓ الجزء الثاني: تطبيق عملي

لشركة طوق الياسمين فرعين انتاجيين يدير الفرع الاول السيد سعيد والفرع الثاني السيد محمد وكل منهما له سياسته واستراتيجيته الخاصة في الادارة، حيث يعتمد السيد سعيد في تسيير فرعه على الحزم والانضباط من خلال الالتزام الحرفي بالقواعد والاجراءات الصارمة واهمال بناء العلاقات مع الموظفين وذلك برأيه يزيد من الانتاجية والاستفادة القصوى من جهود العاملين لديه والنتيجة كانت زيادة في الانتاجية بهذا الفرع، أما محمد فقد كانت طريقة تسييره للفرع تختلف تماما عن سعيد حيث كان يحرص

على تحسين جو العمل من خلال منح حوافز مادية ومعنوية لتحسين دافعية الموظفين للعمل بكل طاقتهم وتحقيق اهداف المؤسسة ككل وقد كانت النتيجة تحسن اداء هذا الفرع وزيادة مردوديته أيضا.

الأسئلة: بعد قراءة النص اجب باختصار عن الأسئلة التالية :

1. عن أي موضوع في مادة ادارة الاعمال يتحدث هذا

النص؟.....

2. الى أي نظرية ومدرسة ينتمي كل من السيدان سعيد ومحمد

؟.....

3. ماهي سلبيات كل نمط ادارة معتمد من طرف سعيد ومحمد؟

.....

4. أي نمط (او مدرسة) تتبنى في الادارة من وجهة نظرك ولماذا؟ علما ان الفرعين مع الوقت قد بدأ

الأداء يتدهور فيهما

.....

مقترح الاسئلة رقم 2

الجزء الأول : اجب على الاسئلة التالية بتركيز

1) كيف تبرر استخدام الادارة لعلوم اخرى مثل الرياضيات والاحصاء وعلم الحاسوب؟ من خلال:.....

2) ما الفرق بين ادارة الأعمال والادارة العامة؟

3) اشرح كيف تعمل دراسة الحركة والزمن في نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور؟

5) ما أهم العوامل التي ساهمت في ظهور نظريات وافكار مدرسة العلاقات الانسانية؟

6) كيف ساهمت النظرية الكمية وبحوث العمليات في تطور الادارة؟

7) اذكر العمليات (الوظائف الاساسية) للإدارة؟ و اشرح واحدة منها باختصار

✓ الجزء الثاني: تطبيق عملي

تولى السيد منير منصب رئيس مجلس ادارة شركة الوفاء ولاحظ ان سوق الشركة واعد ،ولكن الميزة العامة لنشاط العمال هي تناقص في المردودية فقرر تبني خطة عاجلة تقوم على ممارسة كامل صلاحياته القانونية في منح مكافآت للعمال الجادين وتسليط عقوبات صارمة تصل الى الطرد على العمال المتهاونين، كما عمل على استمالة عناصر فاعلة في النقابة بالتفاوض والاغراءات المادية مما سمح له بكسب دعمهم لخطة عمله وكانت النتيجة تحسن ملحوظ في الاداء بشكل عام وارتفاع في الحصة السوقية.

الأسئلة: بعد قراءة النص اجب باختصار عن الأسئلة التالية :

1. الى أي نظرية ومدرسة ينتمي السيد منير حسب ممارساته التي قام بها في الشركة؟

.....

2. ماهي اهم سليات هذا النمط المعتمد من طرف منير؟

.....

3. ما تعليقك حول الاستراتيجية التي اعتمدها لتحسين اداء هذه الشركة؟ وماذا تقترح اذا علمت ان

الشركة مع الوقت قد بدأ الأداء فيها يتدهور

.....

مقترح الاسئلة رقم 3

✓ اجب على الاسئلة التالية باختصار وتركيز

(1) اذكر ثلاث أهداف لممارسة الادارة في المؤسسة؟

...../...../.....

(2) اشرح مبدأ "الحركة والزمن" في نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور؟

.....

