

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



دروس على الخط في مقياس:

# مدخل لإدارة الأعمال

مقدمة إلى طلبة:

السنة الأولى ليسانس جذع مشترك

اعداد الدكتور:

الأخضر بن عمر

السنة الجامعية 2023/2022

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال

بعد التطورات الاقتصادية والمالية وافتتاح الأسواق العالمية واتساع النشاط الاقتصادي وتنوعه، أصبحت الحاجة إلى ظهور أطراف جديدة، مهمتها جمع الأموال وإعادة توزيعها، كضرورة حيوية بالنسبة للتطور الاقتصادي واستمراره وتوسعه.

### أولاً- مفهوم الإدارة وخصائصها:

منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره جرث محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

**1- تعريف الإدارة:** يقصد بالإدارة بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة من خلال تحفيز جهود الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك من خلال استخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية.

عرّف تايلور الإدارة بأنها: المعرفة العلمية الدقيقة لما نريد إن يفعله الآخرون ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل طريقه وبأقل التكاليف.

عرّف هنري فايول الإدارة بأنها: عملية تتألف من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والمراقبة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

وعرّفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ.

## 2- الخصائص التي اختلفت بها تعريف الإدارة:

أ-الأهداف: حيث تقضي إن تكون هنالك أهداف محددة للأنشطة التي ينبغي تحقيقها.

ب-التنظيم: حيث يشمل التنظيم عمليات الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العناصر البشرية والعمل على رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وباقي النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية من خلال المنهج أو الإطار السياسي أو الاجتماعي الذي يستخدم في هذا التنظيم.

ج-الإنسانية: وهي تشمل دوافع الأفراد وحاجاتهم والعمل على تحسس مشاعرهم وتحديد التعامل معهم بشكل ديمقراطي.

د-الإدارة: وتقوم على أساس تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحفيزهم على القيام بمثل ...

هـ-الاجتماعية: وتتعلق بتحديد أوجه التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً.

و-الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل.

3-تعريفات الإدارة وفقاً للمجال الذي تتناوله: هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة وتطبق في القطاع الاقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال. وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق.

أ-الإدارة العامة: وهي عبارة عن تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنسيق السياسة العامة للدولة

والإدارة العامة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تنفيذهم للأعمال. فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة سميت الإدارة في هذه الحالة بالإدارة العامة والتي هي تشمل كافة الأعمال الحكومية الاقتصادية والاجتماعية والزراعية والصناعية وغيرها.

والإدارة العامة تشبه إدارة الأعمال ولكنها يختلفان بكون إن الإدارة العامة هي من ضمن المجال الحكومي وإدارة الأعمال يعتبر مجال ملكية خاصة.

\* **الإدارة العامة وإدارة الأعمال:** تتولى المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة بينما تتولى منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكها، وهنا يجب علينا أن نفرق بين المنظمات العامة التقليدية (والتي غالباً تقوم على مفهوم الدور التقليدي للدولة والذي يحصرها في الدفاع والأمن والقضاء)، وبين المنظمات العامة لوظائف الدولة المستحدثة في المجال الاجتماعي والاقتصادي. فالظروف التي تعمل فيها كلا النوعين من المنظمات قد تختلف، ففي الحالة الأولى تكون الوظائف حكر على الدولة فمثلاً لا يستطيع الأفراد القيام بإنشاء وزارات للخارجية، أو إصدار عملة، أما في الحالة الثانية فيمكن للأفراد تأسيس منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلاً).

**ب-الإدارة التربوية:** وتعرف الإدارة التربوية على أنها ذلك الفرع من الدراسة التي يعالج شؤون المدرسين والطلاب والمواد الدراسية والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة للعملية التدريسية، وتتضمن معرفه الحقائق عن الطلاب والمدرسين والأبنية والتجهيزات وغيرها ممن الأمور الإدارية.

**ج-الإدارة التعليمية:** وتعرف الإدارة التعليمية بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق ومتطلبات المجتمع وفلسفته التربوية. وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية من خلال اهتمامها بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ إضافة إلى العناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات تعليمية وأموال.

**د-الإدارة المدرسية:** وتعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع أهداف الدولة من خلال أسس علمية سليمة.

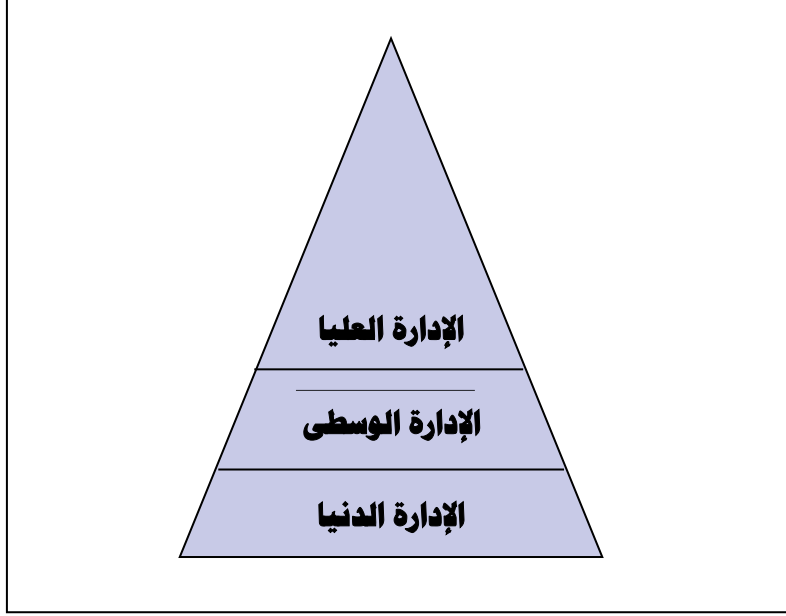
**هـ-الإدارة الصفية:** وهي مجموعه ممن العمليات والمواقف التعليمية التعليمية التي يتم من خلالها التفاعل ما بين الطالب والمعلم والطالب والمنهاج وبين الطالب وزميله وتوجيه هذه العمليات لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنهاج.

**4-مستويات الإدارة:** تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل مثل:

- طبيعة عمل المنشأة ومنجاتها: زراعية، صناعية أو خدمية.

- حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي.
- مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة.
- فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها.

### الشكل 01: مستويات الإدارة



### ثانياً- أهمية وأهداف الإدارة:

**1- أهمية الإدارة:** يُقسّم بعض الاقتصاديون عناصر الإنتاج إلى أربعة (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، رأس المال، التنظيم)، ويقصد بالتنظيم هنا الإدارة، وهي المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج، وبدون توافر وتكامل هذه العناصر الأربعة لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل، وحقيقةً أنّ الإدارة هي أهمُّ هذه العناصر؛ لأنَّ الشعوب والمنظمات والأفراد يتمايزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج.