(3) ما أهم المساهمات التي جاءت بها نظرية العلاقات الانسانية (السلوكية)؟

.....

(4) "ان الكثير من الصفات والخصائص التي تميز المنظمات تتناسب مع خصائص الكائن الحي ، فمن السهولة بمكان ايجاد تماثل جزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، اي أن هناك تشابها ملموسا بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة التي ينشئها". من خلال هذا الاقتباس اجب على الاسئلة التالية:

1. الى اي نظرية يشير هذا التصور؟.....

2. الى اي عالم يعود الفضل في بروز هذه النظرية؟.....

3. تنقسم المنظمة الى نوعين حسب هذا التصور. ما

.....هما؟

(5) من خلال ما تم استعراضه في تطور الفكر الاداري... أي من المدارس والنظريات ساهم بشكل افضل في تطور وتبلور مفاهيم الادارة

وممارساتها؟.....

(6) ما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وايهما افضل تطبيقا داخل المؤسسة؟

.....

7) اذكر ثلاثة ممارسات في الادارة التقليدية وثلاثة ممارسات في الادارة الحديثة. يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الادارة التقليدية	الادارة الحديثة
.1	.1
.2	.2
.3	.3

8) اذكر خطوات تطبيق وممارسة التخطيط كعملية ادارية بالمؤسسة ؟

.....
.....

الحلول

حل المقترح الثالث:

• اجب على الاسئلة التالية باختصار وتركيز

1. قدم تعريفاً للإدارة (Management): هي تحقيق الأهداف من خلال توليفة من الموارد والامكانيات (المالية، البشرية، الطبيعية، المعرفية والموارد المادية أي التجهيزات والآلات.. الخ) من خلال ممارسة الانشطة التالية: تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة.

2. اذكر ثلاث أهداف لممارسة الادارة في المؤسسة؟

تحقيق الكفاءة في الاستخدام المثل للموارد/تحقيق الاهداف بفعالية /تحقيق النمو والاستمرارية للمؤسسة.

3. اشرح مبدأ "الحركة والزمن" في نظرية الادارة العلمية لفرديريك تايلور؟

تعمل من خلال تقسيم العمل الى مجموعة من الانشطة والمهام ومعرفة كل مهمة ما هي الحركة المسؤولة عن تأديتها وكم الزمن المستغرق لإنجازها، يعني في النهاية اعتماد هذا الاسلوب حول الموظف الى آلة وليس انسان وكل هذا من اجل زيادة الانتاجية على حساب الموظف واحتياجاته النفسية والاجتماعية،

4. ما أهم المساهمات التي جاءت بها نظرية العلاقات الانسانية (السلوكية)؟

هذه المدرسة جاءت كرد فعل على الافكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية حيث انطلقت افكار هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين انتاجية العامل وظروف العمل/ الاهتمام بمطالب الافراد النفسية والاجتماعية/التعامل مع الموظف كألة وعدم الاهتمام به وبظروفه كإنسان.

5. "ان الكثير من الصفات والخصائص التي تميز المنظمات تتناسب مع خصائص الكائن الحي، فمن السهولة بمكان ايجاد تماثل جزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، اي أن هناك تشابها ملموسا بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة التي ينشئها". من خلال هذا الاقتباس اجب على الاسئلة التالية:

1. الى اي نظرية يشير هذا التصور؟ نظرية النظم

2. الى اي عالم يعود الفضل في بروز هذه النظرية؟ للعالم البيولوجي فون برتالانفي

3. تنقسم المنظمة الى نوعين حسب هذا التصور. ما هما؟ نظامها مغلق او نظامها مفتوح

6. من خلال ما تم استعراضه في تطور الفكر الإداري... أي من المدارس والنظريات ساهم بشكل افضل في تطور وتبلور مفاهيم الإدارة وممارستها؟ كل المدارس والنظريات ساهمت بشكل او باخر في تبلور وتشكل علم الإدارة ولا يعود الفضل بمدرسة دون اخرى، حيث ان بعض النظريات جاءت لتعالج الانتقادات والسلبيات وليس لتزيل افكارها ومساهماتها.