أمّا على مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبدها في وقتٍ قصيرٍ، وكم فرد اغتنى بعد أن كان لا يملك درهماً ولا ديناراً.

**2- أهداف الإدارة:** والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

## الجدول 01: أهداف الإدارة

| الأهداف   | الفئة            |
|---|------------------|
| الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات                              | الإدارة          |
| زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة                   | الملاك           |
| زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها | العاملين         |
| وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل                     | الزبائن          |
| زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع         | الموردين         |
| ضمان أصل التمويل وعوائده                                    | ممولين           |
| الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب       | الحكومة          |
| رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة              | المجتمع          |
| حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية            | المنظمات المدنية |

### ثالثاً- الإدارة: علم أم فن؟

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأنّ الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأنّ الجو جميل.

**تساؤل:** ما أن يُدرَسَ موضوع من المواضيع الاجتماعية إلا وطرح سؤال هل هو علم أم فن، وكذا السؤال حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟

والإجابة على السؤالين الأولين بالإيجاب يعني أنّ الإدارة علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها والإجابة بالسلب يعني أنّها فن تعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى الإدارة من زاوية واحدة وحصرها فيها.

**1- الإدارة والعلوم الاجتماعية:** حقيقةً أنّ الإدارة تصنف ضمن العلوم الاجتماعية وليس ضمن العلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع ويتمُّ تطبيق المنهج العلمي في دراستها، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية. فهي نتائج محدودة بزمانٍ مُحدّدٍ وبمجتمعٍ مُحدّدٍ وبظروفٍ مُحدّدةٍ. فمثلاً يمكن تطبيق المنهج العلمي في تحديد معدل التضخم 5%؛ وهنا يجب تحديد زمن محدد وكذلك دولة محددة، وهكذا.

**2- الإدارة كعلم:** الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة. ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

**3- الإدارة كفن:** وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة. وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

#### رابعاً- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

**1- الإدارة والاقتصاد:** يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية. وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أنّ دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنّ أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أنّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

**2-الإدارة والمحاسبة:** المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفقاً جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) (American Accounting Association) فإنّ المحاسبة هي: عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكمٍ مبني على أسسٍ علميةٍ من قبل مستخدم المعلومات.

**3-الإدارة وعلم النفس:** يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس.

**4-الإدارة وعلم الاجتماع:** يقوم علم الاجتماع بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموّه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه. وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع: فالمنشأة جزءٌ من المجتمع.

**4-الإدارة والقانون:** يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسئولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.

**5-الإدارة والدين:** يعتبر الدين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوّن وتشكل في مجموعها أهمّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي: العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفس والقانون ولكن بمنظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أنّ الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يقع على الإدارة التي تتعامل مع الأفراد كموارد وكزبائن فهم ومراعاة تأثير الدين عليهم.



## المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري

عند دراسة الفكر الإداري، فإنه لا يوجد تحديد جامد وفواصل قاطعة لدراسة المحطات الإدارية عبر التاريخ، بل يمكن تكييفها حسب الأهداف المراد تحقيقها، وحيث أن الهدف هنا هو محاولة التعرف على أهم الإسهامات في الفكر الإداري، فقد جرى تقسيم الدراسة في هذا الفصل كالتالي:

1- الفكر الإداري في الحضارات المختلفة

2- الفكر التقليدي

3- الفكر التقليدي المحدث

4- الفكر التنظيمي

5- علم الإدارة "بحوث العمليات"

أولاً- الفكر الإداري في الحضارات المختلفة:

إن الحضارات القديمة لها الكثير من الشواهد والأدلة التي تثبت أن هنالك ممارسات إدارية، فالفكر الإداري قد بدأ منذ آلاف السنين والشاهد على ذلك ما خلفته الحضارات القديمة المختلفة من آثار تتمثل في كتابات رسومات أدوات تشير إلى ممارسة الأوائل للإدارة ومبادئها ومن أمثلة ذلك نجد:

1- الإدارة في الحضارات القديمة:

أ- الحضارة الفرعونية (5000 ق.م): إن التاريخ أعطانا صور لإدارة لازالت آثارها موجودة إلى اليوم، ومن أبرز ذلك الأهرامات التي تطلب إنجازها قوة بشرية تقدر بآلاف العاملين ووقت قدر بعشرات السنين، وهذا العمل يتطلب بمفهوم الإدارة اليوم إلى تخطيط علمي وتنظيم إداري للدولة الفرعونية كما يشير إليه الباحثون منها وجود وزراء يسيرون شؤون الدولة وقادة عسكريين.

ب-السومريون (3000 ق.م): كان في تراث الحضارة السومرية ما يدل على ان السومريين قد مارسوا الواناً من الرقابة الادارية فقد كان لكهنة معابدهم نظام ضريبي محكم جمعوا به واداروا دقة كميات ضخمة من السلع الدنيوية.

ج-الحضارة البابلية: من أهم ما تميزت به هذه الحضارة في جانب ما يسمى بقانون حمورابي الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عالجت الكثير من المواضيع منها تحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سرعتها كما تطرق القانون إلى تحديد المسؤوليات ومعاقبة من يخل بالعمل بالذي أسند إليه.

د-الحضارة الصينية: من أهم شواهد الفكر الإداري في الحضارة الصينية هو دستور أنشأوا وكتب عام 1100 ق.م، وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من الإمبراطور إلى أصغر موظف في الدولة، كما عرفت الحضارة الصينية نظام الجدارة الذي يحدد المعايير التي بموجبها بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأنه مبني على التخصص من خلال مبدأ الجدارة، وسور الصين العظيم من المعالم الشاهد على وجود إدارة محكمة من تقسيم العمل والتخصص لإنجاز هذا السور.

هـ-الاغريق (350 ق.م): ادخلوا الاساليب الادارية الحديثة في الحركة التجارية، وفي هذه الحضارة نلحظ أصل الطريقة العلمية، لما ادخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الانساني. ومن اعلام الإدارة عندهم (افلاطون) الذي أعلن مبدأ التخصص في العلم في كتابه (الجمهورية). و(سقراط) الذي أعلن كلية الإدارة وسريان مبادئها على كل مجال والذي يؤكد هذا ما قاله لأحد تلاميذه: " مهما كان الشيء الذي يرأسه الإنسان فانه إذا عرف ما يحتاجه واستطاع ان يهيئه فانه يكون رئيسا صالحا سواء كان عليه ان يدير شؤون فرقة موسيقية او اسرة او مدينة او جيش".

و-الرومان (280 ق.م): لقد تميزت الامبراطورية الرومانية بمساهمات كبيرة في الفكر الاداري وخاصة في مجال التنظيم، فقد قام الامبراطور (ديوكليتيان) بإعادة تنظيم الامبراطورية عن طريق تقسيمها على فئة من المقاطعات التي قسمها بدورها الى وحدات أصغر، الامر الذي ساعده على

تقوية قبضته. ان اسس التنظيم التي اتبعت منذ ذلك الوقت الطويل لا تزال تتبع في الوقت الحاضر في المحاولات التي تلتف الى تثبيت السلطة المركزية.

**2- الحضارة الإسلامية:** تتميز الإدارة الإسلامية أنها تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، ولقد أدخلت الإدارة الإسلامية بعد آخر يتمثل في البعد الأخلاقي وهو هام ومؤثر في السلوك الإداري داخل المنظمة، ومن أهم خصائص واسهامات الإدارة الإسلامية نجد:

أ- الإدارة في الإسلام جزء من النظام الاجتماعي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي)

ب- الإدارة الإسلامية تعمل على إشباع حاجات العامل المسلم (المتغير الاقتصادي المادي)

ج- مبدأ الشورى في المشاركة في الإدارة

د- الطابع الإنساني للقيادة الإدارية الإسلامية (المتغير الإنساني)

هـ- تهتم الإدارة الإسلامية بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري (متغير السلوك والنظام)

و- إسهامات الحضارة الإسلامية في الإدارة: من بين إسهامات الإدارة في الإسلام نجد:

- تحديد مصادر دخل الدولة وتنظيم عملية الجباية وأوجه الصرف.
- أسس التعامل التجاري ونظم المعاملات وأحكام تبادل السلع،
- اختيار العاملين على أساس مبدأ الجدارة والأصل والأمانة.
- إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم الفضاء والبريد.
- اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف إشباع حاجات المواطنين وليس مغنما.
- التنظيم الاجتماعي تطبيق مفهوم الرقابة.
- تطبيق اللامركزية في إدارة الدولة.
- استخدام القيادة التشاورية.
- ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## ثانياً-الفكر التقليدي (المدرسة الكلاسيكية):

ظهرت المدرسة الكلاسيكية سنة 1900 عندما بدأ رواد هذه المدرسة في العمل على زيادة الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل، وإنجاز وظائف الإدارة والتي تحقق أفضل النتائج، فقد قام أصحاب هذه المدرسة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان المصنع وتحديد طرق تحديد الأجور، وكذلك كيفية الرقابة على الإنتاج، ولقد اهتمت هذه المدرسة بالإنتاج وأعطت له مرتبة بعد العمل اعتقاداً من رواد هذه المدرسة بأن زيادة الإنتاجية وإنجاز العمل يؤديان إلى رضا العاملين ومن هنا كان شعار هذه المدرسة هو الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية، وينقسم رواد هذه المدرسة إلى ثلاث مجموعات هي:

1-مدرسة الإدارة العلمية: وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وهنري جانت، وجلبرت وليليان، وسنحاول مناقشة إسهامات كل واحد منهم في الفكر الإداري، وسيتمُّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على رائدها وهو تايلور.

أ-فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor): يعتبر فريدريك تايلور (1856-1916) هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية ووفقاً لنظرية تايلور:

❖ أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.

❖ يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أيِّ عملٍ، وقد توصلَ إلى هذه الطريقة عن طريق "دراسة الحركة والزمن". ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.

❖ قدّم تايلور نظامَ الأجرِ بالقطعةٍ مقروناً بنظامِ حوافزٍ يُركّزُ على الجوانبِ الماديةِ والماليةِ، وفي سنة 1895م قدّم ورقته الشهيرة عن نظام الأجرِ بالقطعة " A Piece Rate System".

❖ وقد دعت مدرسة تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من طريقة المحاولة والخطأ " rule of thumb".

- ❖ ودعا تاييلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
- ❖ كما دعا تاييلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم.
- ❖ بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.
- ❖ إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.
- ❖ وجّه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
- ❖ عبّر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

**ب-فرانك جلبرت:** وقد تابع فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وليليان جلبرت Lillian M. Gilberth دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدي بها العمل.

**ج-هنري جانت:** كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تاييلور) نظرية تاييلور بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم منجزات جانت خرائط الإنتاج التي تقيّد في تخطيط العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الآلات.

## 2-نظرية شمولية الإدارة:

**أ-هنري فايول:** فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا

الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة والصناعية، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري. وقام بوضع أربعة عشر مبدأ عاماً للإدارة وهي على النحو التالي:

1-تقسيم العمل وهذا المبدأ نادى به آدم سميث تحت بند التخصص وتقسيم العمل، ونادى فايول بضرورة تطبيق هذا المبدأ على جميع الأعمال اليدوية والإدارية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية.

2-السلطة والمسئولية، والسلطة هي السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والهيكل التنظيمي وأيضاً السلطة الشخصية.

3-النظام والتأديب يجب اتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب.

4-وحدة الأمر وهي أن للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات والأوامر.

5-وحدة التوجيه وهي خضوع كل قسم من أقسام المنشأة إلى وجود هدف محدد لإنجازه ورئيس واحد.

6-خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامّة وهنا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة.

7-مكافأة العاملين وهنا يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة المنشأة.

8-المركزية وهي تركز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة.

9-سلسلة تدرج السلطة أي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى، مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال.

10-الترتيب والنظام للأشياء المادية وللأفراد حيث لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه ولكل فرد موقعه وحيزه الذي يجب أن يحتله.

11-المساواة والعدل بين العاملين.

12- ثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يسبب زيادة في التكلفة.

13- روح الابتكار بإفساح المجال للعاملين.

14- روح التعاون والاتصال والعمل على شكل فريق عمل Team Work.

كما قام فايول بتقسيم الإدارة إلى عناصر أساسية وهي المعروفة بوظائف الإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

**3- المدرسة البيروقراطية:** ترتبط هذه النظرية باسم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920)، إن ما يميز كتابات فيبر عن كتابات معاصريه من دعاة الإدارة العلمية هو درجة التعقيد العلمي الذي تتميز به، لقد استهدف من طرح أفكاره في هذه النظرية تقويم الإدارة الحكومية وما تشمله من أجهزة وتنظيمات إدارية مختلفة وتأثير سلوك الأفراد على الإدارة في هذه التنظيمات، وترتكز النظرية البيروقراطية لويبر على التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي، كما أنها مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة وتضعها موضع التنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يقصد بالبيروقراطية كما هو شائع عند عامة الناس التعقيد في العمل الروتيني الإداري... الخ

فالبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني "تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة".

\* **ماكس فيبر والبيروقراطية:** من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1864، ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

### ثالثاً-الفكر التقليدي الحديث "العلاقات الإنسانية والاجتماعية والسلوكية":

لقد اهتمت هذه المدرسة بالعنصر البشري وأهميته في المنظمة كأحد العوامل الأساسية لبقاء المنظمة واستمراريتها .وجاءت بعد المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني في الإدارة وعدم إعطائه الأهمية اللازمة .لقد ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالتنظيم غير رسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي.