7. ما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وايهما افضل تطبيقا داخل المؤسسة؟

التنظيم الرسمي يعتبر هو البناء الداخلي للمنظمة، وما يتضمنه من وحدات يتم تحديد أنشطتها وعلاقتها مع بعض من خلال القانون وأنظمة الجهاز الإداري. أما التنظيم الغير رسمي هي التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الأشخاص خارج حدود الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية. وكلاهما مهم في المنظمة ويسهل تحقيق اهدافها.

8. اذكر ثلاثة ممارسات في الإدارة التقليدية وثلاثة ممارسات في الإدارة الحديثة. يمكن الاستعانة

بالجدول التالي:

الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
1. التركيز على الحوافز المادية	1. التركيز على الحوافز المادية والمعنوية معا
2. التركيز على انتاجية العامل ومحاولة تحسينها.	2. استخدام الرياضيات وعلومها في حل المشاكل الادارية.
3. التركيز على تنظيم العمل وليس العامل.	3. العلاقات بين المديرين والمرؤوسين تسودها المحبة والالفة.

9. اذكر خطوات تطبيق وممارسة التخطيط كعملية ادارية بالمؤسسة ؟

1. تقييم الوضع الحالي (تحليل SWOT) ----- اين أنا؟

2. تسطير الاهداف وصياغتها بناء على الامكانيات المتاحة-----ماذا اريد؟

3. تقييم الموارد والامكانيات المتاحة-----كيف اصل؟

4. مقارنة بين الوضع الذي وصلت له وما كنت ارغب فيه-----هل وصلت؟

حل المقترح رقم 02

✓ الجزء الأول : اجب على الاسئلة التالية بتركيز

6) قدم تعريفا للإدارة(Management):

هي تحقيق الأهداف من خلال توليفة من الموارد والامكانيات (المالية، البشرية، الطبيعية، المعرفية والموارد المادية أي التجهيزات والآلات ..الخ)من خلال ممارسة الانشطة التالية: تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة.

7) كيف تبرر استخدام الادارة لعلوم اخرى مثل الرياضيات والاحصاء وعلم الحاسوب؟ من خلال تعقد

عمل الادارة وتطورها وزيادة مشاكلها جعل هذا العلم يعتمد على علوم مثل الرياضيات والاحصاء لحل هذه المشكلات بشكل دقيق كيميا ورياضيا، كما ان استخدام الحواسيب جاء نتيجة البحث عن برامج سهل عمل الادارة من حيث التخزين والمعالجة والتحليل....الخ

8) ما الفرق بين ادارة الأعمال والادارة العامة؟

- الادارة العامة: وتعنى بإدارة الهيئات والدوائر الحكومية غير الهادفة لتحقيق الربح مثل :مؤسسات تعليمية كالمدارس والجامعات الحكومية ،مستشفيات عمومية...الخ
- ادارة الاعمال: وتهتم بإدارة المؤسسات ومنظمات الأعمال الهادفة للربح .

9) اشرح كيف تعمل دراسة الحركة والزمن في نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور؟

تعمل من خلال تقسيم العمل الى مجموعة من الانشطة والمهام ومعرفة كل مهمة ما هي الحركة المسؤولة عن تأديتها وكم الزمن المستغرق لإنجازها، يعني في النهاية اعتماد هذا الاسلوب حول الموظف الى آلة وليس انسان وكل هذا من اجل زيادة الانتاجية على حساب الموظف واحتياجاته النفسية والاجتماعية.

10) ما أهم العوامل التي ساهمت في ظهور نظريات وافكار مدرسة العلاقات الانسانية؟

مدرسة العلاقات الانسانية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على الافكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية حيث انطلقت افكار هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين انتاجية العامل وظروف العمل/ الاهتمام بمطالب الافراد النفسية والاجتماعية/التعامل مع الموظف كألة وعدم الاهتمام به وبظروفه كإنسان.

11) كيف ساهمت النظرية الكمية وبحوث العمليات في تطور الادارة؟

من خلال استخدام الرياضيات لحل المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل الى الحلول المناسبة والدقيقة التي تهدف الى ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. ويقوم التحليل اساسا في هذه النظرية

على فكرة ان الادارة يمكن النظر اليها والتعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية

12) اذكر العمليات (الوظائف الاساسية) للإدارة؟ واطرح واحدة منها باختصار

تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

مثلا نعرف التنظيم بأنه: عمل يتم بموجبه تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف .

✓ الجزء الثاني: تطبيق عملي

تولى السيد منير منصب رئيس مجلس ادارة شركة الوفاء ولاحظ ان سوق الشركة واعد ،ولكن الميزة العامة لنشاط العمال هي تناقص في المردودية فقرر تبني خطة عاجلة تقوم على ممارسة كامل صلاحياته القانونية في منح مكافآت للعمال المجدين وتسليط عقوبات صارمة تصل الى الطرد على العمال المتهاونين، كما عمل على استمالة عناصر فاعلة في النقابة بالتفاوض والاعراض المادية مما سمح له بكسب دعمهم لخطة عمله وكانت النتيجة تحسن ملحوظ في الاداء بشكل عام وارتفاع في الحصص السوقية.

الأسئلة: بعد قراءة النص اجب باختصار عن الأسئلة التالية :

5. الى أي نظرية ومدرسة ينتمي السيد منير حسب ممارساته التي قام بها في الشركة؟

ينتمي السيد منير الى المدرسة الكلاسيكية وتحديدًا مدرسة الادارة العلمية لفريدريك تايلور ذلك لأنه اعتمد في تحفيزه للعاملين على الحوافز المادية (المكافآت) لزيادة الانتاجية ولم يهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.

6. ماهي اهم سلبيات هذا النمط المعتمد من طرف منير؟

-اهمال الجانب الانساني للموظف ومعاملته كآلة.
-الاعتماد في التحفيز على المكافآت المادية دون الحوافز المعنوية المتعلقة اساسا بتحسين ظروف العمل.
-اتخاذ القرارات بشكل فردي دون اشرك العاملين في صناعة القرار.

7. ما تعليقك حول الاستراتيجية التي اعتمدها لتحسين اداء هذه الشركة؟ وماذا تقترح اذا

علمت ان الشركة مع الوقت قد بدأ الأداء فيها يتدهور

استراتيجيته المعتمدة لها إيجابياتها ولها سلبياتها ونقترح كإجراءات الاهتمام بالعاملين واشراكهم في عملية صناعة القرار والتعرف على المشكلات التي تواجه الشركة، ومحاولة حل هذه المشاكل بعيدا عن التعصب والسلطوية.

المراجع:

- الصباب عبد الله ،أصول الإدارة الحديثة . دار البلاد للطباعة والنشر جدة ،السعودية.1999
- الطيب محمد رفيق،مدخل للتسيير،(أساسيات ،وظائف،تقنيات)،الجزء الاول،الطبعة الثالثة،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011
- المهدي الطاهر غنية ،مبادئ إدارة الأعمال ،: دار الكتب الوطنية، ليبيا: بنغازي ، 2003
- الهواسي محمود وحيدر البرزنجي،مبادئ علم الادارة الحديثة،2014،.متوفر على الرابط : www.4kotoob.com/تحميل-كتاب-مبادئ-علم-الإدارة-الحديثة-pdf/
- بشير العلق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- بن حبيب عبد الرزاق،اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2013
- امين عبد العزيز حسن،ادارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،2001
- بن حمودة سكينه، بن حمود سكينه،مدخل للتسيير والعمليات الادارية،شركة دار الامه للطباعة،الجزائر،2012
- تامر البطراوي ،مبادئ ادارة الاعمال،الطبعة الاولى ،دار السلام،مصر ، 2018
- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- جاد الرب سيد محمد،دروس ادارية وتنظيمية من القران والسنة النبوية،مجمع البحوث الاسلامية،مصر،2008