**1-مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية:** كردّ فعلٍ لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضادّ لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية. ومن أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن Hawthorn Study التابعة لشركة وسترن إلكترك سنة 1924م-1932م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

أ-تجارب التون مايو **Elton Mayo**: قام عالم الاجتماع التون مايو سنة 1923م بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجور التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كلّ مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغيير طريقة الإشراف يجعلها أكثر راحة وأقلّ رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، ممّا أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

ب-التنظيم غير الرسمي: في إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين كونوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي يمكنهم إنتاجه. كما كان تضامن فيما بينهم بحيث



لا يستقل أي فرد من أفراد المجموعة بمفرده بمستوى الإنتاج، حيث كان يجبر الفرد النشاز للخضوع لتعليمات الجماعة بالإقناع أولاً وإلا فبالإجبار.

**2-نظرية الفلسفة الإدارية:** تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجير يجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجير يجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسمائها (Y).

**أ-نظرية X:** توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها.

**ب-نظرية Y:** توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه.

### الجدول 02: الفروض النظرية لنظرية الفلسفة الإدارية

| نظرية Y  | نظرية X   |
|--|---|
| حب الإنسان العادي للعمل  | كراهية الإنسان العادي للعمل                                       |
| يسعى برغبته ( ودون إكراه ) للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.   | الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل. |
| الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية                                   | الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار           |
| الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته                              | يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة                     |
| يمتلك الإنسان القدرة على المبادأة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطرة. | -   |

ثم توصل إلى أن الفرد العامل أقرب في طبيعته وسلوكه إلى افتراضات النظرية Y .

**3-نظرية ماسلو MASLOW (سلم الحاجات الإنسانية):** قامت عدة محاولات لدراسة السلوك الإنساني، وقد كان روادها من علماء النفس، ومن بين أشهر هذه الدراسات محاولة ماسلو إلى تقسيم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة، وهي كالتالي:

أ-الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب.

ب-الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار.

ج-الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي.

د-الحاجة إلى احترام وتقدير الذات.

هـ-الحاجة إلى تحقيق الذات.

**4-نظرية الشخصية الناضجة:** انتقد ارجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة

**رابعا-النظريات المعاصرة:** وتنطوي هذه النظريات على المدارس التالية:

**1-مدرسة النظم:** تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة (العكسية).

**2-المدرسة الكمية.** وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي.

**3-المدرسة الموقفية:** تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.

4-مدرسة علم الإدارة / بحوث العمليات: بحوث العمليات هي التطبيق للأساليب العلمية على المشاكل المعقدة التي تنشأ من إدارة وتوجيه الأنظمة الكبيرة من الأفراد والآلات والمواد والأموال في مجال الصناعة ومشاريع الأعمال والحكومة والدفاع ، والمنهج المميز لبحوث العمليات هو في تطوير نموذج للنظام مبني على أسس علمية ، متضمناً مقاييس لعوامل مثل الصدفة والمخاطرة والتي بناءً عليها يتم قياس نتائج القرارات البديلة أو الاستراتيجيات أو المراقبات ، والغرض من القيام بهذا العمل هو مساعدة الإدارة في بناء سياساتها واختيار تصرفاتها بطريقة علمية .

من التعريف يمكن استنتاج أن منهج بحوث العمليات في حل المشاكل يركز على أربعة مفاهيم أساسية، وهي كالتالي:

-معالجة القضايا والمشاكل الناتجة عن إدارة الأنظمة المختلفة.

-التطبيق للأساليب العلمية.

-تكوين نموذج.

-المساعدة في عملية اتخاذ قرار.

5-نظرية الإدارة بالأهداف: إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد « الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

وضع الأهداف -تطوير خطة عملية -القيام بالمراجعة الدورية -تقييم الإنجاز السنوي

## د-مبادئ الإدارة بالأهداف:

\* **مبدأ المشاركة:** وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء.

\* **مبدأ الالتزام:** وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

\* **مبدأ تحمل المسؤولية:** بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

\* **مبدأ رفع الروح المعنوية:** حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية.

## المحور الثالث: وظائف الإدارة

استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة هي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة. هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف مستويات الإدارة مع اختلاف الأهمية المعطاة لكل وظيفة حسب المستوى الإداري.

### الشكل 02: وظائف الإدارة



### أولاً- الوظيفة الأولى التخطيط:

إن أول وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة سنقوم بمناقشتها والتعرف عليها هي وظيفة التخطيط وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغيير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغيير قد يكون فجائياً وشاملاً وقد يكون بطيئاً.

**1-تعريف التخطيط:** عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه البيوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر

لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية". ويعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة". ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

- \* أنه عملية ذهنية.
- \* يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
- \* يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.
- \* يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

﴿التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلاي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات﴾

2- أهمية التخطيط: تبرز أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

- أ- التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث
- ب- تركيز الضوء على الأهداف
- ج- التنسيق بين كافة الإدارات والاقسام
- د- الاقتصاد في النفقات
- هـ- تسهيل عملية الرقابة

3- أنواع التخطيط:

أ- التخطيط حسب الوظيفة: التخطيط الإنتاجي، التخطيط السلعي، التخطيط المالي، التخطيط العمالي

ب- التخطيط حسب الفترة الزمنية: تخطيط طويل الأجل، تخطيط قصير الأجل

ج- التخطيط حسب مجال الاستعمال: خطط عديدة الاستعمال، خطط فريدة الاستعمال.

د- التخطيط من حيث الشمول: التخطيط الشامل، التخطيط الجزئي.

أ-التخطيط حسب الوظيفة: التخطيط الإنتاجي، التخطيط المالي، تخطيط القوى العاملة (التخطيط العمالي)، التخطيط السلعي.

ب-التخطيط حسب الفترة الزمنية: خطط طويلة الأجل، خطط قصيرة الأجل.

هـ-التخطيط حسب الهدف: التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التنفيذي

#### 4-خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

أ-الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

ب-الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة :تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

ج-الخطوة الثالثة: تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

د-الخطوة الرابعة: تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

هـ-الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

و-الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

ز-الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

ثانيا-الوظيفة الثانية التنظيم:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات سواء كانت خدمية أو منظمات ربحية أو منظمات أخرى تسعى إلى الربح

والتميز فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية، حيث أنه يعتبر عنصرا مهما من عناصر الإداري

**1-تعريف التنظيم:** يمكن تعريف التنظيم بأنه تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتلاءم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط.

التنظيم الإداري هو عبارة عن عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة، ويصنف على أنه من العمليات الإدارية المُساندة المتعاقبة والمستمرة، ومن العمليات الفنية المتخصصة في استثمار الموارد التي تملكها المنظمة، بنوعها البشرية وغير البشرية أو المادية، حيث تتجلى مهام هذا النشاط بشكل رئيسي في تحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى .

**2-خصائص التنظيم الإداري:** يمكن فهم طبيعة الوظيفة التنظيمية بالرجوع إلى الجوانب التالية:

**أ-التنظيم في الإدارة هو وظيفة أساسية وعملية فرعية:** يشكل التنظيم عنصرا أساسيا في العمليات الرئيسية للإدارة. ويتم التنظيم فيما يتعلق بجميع وظائف الإدارة الأخرى.

**ب-التنظيم عملية مستمرة:** المنظمة هي كيان مستمر. يتم الشعور بالحاجة إلى وظيفة التنظيم عندما يتم تقديم أنشطة أو وظائف جديدة أو إعادة خلط الوظائف والأنشطة الحالية في المنظمة.

**ج-التنظيم هو مهمة جميع المديرين:** يمارس جميع المديرين في المنظمة وظيفة التنظيم. ومع ذلك قد تختلف طبيعة وأهمية الوظائف التنظيمية باختلاف المدير.

**د-التنظيم ينطوي على التنسيق:** من أجل خلق توازن وهيكلية في المنظمة يجب أن تكون أنشطة الأعضاء جيدة التنسيق.

**هـ-موجه نحو الهدف:** تم تصميم التنظيم الإداري على الأهداف ويهدف إلى تحقيقها بسلاسة.

**و-يؤسس علاقة السلطة والمسؤولية:** يؤسس التنظيم في الإداري علاقة السلطة والمسؤولية بين أعضاء المنظمة.



### 3- أهمية التنظيم الإداري: يمكننا توضيح أهمية التنظيم الإداري في النقاط التالية:

أ- **التخصص:** الهيكل التنظيمي عبارة عن شبكة من العلاقات يتم فيها تقسيم العمل إلى وحدات وأقسام. يساعد تقسيم العمل هذا في تحقيق التخصص في مختلف الأنشطة المهمة بالنسبة لنا.

ب- **وظائف محددة جدا:** يساعد الهيكل التنظيمي في وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب والتي يمكن القيام بها عن طريق اختيار أشخاص في مختلف الإدارات وفقا لمؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم. هذا يساعد في تحديد الوظائف بشكل صحيح مما يوضح دور كل شخص.

ج- **توضيح السلطة:** التنظيم الإداري يساعد في توضيح المناصب لكل مدير، يمكن القيام بذلك من خلال توضيح الصلاحيات لكل مدير والطريقة التي يجب أن يمارس بها هذه الصلاحيات يجب توضيحها حتى لا يحدث سوء استخدام للسلطة.

د- **التنسيق:** التنظيم هو وسيلة لخلق التنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة، فهو يخلق علاقات واضحة بين المواقف ويضمن التعاون المتبادل بين الأفراد. يتم تحقيق الانسجام في العمل من قبل المدراء في مستويات أعلى والذين يمارسون سلطتهم على الأنشطة المترابطة للمدراء من مستويات أدنى. يمكن أن تكون علاقات مسؤولية/سلطة مثمرة فقط عندما تكون هناك علاقة رسمية بين الاثنين.

هـ- **الاستخدام الفعال للموارد:** تضمن وظيفة التنظيم أفضل استخدام ممكن للموارد سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو فنية. وهذا بسبب تعيين الوظائف للموظفين الذين يتجنبون التداخل والازدواجية في العمل.

و- **التكيف مع التغيير:** تساعد عملية التنظيم الإداري المؤسسة على البقاء صامدة والتكيف مع جميع التغييرات، وذلك من خلال إجراء تغييرات جوهرية في الاستراتيجيات والتسلسل الهرمي وعلاقات الخ

ز- **تطوير الموظفين:** التنظيم الإداري يشجع الإبداع في المديرين التنفيذيين بحيث يقلل تفويض السلطة من عبء العمل لديهم ويحصلون على وقت لتحديد طرق جديدة لأداء العمل، كما أنها تمكنهم من استكشاف مجالات جديدة لنموهم وتطورهم.

ي-الشعور بالأمان: الهيكل التنظيمي يوضح المناصب الوظيفية، الأدوار المخصصة لكل مدير واضحة وذلك يساعد على التنسيق. لذلك فإن وضوح الصلاحيات يساعد تلقائياً في زيادة الرضا العقلي وبالتالي الشعور بالأمان، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي.

#### 4-أنواع التنظيم الإداري:

أ-التنظيم الإداري الهرمي: يعتبر هو النوع الأكثر شيوعاً حيث تنتقل سلسلة القيادة من الأعلى (على سبيل المثال، الرئيس التنفيذي أو المدير) إلى أسفل (على سبيل المثال، الموظفين ذوي المستوى المنخفض) ولكل موظف مشرف.

ب-التنظيم الإداري الوظيفي: على غرار النوع الهرمي، يبدأ الهيكل التنظيمي الوظيفي بمناصب ذات أعلى مستويات المسؤولية في الأعلى وينخفض من هناك.

ج-التنظيم الإداري الأفقي: يناسب التنظيم الأفقي أو المسطح الشركات ذات المستويات القليلة بين الإدارة العليا والموظفين على مستوى الموظفين.

د-التنظيم الإداري القائم على الفريق: يهدف التنظيم للفريق إلى تعطيل التسلسل الهرمي التقليدي، والتركيز بشكل أكبر على حل المشكلات والتعاون ومنح الموظفين مزيداً من التحكم.

هـ-تنظيم إداري شبكي: عدد قليل من الشركات لديها جميع خدماتها تحت سقف واحد، ويمكن أن يكون التوفيق بين العديد من البائعين والمقاولين من الباطن والعاملين لحسابهم الخاص والمواقع خارج الموقع والمكاتب الفرعية أمراً مربكاً.

و-التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.

ز-التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

6-مزايا التنظيم الإداري: تتمثل أهم مزايا التنظيم الإداري للمنظمة أو الشركة في الآتي:

أ-الشخص المناسب في المكان المناسب: تحت سيادة تنظيم إداري فعال يتم تخصيص العمل بأكمله بشكل منهجي وتقسيمه إلى أجزاء مختلفة.

ب-وضوح العلاقات: يساعد التنظيم الإداري في إقامة علاقة واضحة ويحدد بوضوح خطوط الاتصال ويحدد أيضا من الذي يقدم التقرير لمن. يساعد هذا أيضا في تثبيت المسؤولية ويحدد أيضا أبعاد السلطة التي يمكن للفرد ممارستها.

ج-الاستخدام الأمثل للموارد: يوفر التنظيم الإداري الجيد أيضا الاستخدام الكامل والفعال لجميع الموارد البشرية والمادية والمالية.

د-التكيف مع التغيير: التنظيم في الإدارة يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات التي تحدث على مستوى القطاع أو على مستوى العالم.

هـ-فعالية الإدارة: يساعد التنظيم الفعال الإداري في تحقيق الكفاءة في الإدارة وذلك لعدة أسباب:

• يؤدي إلى التخصص الذي يحقق الفعالية

• يوضح مراكز السلطة والتحكم بالتالي يؤدي إلى التنفيذ السليم للعمل

• يوفر وصفا واضحا للوظائف والواجبات المتعلقة بها مما يؤدي إلى تجنب ازدواجية العمل

و-تطوير الموظفين: التنظيم يخلق هيكل المنظمة. وهذا الهيكل يوفر أساسا أو إطارا لتعيين وأداء الوظائف المختلفة بكفاءة.

ز-التوسع والنمو: التنظيم في الإدارة يعزز النمو وتنويع المؤسسة. فهو يمكن المؤسسة من مواجهة تحديات جديدة مثل المزيد من الوظائف والإيرادات وخطوط الإنتاج الجديدة وكذلك المناطق الجغرافية الجديدة وما إلى ذلك مما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح.

## 7-خطوات التنظيم الإداري: تتضمن عملية التنظيم الإداري الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

### ثالثا-الوظيفة الثالثة التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل:

● - القيادة

● - الاتصال

● - التحفيز

### 4-عناصر التوجيه:

أ-القيادة: هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين. وتوجد عدة أساليب للقيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي والمتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر في القيادة.

ب-الاتصال: يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

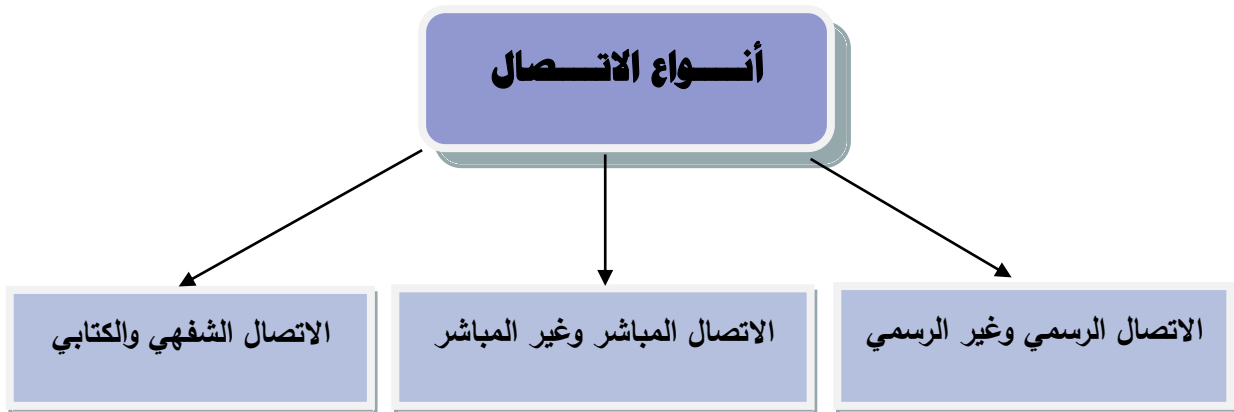
\*عناصر عملية الاتصال: عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

- المرسل
- وسيلة الاتصال
- مستقبل الرسالة
- الضوضاء التشويش
- التغذية العكسية

\* أنواع الاتصال:

- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:
- الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر:
- الاتصال الشفهي والكتابي:

الشكل 02: أنواع الاتصال



ج-التحفيز: هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل، ويهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد. ويعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي زيادة الإنتاج والنمو

الاقتصادي، وهو الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان على التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع.

**\*عناصر التحفيز: القدرة، الرغبة، الجهد، الثقة:**

**\*أنواع التحفيز: تحفيز داخلي، تحفيز خارجي، الحوافز المعنوية، تحفيزات سلبية**

**\*أهمية التحفيز: تتركز أهمية التحفيز في:**

- تحسين الحالة الاجتماعية للعاملين وذلك من خلال زيادة أجورهم وإشباع احتياجاتهم.
- زيادة وسرعة الإنتاج وبأعلى جودة، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- شعور العاملين بالعدل والمساواة داخل المؤسسة.
- خلق روح المنافسة الجيدة بين العاملين من خلال تقديم المكافآت للعامل الأكثر تميزاً.
- شعور العامل بالرغبة في الاستمرار بالعمل.
- شعور العامل بقيمته في مكان العمل عند تلبية احتياجاته

**رابعا-الوظيفة الرابعة: الرقابة**

**1-تعريف الرقابة:** من أبرز التعريفات المقدمة للرقابة تعريف فايول الذي يعتبر أن الرقابة هي "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء: الأشخاص والتصرفات والأشياء".

**2-أهمية الرقابة:** الرقابة تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات

وتأتي أهمية الرقابة من دورها المزدوج:

أ-المساهمة والتعاون في تحقيق نتائج المؤسسة انطلاقاً من كشف نقاط القوة وتدعيمها وكشف نقاط الضعف وتقاديا لمواجهة المنافسين.

ب-دور المسير: معنى ذلك أن توليفة عوامل الإنتاج المستعملة من قبل المؤسسة من أجل الحصول على أصل أو خدمة يجب أن تكون الأكثر تكيفا مع وضعيتها في السوق.

وتزداد أهمية الرقابة أيضا بالنظر إلى النقاط التالية:

-كثرة التقلبات والمفاجآت والفرص والمخاطر التي يعرضها محيط المؤسسة اليوم المرتبطة بالسوق؛

-كبر حجم المؤسسة من يوم إلى آخر؛

-تنوع وتعدد أنشطة المؤسسة من فترة لأخرى؛

-التوزع الجغرافي للمؤسسة؛

-تعدد واختلاف المستويات التنظيمية تبعا للهيكل التنظيمي المعتمد؛

-زيادة حدة المنافسة وتقلص الدور الحمائي للدولة.

### 3-خطوات العملية الرقابية الأربعة:

أ-إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلح أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعها إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع .

ب-متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

ج-قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

د-تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء :المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها . وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذاها.

#### 4-أنواع الرقابة:

أ-الرقابة المستمرة: وهي تلك الرقابة التي تستخدم باستمرار دون توقف

ب-الرقابة الدورية :وهي تلك الرقابة التي تستخدم بشكل دوري

ج-الرقابة الظرفية :وهذا النوع من الرقابة يتم أحيانا ويتضمن الطرق التالية:

• الملاحظة:

• التقارير الخاصة:

• مراقبة المشروع:

كما يمكن تقسيم الرقابة إلى الأنواع التالية

أ-على أساس الزمن :ونجد ما يلي: الرقابة المسبقة،

• الرقابة الجارية.

• الرقابة اللاحقة.

ب-على أساس الجهة التي تقوم بها:

• الرقابة الخارجية.

• الرقابة الداخلية.



### الجدول 03: تصنيفات الرقابة

| التقسيم  | الأساس                |
|--|-----------------------|
| 1- الرقابة السابقة ( وقائية/ إيجابية )<br>2- الرقابة الجارية ( أثناء التنفيذ )<br>3- الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ )<br>4- نظام الرقابة المتعددة | الزمن                 |
| 1- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة )<br>2- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية)  | الجهة التي تقوم بها   |
| 1- الرقابة المفاجئة.<br>2- الرقابة الدورية<br>3- الرقابة المستمرة  | التنظيم الرقابي       |
| 1- الرقابة البيروقراطية<br>2- الرقابة غير البيروقراطية<br>3- الرقابة الاستراتيجية  | أشكال أخرى من الرقابة |

5- خصائص الرقابة الفعالة: هناك مجموعة من الخصائص للرقابة الفعالة هي:

- التوفير في النفقات
- توضيح طرق التصحيح
- الوضوح وسهولة الفهم
- التوقيت المناسب
- الموضوعية والواقعية
- المرونة
- وجوب اشتراك المنفذين في تحديد معايير الرقابة

6-مراحل الرقابة الإدارية: تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

أ-تحديد المعايير: والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

ب-قياس الأداء: وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

ج-مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط: تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط

د-تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم.

7-متطلبات الرقابة الفعالة: لكي تحقق الرقابة أهدافها لابد أن تتوفر الشروط التالية:

أ-لابد من وجود أهداف دقيقة وواضحة لدى المنظمة لأن عملية الرقابة لا تحقق عملها في غياب الخطة والهدف الذكي من حيث الجانب الكمي وقابل للتحقيق.

ب-تصميم نظام رقابي يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وعدم تطبيق أنظمة رقابية بمجرد أنها نجحت في المنظمات الأخرى بسبب الاختلافات المتوقعة في كثير من الأمور بين منظمة وأخرى.

ج-لابد أن تكون المعايير الرقابية واضحة وسهلة الفهم والاستخدام من قبل العاملين بها وكذلك مرونتها وقابليتها للتعديل.

د-حتى تكون الرقابة فعالة لابد أن تؤدي إلى اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وقيل فوات الأوان، وأن تحدد أسباب الانحرافات، حتى تتمكن المنظمة من علاجها وبالتالي تحقيق الأهداف.

هـ-حتى تتجح عملية الرقابة لابد أن تكون مدعومة من قبل العاملين بالمنظمة، كما يجب أن تكون عملية الاتصال فعالة لضمان الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

و-حتى تكون العملية الرقابية فعالة لابد أن تكون مرتبطة بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه.

## خامسا-الوظيفة الخامسة التوظيف:

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

**1-تعريف التوظيف:** يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

### 2-مهام التوظيف الثمانية:

أ- **تخطيط الموارد البشرية:** الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

-التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين .

-مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .

-تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات .

ب- **توفير الموظفين:** في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد

المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ج-**الاختيار**: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

د-**التعريف بالمنظمة**: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعها على سياسات وأنظمة المنظمة.

هـ-**التدريب والتطوير**: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

-التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

-التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

و-**تقييم الأداء**: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

ز-**قرارات التوظيف**: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ي-**إنهاء الخدمة**: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

## المحور الرابع: الإدارة الاستراتيجية

العملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية عملية معقدة ومتشعبة من المهام والوظائف، التي تسعى في النهاية إلى تجميع، تنسيق، وتوجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف مشترك. وتحقيق هذا الهدف لا يتأتى إلا في ظل إدارة حديثة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لرفع كفاءة المنظمة ككل.

يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية التخطيط والصبر، يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساعد الشركات في الوصول إلى أهدافها. تضمن الإدارة الاستراتيجية تنفيذ الخطوات اللازمة للوصول إلى هدف العمل على مستوى الشركة.

### أولاً- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

**1- تعريف الإدارة الاستراتيجية:** يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الاستخدام الاستراتيجي لموارد الشركة للوصول إلى أهداف الشركة وغاياتها. تتطلب الإدارة الاستراتيجية التفكير في العمليات والإجراءات داخل المنظمة بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر على كيفية عمل الشركة.

يجب أن توجه عملية الإدارة الاستراتيجية الإجراءات والقرارات ذات المستوى الأعلى. يمكن للشركات من جميع الأحجام وفي جميع الصناعات الاستفادة من ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

تشمل الإدارة الاستراتيجية تحديد أهداف الشركة، وتحليل تصرفات المنافسين، ومراجعة الهيكل الداخلي للمؤسسة، وتقييم الاستراتيجيات الحالية والتأكيد على تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى الشركة.

الإدارة الاستراتيجية هي مجموع التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الأهداف القابلة للتحقيق. التفكير الاستراتيجي هو القدرة على تحديد احتياجات المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة من خلال التخطيط الاستراتيجي.

إن الإدارة الاستراتيجية هي ليست عملية تدريجية خالية من الإشكالات، بل هي عملية تكرارية تعترتها صبغة " البعثرة "، إلى درجة أنها تقتضي توفر العمل الجاد من قبل معظم الأفراد في المنظمة بهدف الارتقاء بها نحو المستقبل.

ليس مفهوم الإدارة الاستراتيجية جديداً، بل يرجع إلى السبعينات من القرن الماضي، حين قصد به قيام أشخاص معينين بالخروج ببرامج استراتيجية ومن ثم محاولة ترويجها إلى صناع القرار.

وفي عقد التسعينات اختلفت فكرة التخطيط الاستراتيجي عن الإدارة الاستراتيجية، حيث أن تعريف Goodstein و Nolan و Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي يبتعد عن كونه مجرد وظيفة من الوظائف العامة التي تقوم بها الكوادر العاملة، بل أنه يركز بنا أكثر عن كونه عملية تقتضي من القادة الكبار للمنظمة أن يحددوا الاتجاه الاستراتيجي لها.

تتطلب الإدارة الاستراتيجية مهارات قيادية مقنعة - فهي في النهاية تتعلق باتخاذ القرارات الرئيسية والتغلب على العقبات والاستفادة من الفرص، لا يحتاج المسؤولون التنفيذيون في الشركة إلى مهارات تحليلية حادة فحسب، بل يحتاجون أيضاً إلى القدرة على التعامل مع أصحاب المصلحة وتحفيز الموظفين على تبني استراتيجياتهم المحددة. من خلال تطوير المهارات في الإدارة الاستراتيجية يمكن للمديرين التنفيذيين خلق قيمة لشركاتهم.

**2-فوائد الإدارة الاستراتيجية:** عندما تمارس المنظمة الإدارة الاستراتيجية، يصبح التفكير ذا طابع رؤيوي أكثر ويتسم بما يلي<sup>1</sup>:

- التفكير بشأن المستقبل، بحيث تكون حدود المنظمة أكثر مرونة.
- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها.
- التركيز على الرفع من نوعية العمليات والأداء التنظيمي واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

- التوجه نحو الثقافة التنظيمية التي تتكيف بسهولة للتغيير.

ومن خلال الممارسة والعمل الجاد، فإن التعلم التنظيمي الذي يحدث خلال تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية سوف يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها ورؤيتها. ومع كل تحديث للخطة الاستراتيجية، سوف يصبح القادة الكبار ذوي قدرة أفضل على نشر الخطة وإجراء التغييرات وقياس الأداء التنظيمي.

بعد عملية تحديد السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها، وبعد التحليل العام للمحيط وللوضع الداخلية وإمكاناتها، تمر المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى المرحلة الأقرب من الميدان العملي. فما هي الإجراءات التي تمر بها هذه العملية؟ ثم ما المراحل التي يشهدها نظام التخطيط الاستراتيجي في تـكونه؟ وأخيرا كيف يمكن تقييم ومراقبة العملية كلها؟

**3-خطوات الإدارة الاستراتيجية:** يمكن أن تكون الإدارة الاستراتيجية إما توجيهية أو وصفية. تعني الإدارة الاستراتيجية الوصفية تطوير الاستراتيجيات مسبقاً في مسألة تنظيمية. تعني الإدارة الاستراتيجية الوصفية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ عند الحاجة. كلا الأسلوبين في الإدارة الاستراتيجية يستخدمان نظرية الإدارة والممارسات.

بينما تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والأفكار والأهداف أو التحديات التنظيمية يمكن أن تأتي من أي عضو في الشركة. توظف العديد من الشركات الاستراتيجيين الذين تتمثل وظائفهم في التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتحسين وظائف الشركة.

### وهناك أربع خطوات للإدارة الاستراتيجية:

**أ-التحليل:** قبل التخطيط لعملية استراتيجية جديدة، يجب عليك تقييم العملية الحالية لتحقيق هدفك. ما هو العمل؟ وما الذي لا يعمل؟ ما هي المدخلات من أصحاب المصلحة التنظيميين التي يمكنك جمعها؟

هذا هو الوقت المناسب للإجابة على أي أسئلة من شأنها أن تساعد في ترسيخ العناصر الضرورية للخطة الاستراتيجية. يعد SWOT، أو تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أداة مفيدة.

**ب- التكوين/تشكيل:** بمجرد حصولك على المعلومات التي تحتاجها، فقد حان الوقت لإنشاء خطة عمل للوصول إلى الهدف. تأكد من أن الخطوات واضحة ومركزة وذات صلة مباشرة بالهدف. قم بإعداد إرشادات التنفيذ سهلة الفهم إذا كانت العملية أو الإجراء سيؤثر على العديد من الأشخاص داخل المنظمة.

**ج- التنفيذ:** اتبع الخطوات الموضحة في خطتك الاستراتيجية. تأكد من أن جميع أصحاب المصلحة ينفذون الخطة على النحو المصمم لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

**د- التقييم:** تقييم المنتج النهائي. هل حققت هدفك؟ هل تم تنفيذ العملية بشكل مناسب على مستوى الشركة؟ بناءً على إجاباتك على هذه الأسئلة، يمكنك التفكير والمراجعة حسب الحاجة.

## ثانياً- أهداف وأهمية الإدارة الاستراتيجية:

**1- أهداف الإدارة الاستراتيجية:** تقدم الإدارة الاستراتيجية العديد من الفوائد للشركات التي تستخدمها، ومنها:

- **الميزة التنافسية:** تمنح الإدارة الاستراتيجية الشركات ميزة على المنافسين لأن طبيعتها الاستباقية تعني أن شركتك ستكون دائماً على دراية بالسوق المتغير.
- **تحقيق الأهداف:** تساعد الإدارة الاستراتيجية في الحفاظ على الأهداف قابلة للتحقيق باستخدام عملية واضحة وديناميكية لصياغة الخطوات والتنفيذ.
- **النمو المستدام:** ثبت أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى أداء تنظيمي أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى نمو يمكن إدارته.



• **منظمة متماسكة:** تتطلب الإدارة الاستراتيجية التواصل وتنفيذ الأهداف على مستوى الشركة. من المرجح أن تحقق المنظمة التي تعمل في انسجام نحو هدف هذا الهدف.

• **زيادة الوعي الإداري:** تعني الإدارة الاستراتيجية التطلع إلى مستقبل الشركة. إذا قام المديرين بذلك باستمرار، فسيكونون أكثر وعياً باتجاهات الصناعة والتحديات. من خلال تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والتفكير، سيكونون أكثر استعداداً لمواجهة تحديات المستقبل.

**2- أهمية الإدارة الاستراتيجية:** ان الغرض الأساسي من الإدارة الاستراتيجية هو اكتساب القدرة التنافسية الاستراتيجية المستمرة للشركة. من الممكن تطوير وتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات التي تخلق قيمة للشركة. يركز على تقييم الفرص والتهديدات، مع الأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف في الشركة وتطوير استراتيجيات للبقاء والنمو والتوسع.

• يوجه الشركة للتحرك في اتجاه معين. إنه يحدد أهداف المؤسسة ويصلح أهدافاً واقعية تتماشى مع رؤية الشركة.

• يساعد الشركة في أن تصبح استباقية، بدلاً من رد فعل، لجعلها تحل تصرفات المنافسين وتتخذ الخطوات اللازمة للمنافسة في السوق، بدلاً من أن تصبح متفرجاً.

• يعمل كأساس لجميع القرارات الرئيسية للشركة.

• يحاول إعداد المنظمة للتحديات المستقبلية ولعب دور الرائد في استكشاف الفرص ويساعد أيضاً في تحديد طرق الوصول إلى تلك الفرص.

• إنه يضمن بقاء الشركة على المدى الطويل أثناء التعامل مع المنافسة والبقاء على قيد الحياة في البيئة الديناميكية.

• يساعد في تطوير الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية، مما يساعد في بقاء الأعمال التجارية ونموها.

## المراجع:

- 1- أحمد ماهر وجمال المجري، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية 2001-2002.
- 2- الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية المدنية، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، عمان، 1995.
- 3- المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1995.
- 4- يوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 5- عاشور يوسف، حسين محمود، مقدمة في بحوث العمليات، ط3، الباب الأول، مكتبة الأمل التجارية، غزة، 2001.
- 6- محمد عبده زيدان النشرة الإلكترونية للشركة السعودية للكهرباء، العدد الرابع، السنة الأولى، ماي، 2001.
- 7- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، بيروت: دار النهضة العربية، 1986.
- 8- عبد العزيز أبو نبعة، مفهوم الإدارة بالأهداف، لشبكة العربية للإدارة والأعمال، 2012.
- 9- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة أهداف ونتائج وليس بطولات شخصية، الحوار المتمدن، المحور: الادارة والاقتصاد، -العدد: 1385 - 2005.
- 10- جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2003.
- 11- توفيق جميل احمد، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 12- عساف محمود، أصول الإدارة، مكتبة لطفي، القاهرة، 1982.
- 13- عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
- 14- حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 15- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 16- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.