- رامي أندراوس وعادل معاينة، رامي اندراوس، عالم الكتب الحديث. الطبعة الاولى، لاردن، 2008
- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة السادسة، 2008
- طارق الخيرو وآخرون ، مبادئ الإدارة- منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2004
- عمر الدرة، مدخل الى الادارة، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009
- قيس محمد العبيدي، ، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015
- ملحم يحي، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر، الطبعة الاولى، 2006 ،
- وصفي عمر عقيلي، ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة الزهران، الاردن، 1991
- علي عباس وعبد الله بركات، مبادئ علم الإدارة ، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2011
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (الجزء الثاني)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012
- المطبوعات:

- بوقلقول الهادي. محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر. 2015
- جدار رياض، محاضرات في مادة مدخل لادارة الاعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جندع مشترك، جامعة الجزائر، 2016-2017
- شيخي غنية، محاضرات في مقياس مدخل الى ادارة الاعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جندع مشترك -العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- ، جامعة بومرداس ،الجزائر، 2016،
- عبد اللطيف اولاد حيمودة، محاضرات في مدخل لادارة الاعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جندع مشترك لميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019-2020
- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ ،الاجازة في علوم الادارة ،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، لجمهورية العربية السورية، 2020
- قوال فاطمة، محاضرات مدخل لعلم الادارة، موجهة لطلبة السنة الثانية ل م د، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة أبو بكر بلقايد، دون سنة نشر، ص: 15 نقلا عن: كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، سوريا: منشورات جامعة دمشق، دون سنة نشر
- مصطفى محمود ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، محاضرات طلبة المستوى الأول | الفصل الأول، كلية الامام الأعظم الجامعة ، قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية. العراق ، دون سنة نشر
- مصطفى محمود ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، محاضرات طلبة المستوى الأول | الفصل الأول، كلية الامام الأعظم رحمه الله الجامعة ، قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية. العراق ، دون سنة نشر

- حمد فهيم العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة .

المجلات العلمية:

- اوبختي نصيرة وعيسى نبوية،الاتصال الاداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت،مجلد 01،العدد 02، 2020
- ثامر حتاملة،المنهج النبوي في ادارة الاعمال،مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات،العدد(40)،2016.
- جمادي منيرة،التصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الاداري والتنظيمي،مجلة بحوث الادارة والاقتصاد،المجلد،01،العدد01،مارس 2019
- جمال دلدول،القيادة الادارية -المفهوم والمكونات- [مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات](#)،المجلد:04، العدد:01، 2016
- جوزة عبد الله،الاسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الانساني في دراسة التنظيم والمنظمات،مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية،المجلد 03،العدد 02، 2019
- صالح خرواطي،نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات ،مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد:24،العدد:53، جوان 2018
- عائشة، شيخي،التحفيز والمردودية في المؤسسة ،دراسة حالة مؤسستي seror بتلمسان و scis بسعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010

- زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد:08، العدد:01، 2021
- وهيبة مسعي ونوال علاق، التحفيز كأحد اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز، دراسة وصفية تحليلية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 05، العدد:02، جامعة الوادي الجزائر، 2020
- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية-دراسة حالة-مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة ورقلة. 2013/2014،
- منال سفر. اتجاهات مسؤولي مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيق ثقافة ادارة الاعمال في ادارة جامعة ام القرى ،رسالة ماجستير في الادارة ا لتربوية والتخطيط. جامعة ام القرى. 2005
- مريم شرع. الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمة التعليمية الجامعية-دراسة ميدانية- اطروحة دكتوراة. جامعة الشلف، الجزائر، 2015.
- Alireza Nadrifar , Esmat Bandani , Hakimeh Shahryari(2016) An Overview of Classical Management Theories: A Review Article, International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 Index Copernicus Value (2013): 6.14 | Impact Factor: 6.391.

<https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/2/7/3/0273757342.pdf>: