

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى - جذع مشترك - ليسانس - LMD - الموسومة بعنوان

مدخل لإدارة الأعمال

من إعداد الدكتورة: تارزي آمنة

السنة الجامعية: 2021-2022

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
08	المحور الأول: طبيعة علم الإدارة
08	أولاً: مفهوم علم الإدارة
08	أ-تعريف علم الإدارة
09	ب-التمييز بين Gestion وManagement
10	ج-خصائص الإدارة
11	ثانياً: مجالات الإدارة
11	أ-الإدارة العامة
11	ب-إدارة الأعمال
12	ثالثاً: مستويات الإدارة
12	أ-وظائف المستوى الإداري الأعلى
13	ب-وظائف المستوى الإداري الأوسط
13	ج-وظائف المستوى الإداري الأدنى
13	رابعاً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
13	أ-علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد
14	ب-علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة
14	ج-علاقة علم الإدارة بعلم النفس
14	د-علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع
14	أ-علاقة علم الإدارة بعلم الإدارة والقانون
15	أ-علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية
16	المحور الثاني: المدير والعملية الإدارية

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

16	أولاً: الإدارة والمدير
16	أ-مهام المدير من خلال العملية الإدارية
16	ب-مسؤوليات المدير من خلال العملية الإدارية
17	ثانياً: المهارات الأساسية للمدير
17	أ-المهارات الذهنية
17	ب-المهارات السلوكية
17	ج-المهارات الفنية
18	ثالثاً: أنواع المديرين
19	أ-تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري
19	ب-تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة
19	ج-تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة
20	رابعاً: الأدوار الإدارية للمدير
20	أ-الأدوار التفاعلية
20	ب-الأدوار المعلوماتية
20	ج-الأدوار القرارية
22	المحور الثالث: تطور الفكر الإداري
22	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
23	أ-نظرية الإدارة العلمية
35	ب-نظرية العملية الإدارية
38	ج-النظرية البيروقراطية الرشيدة
42	د-إسهامات المدرسة الكلاسيكية
42	و-الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
43	ثانياً: المدرسة السلوكية
43	أ-حركة العلاقات الإنسانية

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

47	ب-حركة الموارد البشرية
55	ج-إسهامات المدرسة السلوكية في الإدارة
56	د-الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية
56	ثالثًا: المدارس الحديثة
56	أ-نظرية النظم الاجتماعية (النظام التعاوني)
59	ب-نظرية القيادة الموقفية
62	ج-نظرية اتخاذ القرار
64	د-نظرية الإدارة بالأهداف
68	و-نظرية الإدارة اليابانية
72	المحور الرابع: الوظائف الإدارية
72	أولًا: وظيفة التخطيط
73	أ-تعريف التخطيط
74	ب-أهمية التخطيط
75	ج-أهداف التخطيط
75	د-خصائص التخطيط
76	هـ-مراحل التخطيط
79	و-مستويات التخطيط
80	ثانيًا: وظيفة التنظيم
80	أ-تعريف التنظيم
81	ب-أهمية التنظيم
82	ج-مبادئ التنظيم
83	د-أنواع التنظيم
84	و-فوائد التنظيم
85	هـ-الهيكل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

93	ثالثا: وظيفة التوجيه
93	أ-تعريف التوجيه
94	ب-أهمية التوجيه
95	ج-أسس ومبادئ التوجيه
95	د-عناصر التوجيه
103	رابعا: وظيفة الرقابة
103	أ-تعريف الرقابة
104	ب-خصائص الرقابة
104	ج-عملية الرقابة
105	د-أهمية الرقابة
106	هـ-أساليب الرقابة
108	الخاتمة
110	قائمة المراجع

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمرونة العديد من التهديدات الخارجية التي تقلل من فرص بقائها واستمرارها ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه البيئات الاقتصادية الرائدة وانفتاح العالم الاقتصادي على مختلف تقنيات الإدارة الحديثة والمعاصرة أصبح من الضروري فهم واستيعاب التطور الكرونولوجي لعلم الإدارة الذي ساهمت في بلورته مدارس الفكر الإداري لبناء اتجاه استراتيجي سليم وصحيح من كل الجوانب يساهم في رسم خطة طريق واضحة المعالم.

في هذا السياق زاد اهتمام منظمات الأعمال بإدارة الأعمال لما له من أهمية في بلورة وسيرورة خطة العمل نحو تحقيق الهدف الأساسي لها في ظل الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية والمالية التي تحدد موقع المنظمة مقارنة مع منافسيها ويساعد الفهم الواسع للأعمال على تطوير مهارات الإدارة الرئيسية التي تتيح تكوين رصيد قيم لأي منظمة وبناء مجموعة من المهارات للاستجابة للتحديات والتطورات الحالية في الأعمال والمجتمع، مما يمنح القدرة على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة تأخذ في عين الاعتبار الآثار الأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال.

سنحاول في هذه المطبوعة التطرق إلى المبادئ العلمية لإدارة الأعمال من خلال تناول مفهومها وطبيعتها، التطور الفكري الإداري الكلاسيكي والحديث وكذا الوظائف الإدارية الأساسية.

ونتمنى أن تساهم هذه المطبوعة في تنمية المعلومات المتعلقة بهذا المجال للطلبة وان تساهم في إثراء المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3

المحور الأول: طبيعة علم الإدارة

ينظر الأفراد إلى الإدارة بشكل مختلف حيث يعتبرها عالم النفس فنا لفهم السلوك البشري ويعرفها عالم الرياضيات الإدارة بأنها عملية منطقية، إن هذه الأساليب لديها نظرة ضيقة ومحدودة النطاق لأنها تنظر إلى جانب معين من الإدارة، وبالتالي، هي تفتقد للرؤية الشاملة لطبيعة الإدارة نتناول في هذا المحور مختلف أبعاد الإدارة التي توضح المعنى الصحيح والمتكامل لها.

أولاً: مفهوم علم الإدارة

أ- تعريف علم الإدارة:

-التعريف الكلاسيكي الذي جاء به فريدريك تايلور (Frederick Taylor) بداية من القرن العشرين، والذي يرى بأن: التسيير علم مبني على أصول و قواعد وقوانين علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية (Encyclopedia of Business, 2017).

-هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تمت صياغتها (cambridge).

أو هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهد غالى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً.

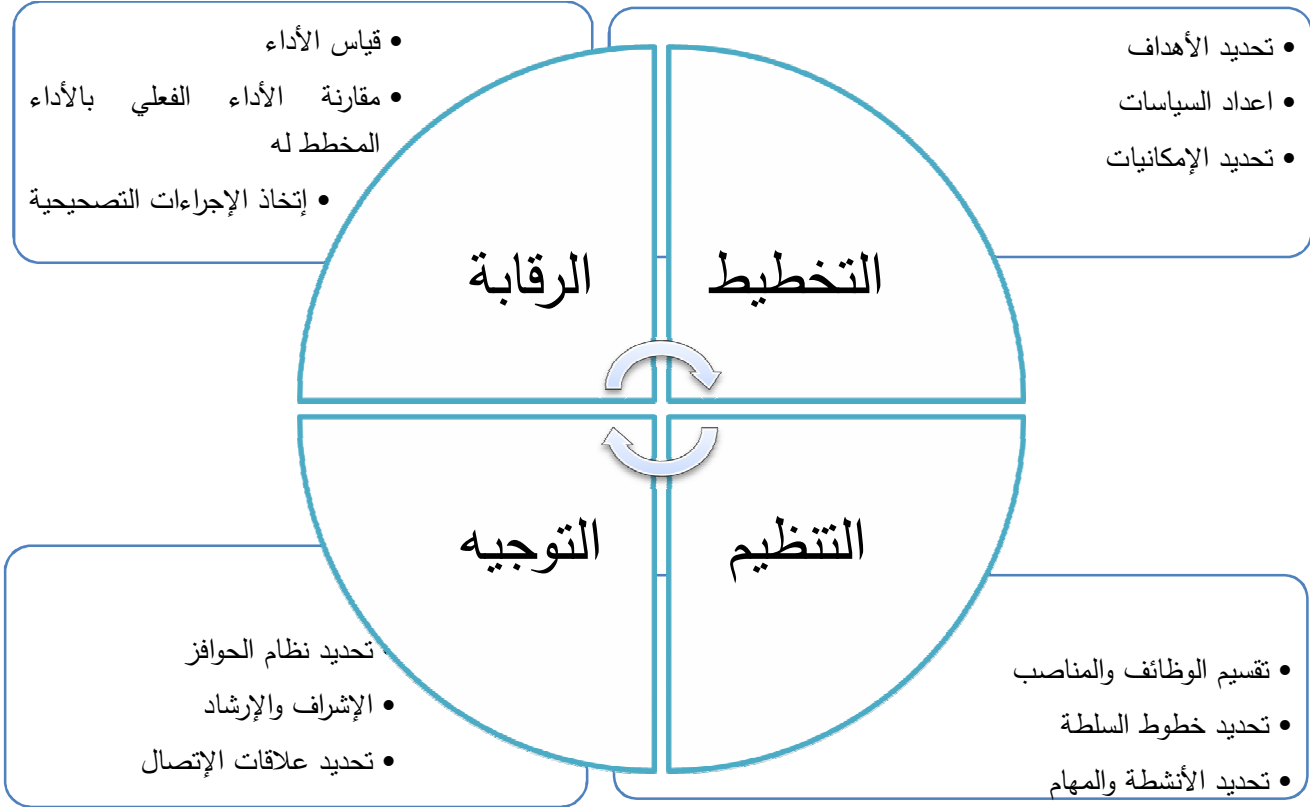
إذا فالإدارة لها أربعة وظائف تهتم بتحقيق الأهداف فالتخطيط يعبر عن عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها:

التنظيم: عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها.

التوجيه: عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو تحقيق الأهداف

الرقابة: قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها.

وعليه فإن كل وظيفة من هذه الوظائف، تقوم بشكل منطقي بالوظيفة الأخرى وذلك وفقاً لمبدأ العجلة الإدارية.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (laflamme, 1977)

ب- التمييز بين مصطلح Management و Gestion:

إن المصطلح الفرنسي "Gestion" هو في الحقيقة مفهوم ضيق المضمون، فهو لا يشير إلا لمجموعة من التقنيات في عملية التسيير، في حين أن المصطلح الأنجلوسكسوني "Management" فهو يشمل المفهوم الضيق، بالإضافة إلى مجموعة من الاعتبارات الشخصية المتمثلة في القدرات والكفاءات القيادية التي من الواجب أن تتوفر في المسير (بن ديب، 2009).

ويعتبر "هنري فايول Henri Fayol" أول من استعمل مفهوم "عملية Processus" في إدارة الأعمال العلم التسيير "Management" حيث وضع التوقع، التنظيم، القيادة، التنسيق، والضبط في قائمة وظائف التسيير.

- تتميز العملية الإدارية بأنها صفة ضرورية لكل نشاط إنساني منظم وهادف، بالرغم من أن أهداف المؤسسات تختلف عن بعضها البعض إلا أن عملية التسيير تبقى ثابتة، حيث يتم تطبيقها في المصانع، والبنوك والمؤسسات التجارية والإدارات العمومية، المؤسسات العسكرية والمدنية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يبين العلاقة بين أنواع المؤسسات ونظام التسيير

ثقافية	سياسية	صناعية	تجارية	نوع المؤسسات
				العملية الإدارية
X	X	X	X	التخطيط
X	X	X	X	التنظيم
X	X	X	X	التوجيه
X	X	X	X	الرقابة

المصدر: (بن ديب، 2009، صفحة 8)

ج- خصائص الإدارة:

أ- الإدارة فن و علمو مهنة: تعتبر الإدارة علما لكونها تتطلب استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية، من تحديد المشكلة، وتحليلها، ودراستها في شكل نماذج كمية واختيار الحلول لها من خلال تلك النماذج، وتعتبر فن لأنها فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين حيث تعتمد في جانب منها على المهارات والقدرات الذاتية للمدير، والتي تظهر من خلال آرائه وتقديراته وقراراته المستمدة من مواهبه الشخصية، وتجاربه السابقة، وهي خصائص ذاتية تختلف من شخص لآخر، لذلك تعتبر الإدارة فن، وتعد الإدارة مهنة في نفس الوقت بعد انفصال الملكية (ملكية رأس مال المشروع) عن عملية التسيير فأصبح المالك يبحث عن مسير لمشروعه تتوفر فيه مجموعة من المعارف والخبرات قد لا تتوفر في المالك نفسه وذلك لإنجاح المشروع (Minakchi, 2015).

ب- الشمول والترابط: فالإدارة تحتاج من الشخص القيام بالتخطيط والترتيب لجميع جوانب العمل بما يتناسب مع ظروفه

ج- الإدارة عبارة عن حلقة دائرية: حيث تبدأ بوضع الأهداف المراد تحقيقها من العمل، وآخر خطوة هي التغذية العكسية وعمل تقييم لمدى تطابق النتائج مع الأهداف الموضوعية ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث وبذلك فإننا نعود إلى نقطة الأهداف وهكذا.

د- الإدارة تختص بالعمل الجماعي: حيث لا تظهر إلا بوجود مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالعمل.

هـ- الإدارة نشاط هادف وحتمي: حيث لا بد أن ترتبط بأهداف معينة يحاول الفريق تحقيقها، كما أنها لا بد إن تتوفر في أي عمل لتحقيقه.

و- الإدارة عملية مرنة وديناميكية: فلا بد أن تستوعب جميع الظروف التي تتعلق بالعمل والتطورات التي قد تحدث.

ثانيا-مجالات الإدارة

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العامويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامةوتطبق في القطاع الاقتصاديوتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال.

أ-الإدارة العامة: هي ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وهي تنفيذ السياسة العامة للدولة مما يؤدي إلى خدمة الصالح العام ولا يعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيسي لها.

ب-إدارة الأعمال: هي إدارة النشاطات والمشاريع ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربحومع أن الكثير من الكتاب في الإدارة يتفقوا على المفهوم العام لكل من إدارة الأعمال والإدارة العامة، إلا أن هناك اختلاف في وجهات النظرالبعض يرى أن هناك فروقا جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمالوالبعض

الآخر يرى أن المبادئ الرئيسية واحدة للفرعين وأن الفروق ما هي إلا ظواهر ثانوية ناتجة عن مجال التخصص لكل منهما وفيما يلي أهم الفروق التي يمكن توضيحها بين المجالين أعلاه(الشماع، 2011) :

الجدول رقم 02: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	الفرق
تحقيق الربح	الخدمة العمومية وتقديم منفعة للمواطنين	الهدف
تعمل في جو من التنافس	تعمل في ظل ظروف احتكارية	ظروف العمل
اقتصادية	سياسية	القوة المؤثرة
يعمل الموظف باسمه الخاص	يعمل الموظف بصفته الرسمية التي تمنحها له الإدارة التي يعمل بها	صفة الموظف
تقوم على أساس تنظيم محدود	تقوم على أساس تنظيم واسع يشمل الهيئات والوزارات والمصالح الكبرى في الدولة	التنظيم

المصدر:(حمود، 2014)

يتضح من خلال الجدول أن هذه الفروق نابعة من مجال تخصص كل من الإدارتين فإدارة الأعمال تتعلق بإدارة الأعمال التجارية الخاصة أما الإدارة العامة فتتعلق بإدارة الأعمال الحكومية إذا فالفرق في مجالات العمل وليس في المبدأ أو الجوهر.

ثالثا-مستويات الإدارة:

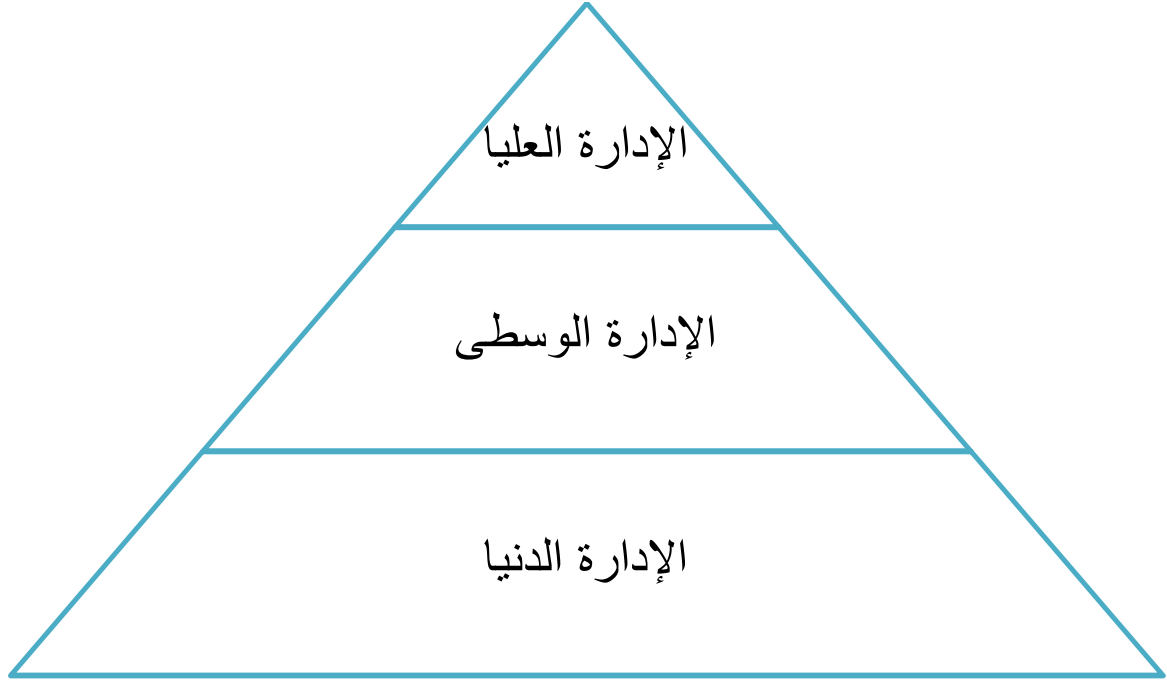
يقوم بالإدارة أفراد عديدين في المنظمات،إلا أن هؤلاء الأفراد لايتساوون من حيث الأعباء والواجبات

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

والمسئوليات من ناحية، ولا من حيث السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى، لذا فقد تعارف الكتاب على تقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات.

والنقطة المشتركة بين هذه المستويات أنها جميعا تمارس وظيفة الإدارة من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بينما تختلف من حيث نطاق العمل الإداري الذي تمارسه وحجم المسئوليات التي تتحملها وكامدى السلطات والصلاحيات المخولة لها

الشكل رقم 02: المستويات الإدارية



المصدر: (Mbaimbai, 2018)

أ-وظائف الإدارة العليا: تختص الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة على المدى الطويل ورسم السياسات الشاملة، ووضع تصور الخطط والبرامج ذات المدى الطويل كما تقوم على:

-اعتماد الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة الوسطى.

-اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات النشاطات الاستراتيجية.

-المتابعة الشاملة لأوجه نشاطات المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة.

-تقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة.

-تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع وبين البيئة المحيطة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

-دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المشروع

ب-وظائف الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ كما أنها تقوم على مايلي:

-إنتاج المعلومات والبيانات عن الإمكانيات والمعوقات وتغذية الإدارة العليا بها.

-توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية.

-تعمل على تحقيق الصلة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ج-وظائف الإدارة الدنيا: تختص الإدارة الدنيا بالقيام بأعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بأعلى درجة من التفصيل فتقوم ب:

-تخطيط عملية التنفيذ.

-الإشراف اليومي الدقيق على سير العمليات.

-إمداد الإدارة الوسطى بالمعلومات الحيوية التي تستند إليها في إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها إلى الإدارة العليا.

رابعا-علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

تعد الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباط بمعظم إن لم يكن كل هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنظمة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، لذلك نجد أن للإدارة ارتباط بعلم كثيرة ومتشعبة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع نتطرق إليها علاقة الإدارة كما يلي(العامري، 2017):

أ-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 أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلا عنه أو مناقضا له، فالإقتصاد عندما يعمل على حل المشكلة الاقتصادية فإن أداته في ذلك هي الإدارة، كما أن المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

ب-الإدارة والمحاسبة:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

المحاسبة هي: عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكم مبني على أسس علمية من قبل مستخدم المعلومات، فالمحاسبة تعتبر في جانبها جوانبها إحدى الأدوات / المناهج / الطرق التي تستخدمها الإدارة في تزويدها بالمعلومات، خاصة تلك المتعلقة بالمنظمة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات كمية مالية، تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المسيرة لها.

ج- 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.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جداً للإدارة في عملية اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين، كما أن علم النفس أداة هامة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترتون منتجات المنظمة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

د- الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه .

وتدخل المنظمة في علاقات متبادلة مع المجتمع: فالمنظمة جزء من المجتمع وتستمد المنظمة مدخلاتها منه بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمها وكيفية التعامل معها، والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفاتها أهم الموارد .

تضخ المنظمة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنظمة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر.

وبالتالي فإن المنظمة تتأثر وتتأثر بالمجتمع، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها، والعوامل المؤثرة فيه، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

هـ- الإدارة والقانون:

يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسؤولة 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.

وما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنظمات الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (إفلاسها)، ومن الأمثلة على ذلك قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

وهذا يجعل لكل عمل تقوم به الإدارة وجها آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني، ومن هنا تتبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

ف- الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

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

المحور الثاني: المدير والعملية الإدارية

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

إن وظائف الإدارة هي الوسائل التي من خلالها يتمكن المدير أن يدير المنظمة حيث يعتمد نجاح المنظمات على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها؛

فالمدير هو أهم إنسان تستند إليه العملية الإدارية، وهو المسئول عن إتمامها بنجاح، كما أن المدير والمنظمة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر؛

ويعرف المدير على أنه: ذلك الفرد الذي يُنجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين من مرؤوسيه، وهو الشخص الذي يقوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم والرقابة على الأفراد وعلى جميع الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي وذلك لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف.

أولاً- الإدارة والمدير:

أصبحت الإدارة وظيفة مهمة لكل منظمة ناجحة وتلعب دوراً أساسياً في ضمان سير الأعمال بسلاسة، فالعملية الإدارية هي عملية إدارة المعلومات من خلال الأشخاص، يتضمن هذا إجراء تخزين المعلومات وتوزيعها على من هم داخل المنظمة، يمكن اعتبار أي شخص يشارك في التخطيط أو التنسيق أو التوجيه أو التحكم في جوانب العمل كمدير إداري (The Institute of Administrative Management (IAM), 2010).

أ- مهام المدير من خلال العملية الإدارية:

يشرف المديرون الإداريون على عمليات الدعم للمنظمة، ويضمنون وجود تدفق فعال للمعلومات وأن الموارد يتم توظيفها بكفاءة في جميع أنحاء العمل.

يتم تنظيم المديرين الإداريين والتوجه نحو التفاصيل مع مهارات تحليلية جيدة لتشغيل العمليات اليومية، حيث يعملون مع مجموعة كبيرة من الأشخاص وقد يقودون فرماً حيث تلعب إدارة الأشخاص الفعالة دوراً مهماً، في المنظمات التي بها العديد من المديرين الإداريين، قد يكون كل واحد مسؤولاً عن قسم معين ويمكن أن يشمل الدعم اليومي العمل مع الموظفين المبتدئين في الإدارة العليا، بالإضافة إلى الاتصال المباشر بالعملاء والموردين، فالمدير يضيف قيمة إلى المنظمة من خلال تحدي فعالية الإجراءات المعمول بها.

ب- مسؤوليات المدير من خلال العملية الإدارية:

اعتماداً على المنظمة، قد يشارك المدير في مجموعة متنوعة من المسؤوليات مثل:

-تخطيط الأعمال

-إدارة مشروع

-عملية التمويل

-تطوير الميزانيات

-إجراء أبحاث لتخفيض التكاليف

-الإشراف على الموارد البشرية

- توظيف وتدريب الموظفين
- الإبلاغ عن أداء الموظف
- إدارة المكاتب والمرافق
- المهام الكتابية
- كتابة العقود
- استخدام أنظمة قواعد البيانات

ثانياً-المهارات الأساسية للمدير

إن قدرة المدير على القيام بأدواره وإنجاز أهدافه تتوقف على مدى توافر المقومات الأساسية التي تمكنه من القيام بها بكفاءة.ويمكن تقسيم هذه المهارات اللازم توفرها إلى ثلاث أنواع رئيسية كالآتي(ماهر، 2014):

أ- المهارات الذهنية:

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف، والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل دقيق للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمنظمة

ب-المهارات السلوكية:

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيهه، ويحتاج إلى مهارات شخصية فيالتعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم، وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج على هذه المهارات السلوكية وبالقدر نفسه القدر مهما يختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

ج- المهارات الفنية:

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية، وهي معارف متوافرة في الكتب والمناهج التعليمية، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءاً أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى.

الشكل رقم 03: المهارات الإدارية

المهارات الذهنية

المصدر: (ماهر، 2014)

ونلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المهارات السلوكية يتم الاحتياج إليها في كل المستويات الإدارية ويقدر متساو، فالمدير باختلاف مستواه الإداري الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا يحتاج إلى المهارات السلوكية لكي يكون قادرا على أداء عمله، لأنه لا يستطيع تحقيق أهداف منظمته، إلا من خلال آخرين، هذا بالإضافة إلى كل من المهارات الفنية والمهارات الذهنية التي تحتاج إليها المنظمة بنسبة متفاوتة تتراوح صعودا ونزولا كلما انتقلنا من مستوى إداري إلى آخر فالمهارات الذهنية تحتاجها المنظمة بقدر أكبر في المستوى الإداري الأعلى ويقدر أقل بالنسبة للمهارة الفنية في نفس المستوى لأنه يقوم بوضع تصور للخطط والسياسات والبرامج وتحديد الأهداف لذلك يحتاج للمقومات الفكرية والذهنية بنسبة كبيرة والعكس بالنسبة للمستوى الإداري الأدنى الذي يحتاج بنسبة كبيرة إلى المهارات الفنية لأن وظيفته الأساسية منوطة بها بينما في المستوى الإداري الأوسط فيحتاج إلى المهارات الذهنية والفنية بشكل متفاوت لأنه حلقة الربط والوصل بين المستوى الإداري الأعلى والأدنى.

ثالثا-أنواع المديرين

هناك عدة مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء (درة، 2009):

أ-تصنيف المديرين وفقا للمستوى الإداري: هذا التصنيف يركز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية مثل الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

1- مديرو الإدارة العليا Top Manager: هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة ، بناء مصانع أخرى، إنشاء خطوط إنتاجية حديثة.

2- مديرو الإدارة الوسطى Middle Manager: يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

د- مدير الإدارة الدنيا Supervision managers : يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

ب- تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة: يصنف المديرين وفقا لمجالات الإدارة كما يلي:

1- مدير التسويق Marketing Manager: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير - تطوير المنتج - الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

2- المدير المالي Financial Manager: يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

3- مدير الإنتاج والعمليات Operations Manager: هو المدير يشرف على عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4- مدير الموارد البشرية أو الأفراد Humanresources: يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الأجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.

5- المدير الإداري Administrative Manager: لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

ج- تصنيف المديرين وفقا لنطاق الأنشطة:

1-المدير العام General Manager: هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

2-المدير الوظيفي Functional Manager: هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل (مدير إنتاج- مدير تسويق - مدير مبيعات - مدير تمويل).

رابعا- الأدوار الإدارية للمدير

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

لتنفيذ المهام التي يقوم بها المدير لابد أن يمارس ثلاث ادوار جوهرية حددها Henry Mintzberg بشكل مفصل على النحو التالي: الأدوار التفاعلية، الأدوار المعلوماتية، الأدوار القرارية (الرحيم، 2018)

أ- الأدوار التفاعلية: وتتمثل في مشاركة المدير في المناسبات الرسمية وغير الرسمية وتنظيم وترتيب العلاقات بين الأفراد داخل العمل وتنفرع هذه الأدوار إلى ثلاثة ادوار فرعية وهي:
- الرأس Figurehead: فهو الرأس الرمزي للمنظمة وهو بذلك يمارس المهام القانونية، والاحتفاء بالآخرين، واستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات.

- القائد Leader: إذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات ويثير فيهم الحماس لتسهيل انجاز المهمات والواجبات وصولاً إلى الأداء المرغوب فيه.

- حلقة الوصل Liason: وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه جاهدًا لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

ب- الأدوار المعلوماتية: وتتمثل بما يمارسه المدير من ادوار معرفية تتناول تجميع وتقاسم وتوزيع المهام وتتضمن ثلاث ادوار فرعية وهي:

- المراقب Monitor: فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات، ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.

- المرسل Disseminator: يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو إلى الأفراد العاملين برئاسته (مثل نقل المعلومات إليهم بعد جولاته، ثم عقد اجتماع معهم).
- الناطق Spokesman: فهو يتكلم باسم المنظمة، أو التقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم.

ج- الأدوار القرارية:

وترتكز هذه الأدوار على دراسة وتحليل الطلبات والاحتياجات وتبني الحلول المثلى وإجراء المفاضلة بينها وتقييم المزايا والعيوب لكل بديل أو خيار، وتشمل أربعة ادوار فرعية وهي:
- المنظم ورب العمل Entrepreneur: فهو يبادر بالتغيير، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بأجراء التغيير اللازم لحلها .

- معالج الارتباكات Disturbance Handler: فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات بين المرؤوسين ، أو مع الزبائن.

- موزع الموارد Resource Allocator: فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو التقسيم الذي يرأسه، مثل الأفراد، والأموال ، والمعدات ، والوقت.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

-المفاوضNegotiator: فهو يتفاوض مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها.

المحور الثالث: تطور الفكر الإداري

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى أن هناك مجموعة من العلماء أو المتخصصين يشاركون في رؤيتهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد طريقة دراستها وفهمها؛

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

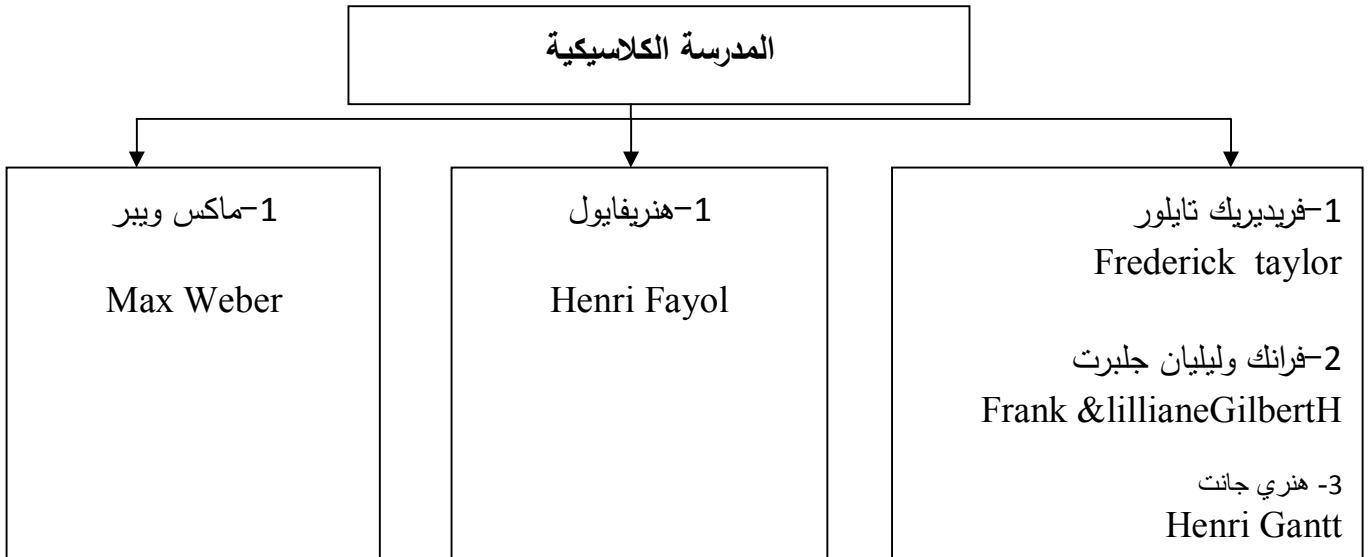
في علم الإدارة يستخدم مصطلح المدرسة أو المدخل ليشير إلى مجموعة من العلماء أو الباحثين الذين ينتمون إلى إحدى المدارس المعروفة في علم الإدارة كالمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها حيث ساهمت هذه المدارس في الارتقاء بالممارسات الإدارية وتحسين قدرة المديرين على إدارة منظماتهم وفيما يلي نتناول أهم مدارس الفكر الإداري بنظرياتها المختلفة والتي أحدثت ثورة في عملية تسيير المنظمات.

أولاً-المدرسة الكلاسيكية

ظهرت النهضة الاقتصادية كنتيجة مباشرة لأزمة الكساد الاقتصادي وتسببت في الكثير من المشاكل في أوربا من بينها التحول من القطاع الزراعي إلى القطاع الصناعي بعد الانهيار الاقتصادي مما تسبب في هجرة السكان من الأرياف إلى المدن على أساس الالتحاق بالقطاع الصناعي هذا الأخير الذي بدأ في التطور آنذاك، كذلك تدني الأجور ولجوء أرباب الأسر إلى إدماج نسائهم وأطفالهم في العمل لحل مشاكلهم الاقتصادية بالإضافة إلى انتشار الجريمة، هذه العوامل ساهمت في بزوغ نظرة تنسم بالعقلانية والواقعية لإعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية؛

إنهم مرتكز للمدرسة الكلاسيكية هو الرشد والعقلانية أي أن المؤسسات تسعى لتطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية والأرباح بسبب الباعث الاقتصادي الذي يقصد به تحسين الوضع الاقتصادي؛ وارتبطت بالمدرسة الكلاسيكية إلى حد بعيد بمفهوم الرق والعبودية ونظرت للعاملين على أنهم آلة يتلقون الأوامر وينفذونها لذلك سميت بالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية؛

الشكل رقم 04: رواد المدرسة الكلاسيكية



المصدر: من إعداد الباحثة

و في هذا الصدد تبلورت ثلاث مدارس أو تيارات فكرية، ظهرت في ثلاث بلدان مختلفة خلال العشريتين الأولى من القرن العشرين، مشكلة بذلك ما يعرف بالنظرية التقليدية للتسيير أو النظرية التقليدية للتنظيم الرسمي وهي

أ-نظرية الإدارة العلمية (أو التنظيم العلمي للعمل) لصاحبها: فريدريك تايلور (Frederick Taylor) الأمريكي الذي يعتبر من أبرز مؤسسي هذه النظرية، وقد اهتم أساساً بالطريقة التي يؤدي بها العمال عملهم في المصنع.

ب- نظرية العملية الإدارية (التنظيم الإداري للعمل) لصاحبها: هنري فايول (Henri Fayol) الفرنسي الأصل و الذي ركز على طرق التنظيم والعمليات التسييرية على مستوى الإدارة في المصنع.

ج- النظرية البيروقراطية الرشيدة (التنظيم البيروقراطي الرشيد) لصاحبها: ماكس وبر (Max Weber) من أصل ألماني، حيث اهتم ب: "عملية التنظيم الإداري الرسمي الرشيدة" خاصة في المؤسسات العمومية، ليتم تطبيقه فيما بعد على المؤسسات الخاصة، وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الرشيد للعمل، و فيما يلي سنأتي إلى عرض هذه النظريات على التوالي بشيء من التفصيل.

أ-نظرية الإدارة العلمية (أو التنظيم العلمي للعمل): فريدريك وينسلو تايلور 1856-1915

Frederick Winslow Taylor

1. أ- يعتبر فريدريك تايلور (Fredric.w.Taylor 1915-1856) الرائد الأول للإدارة العلمية وأباً للإدارة العلمية، نشر في عام 1911 كتابها الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" وبين فيها أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيقاً علماً لأرباحها وللعمالين.

التحق تايلور بأكاديمية فيليبس إكستر Phillips Exeter Academy في نيو هامبشاير New Hampshire بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1872، بعد اجتياز امتحان القبول بجامعة هارفارد، وعدم تمكنه من الإلتحاق بها، حيث ضعف نظره من كثرة الدراسة الليلية، ومع استعادة البصر في عام 1875 تدرّب على تعلم مهنة صناعة النماذج الميكانيكية Enterprise Hydraulic Works في فيلادلفيا، كان تايلور من أوائل الرواد الحقيقيين للإدارة من خلال فحصه العلمي للطريقة التي يتم بها العمل من خلال دراسة الوقت والحركة بطريقة تفصيلية واستخدام النتائج لتبسيط العمل والحفاظ على الجهد، عمل تايلور إلى شركة Midvale Steel Company، كعامل في ورشة الآلات ثم تدرج بالمناصب التالية من متدرّب إلى ميكانيكي إلى رئيس مجموعة إلى رئيس العمال ثم رئيس عمال الصيانة ثم رئيس مكتب الرسم وصولاً إلى منصب كبير المهندسين، في عام 1881، بعد حصوله على شهادة في الهندسة الميكانيكية من معهد ستيفنز للتقنية Stevens Institute of Technology في عام 1883، حيث أكمل تصميم وبناء ورشة آلات جديدة، لكن اهتمامه بالإدارة العلمية دفعه إلى الاستقالة من منصبه في Midvale ليصبح مديراً عاماً للتصنيع في شركة الاستثمار (1890-1893)، والتي أدت بدورها إلى أن يصبح مهندساً استشارياً في الإدارة، وهي المهنة التي طورها تايلور بنفسه، خدم في قائمة طويلة من الشركات البارزة آخرها شركة بيت لحم للصلب، أثناء وجوده في بيت لحم، حيث عمل على رفع مستوى الإنتاج فيها بعد أن كانت تعاني من اختناقات شديدة في عملية الإنتاج، استمر في تكريس الوقت والمال لتعزيز مبادئ الإدارة العلمية من خلال المحاضرات في الجامعات والجمعيات المهنية، من عام 1904 إلى عام 1914 (محفوظ أ.، 2021).

أ.1.1- مساهمة فريدريك تايلور في التنظيم العلمي للعمل:

قام فريدريك تايلور ببناء إطار نظري جديد معتمداً على الأساليب العلمية وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل العمل وخطواته وأوجه الهدر والضياع التي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية.

وقد قدم تايلور بحثاً إلى الجمعية الأمريكية لمهندسي الميكانيك بعنوان نظام الأجر بالقطعة ذكر فيه أنه أثناء عمله مشرفاً على العمال ورئيساً للمهندسين في شركة حديد ميدفال لاحظ أن كثير من العاملين يبذلون أقل من مئة في المئة من جهدهم في العمل وأرجع ذلك إلى نظام الأجر المتبع في الشركة آنذاك والمصمم على أساس الأقدمية والموقع الوظيفي لا على أساس كمية المنتج من قبل كل عامل، لذلك اقترح على الإدارة أن تقوم بدراسة تقنية لما يشكل "العمل اليوم الواحد" فكلفته الإدارة بالقيام بذلك، وبعد سنتين من التجارب حول دراسة الوقت في ورشة الآلات، توصل إلى طريقة تسمى بـ "المقياس الزمني لتنفيذ العمل"، إن أسلوب دراسته للوقت والحركة، يقوم على أساس تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة، ودراسة هذه الأجزاء لغرض تبسيطها، ومن ثم العمل على تحسينها، وقد تم ذلك بطرق متعددة منها:

- اختصار الحركات الزائدة.

- تحسين تتابع الحركات.

- ضمان استعمال المزيد من الأعصاب والأصابع في الوقت نفسه.

- ضمان تزامن أفضل للحركات.

كما حدد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي (محموظ م.، 2009):

1- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه.

2- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه وإتقانه بالترتيب.

3- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء.

4- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المؤسسة التي يعمل بها.

5- لا بد من اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض تقليل الهدر في الجهد الإنتاجي المبذول.

6- الاهتمام بالحركات الفزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

7- تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء العمل.

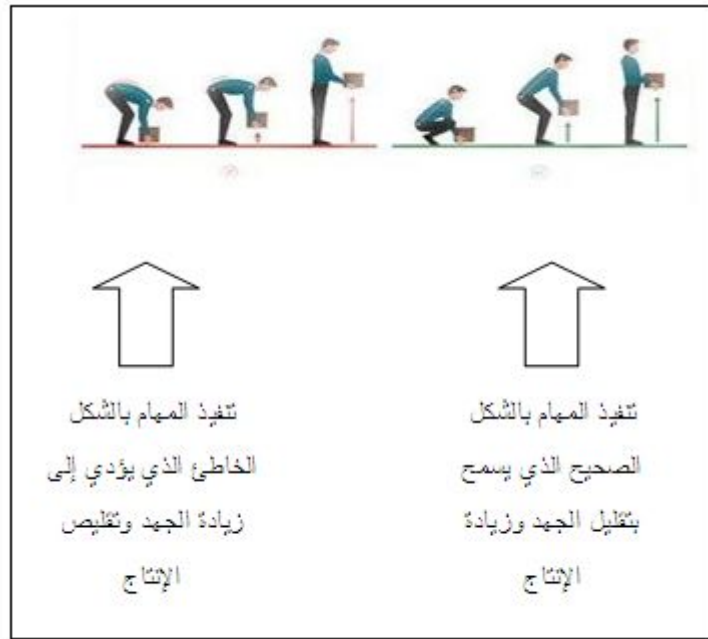
أ.1.2- مبادئ التنظيم لتايلور:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

اقتبست نظرية تايلور مبادئ الإدارة العلمية أفكارها بناء على التجارب الوظيفية التي قام بها وكان عددها يتراوح ما بين 30.000 تجربة إلى 50.000 تجربة في مصانع ميدفيل على مدى 26 سنة (Taylor, 1911, p. 106)، وتمثلت مبادئ للإدارة العلمية في:

-تحليل كل جزء من عمل الفرد علمياً: ويتم ابتكار الطريقة الأكثر فاعلية للقيام بالوظيفة، يتكون هذا من فحص الأدوات اللازمة لتنفيذ العمل، وقياس الحد الأقصى للمبلغ الذي يمكن أن يقوم به عامل من الدرجة الأولى في يوم واحد؛ ثم يتوقع من العمال القيام بهذا العمل الكثيف كل يوم، وقد صمم تايلور مجموعة من الجداول حدد فيها حركات العمال والزوايا المناسبة لكل حركة سماها بجدول الهندسة البشرية والهدف منها هو تحسين و تطوير استخدام الجسم البشري كنظام، و هو متمم لدراسة الوقت و الحركة، كما تهدف جداول الهندسة البشرية إلى الحفاظ وتحسين الصحة والأمان وتحقيق الفاعلية في تصميم الآلات والمعدات والأدوات بما يؤمن الاتي:

الشكل رقم 05: تحديد الحركات لأداء العمل عند تايلور



المصدر: (النظم، 2020)

1. تحسين أداء الفرد العامل من خلال زيادة سرعة الأداء والدقة والسلامة .
 2. تقليل مقدار استهلاك الطاقة البشرية والإجهاد البشري.
 3. تقليل كلف التدريب.
 4. تقليل حوادث العمل الناجمة بسبب الأخطاء البشرية.
 5. تحسين مؤشرات الراحة وزيادة الرضا لدى العاملين في أداء الأعمال
- وكمثال على مفهوم جداول الهندسة البشرية

جدول رقم 03: يوضح العلاقة بين قوة الذراع و بعض الزوايا

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

قوة الذراع مرتبة من 1 إلى 5 حسب شدتها		الزوايا المرفقية
عملية الدفع	عملية السحب	
1 أسوأ زاوية	1 أسوأ زاوية	60 درجة
2	2	90 درجة
3	3	120 درجة
4	5 أفضل زاوية	150 درجة
5 أفضل زاوية	4	180 درجة

المصدر: (بن ديب، 2009، صفحة 25)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين قوة الذراع و الزاوية المرفقية للذراع الأيمن أثناء عملية السحب وعملية الدفع

أ.3.1- بعض المفاهيم العلمية للإدارة التي دعى إليها تايلور:

اختيار أنسب شخص للقيام بالمهمة: يتم تعليم الفرد القيام بالمهمة بالطريقة المحددة، حيث اعتقد تايلور أن الجميع لديهم القدرة على أن يكونوا من الدرجة الأولى في الكثير من الوظائف، وكان دور الإدارة هو معرفة الوظيفة التي تتناسب كل موظف وتدريبهم حتى يصبحوا من الدرجة الأولى.

تقسيم واضح للعمل: المسؤولية بين الإدارة والعمال، يهتم المدراء بتخطيط العمل والإشراف عليه، يقوم به العمال، ويجب على المدراء التعاون مع العمال لضمان إنجاز المهمة بالطريقة العلمية.

وقام تايلور بتحديد الفروقات الرئيسية بين نظريته ومبادئ الإدارة القديمة التي كانت تعرف بـ rule of thumb* وتشير هذه القاعدة العامة إلى طريقة تقريبية لفعل شيء ما ، بناء على الخبرة العملية بدلا من النظرية. يمكن إرجاع هذا الاستخدام لهذه العبارة إلى القرن السابع عشر وقد ارتبط بالعديد من المهن حيث تم قياس الكميات بمقارنتها بعرض أو طول الإبهام (Taylor, 1911, p. 16).

وتبين لتايلور أن مشكلة العمل كعملية متروكة للعامل بينما في ظل الإدارة العلمية فإن نصف المشكلة بشكل تام متروك للإدارة بحيث يجب أن يكون الهدف الأساسي للإدارة هو تأمين أقصى ازدهار لصاحب العمل.

تحقيق أقصى قدر ممكن من الازدهار: فيمكنه تبرير أفعاله وأساليبه لأن هدفه طويل المدى، وهذا ما سيؤدي إلى تقليل الفقر، وتخفيف المعاناة.

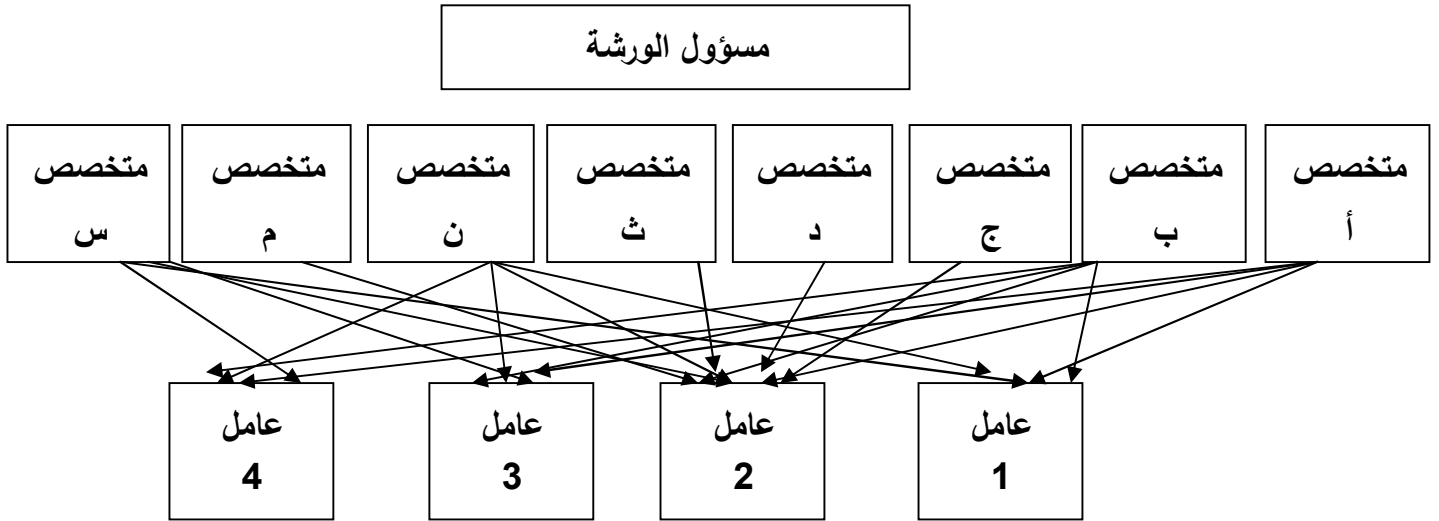
محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

التخلص من الكسل الطبيعي: حيث كان تايلور يعتقد أن جميع العمال يقضون القليل من وقتهم في بذل الجهود الكاملة، للقيام بذلك بهدف تحليل كل وظيفة بطريقة علمية حتى لا يساور أحد أدنى شك حول مقدار العمل الذي يمكن وينبغي القيام به في يوم واحد.

التخطيط لعمل كل عامل مبكراً: وتم ينقل من مكان إلى آخر من قبل مديره المباشر مع مخططات تفصيلية، تماماً وبناء على ذلك القضاء تماماً على قدر كبير من الوقت الضائع بسبب وجود عدد كبير جداً من العمال في مكان قليل جداً في مكان وعدد قليل جداً من العمال في مكان آخر.

التنظيم الوظيفي: ساهم تايلور أيضاً فكرته عن التنظيم الوظيفي حيث قسم تايلور الأعمال بين حشد من المدراء يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنظمة كل واحد في حقل تخصصه وذلك لضمان الاستفادة القصوى من خدمات المشرفين المباشرين، باعتبارهم خبراء ومتخصصين وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت ذاته وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسق، وسمي هذا التنظيم بالتنظيم الوظيفي ولم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضحه تايلور في الحياة العملية فهو غير عملي لأنه يجعل للعامل الواحد ثمانية رؤساء ويضعه في حيرة كبيرة، خصوصاً إذا ما تعارضت أوامر المديرين للعامل الواحد، والشكل التالي يوضح لنا ثمانية مشرفين كلهم من المتخصصين التقنيين، مما يعني أن العامل يتلقى تعليمات من ثمانية جهات، وهو ما يتعارض مع المفهوم التقليدي لوحدة الأمر.

الشكل رقم 06 : يوضح الإشراف الوظيفي وفقاً لتايلور



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (MIDGET, 2021)

- حدد تايلور خمس مبادئ أساسية في التنظيم العلمي للعمل من خلال كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي صدر في 1911 تظهر في الشكل التالي:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الشكل رقم 07: المبادئ الأساسية لنظرية التنظيم العلمي تايلور

تحديد الأجر على أساس الإنتاجية	تقسيم المهام والوظائف بين المديرين والعمال	التأكد من العمل بالطرق والأساليب التي تحقق أقصى كفاءة ممكنة	تدريب العمال باستخدام الطرق والأساليب العلمية	إحلال الأسلوب العلمي بدل أسلوب القواعد العامة
--------------------------------	--	---	---	---

زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الربح

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (Geoghegan, 2018)

- استبدال العمل بـ "القاعدة الأساسية" أو العادة البسيطة والفطرة السليمة، واستخدام بدلا من ذلك المنهج العلمي لدراسة العمل وتحديد الطريقة الأكثر فعالية لأداء مهام محددة.
- تدريب العمال على العمل بأقصى قدر من الكفاءة، والقيام بمطابقة العمال بوظائفهم بناء على القدرة والتحفيز وليس عشوائيا.
- مراقبة أداء العمال، وتقديم التعليمات والإشراف للتأكد من أنهم يستخدمون أكثر طرق العمل كفاءة.
- توزيع العمل بين المديرين والعمال بحيث يقضي المديرون وقتهم في التخطيط والتدريب، مما يسمح للعمال بأداء مهامهم بكفاءة.
- الأجر على أساس الإنتاجية بحيث يتم دفع أجور العمال بناء على مقدار ما ينتجون، ويتم ذلك باستخدام الأجر بالقطعة، إن استخدام الأجر بالقطعة يركز عقول العمال على إنتاجيتهم، بحيث إذا لم ينتجوا، لن يكسبوا.

أ.4.1- الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية:

لقد تم توجيه مجموعة من الانتقادات لنظرية الإدارة العلمية تمثلت فيما يلي:

أشار بعض نقاد هذه النظرية إلى أنها نظام علمي عريق لأنها تنطبق بشكل مثالي على الصناعات التحويلية والتعدين ولكنها قد لا تنجح في قطاعات أخرى حيث أنها تخلق وظائف روتينية للغاية لا تحتوي على استقلالية، كما أن تم تصميم مبادئ النظرية لفائدة كل من العامل والشركة، لم يكن حقيقيا بل كان مفيد للشركة أكثر من العامل، وقد أدى ذلك إلى الكثير من الإضرابات الصناعية على الرغم من زيادة الإنتاج، وغالبا ما يُنظر إلى الإدارة العلمية على أنها غير إنسانية، هذا لأن العمال لا يفكرون بأنفسهم، عليهم

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

ببساطة إتباع التعليمات في أسرع وقت ممكن، وسنذكر بشئ من التفصيل أهم الانتقادات الموجهة للنظرية من طرف العمال وأرباب العمل وكذا علماء النفس؛

أ.1.4.1-الانتقادات الموجهة للنظرية من طرف العمال:

-**تحويل العامل إلى آلة:**الإدارة العلمية تنزل العامل إلى منزلة الآلة بفصل وظيفة التفكير عنه، حيث يتم أخذ جانب التفكير أو التخطيط من قبل الإدارة ويجب على العامل أن يقوم بعمله بدقة وفقا للخطة الموضوعة. طرق العمل موحدة ويجب على العامل تكرار نفس الأداء مرارًا وتكرارًا. وهذا يؤدي إلى الرتابة وقتل مبادرته ومهارته وقد أظهرت الدراسات والأبحاث أنه يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية على المدى القصير لكن يتأثر اهتمام العمال سلبيًا على المدى الطويل مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

-**تسريع أداء العاملين:**الإدارة العلمية مسؤولة عن تسريع أداء العمال الذين يتوقعون أقصى قدر من الإنتاج منهم وبالتالي خلق الكثير من الضغط النفسي والجسدي عليهم، لكن يمكن الإشارة إلى أن الإدارة العلمية تهدف إلى توفير ساعات عمل معقولة مع فترات راحة وظروف عمل مناسبة أخرى، كما أنه يوفر مواد وأدوات ومعدات وما إلى ذلك ، بما في ذلك دراسات الوقت والحركة والتعب التي تصب في مصلحة العامل.

-**فقدان روح المبادرة:**تتأثر مبادرة العمال سلبيًا بسبب فصل "التفكير" عن "الفعل"، فأساليب العمل والعمليات موحدة، إذ يتصرف العامل وفقا لتعليمات رئيس العمال، ولا يستطيع أن يأخذ زمام المبادرة ويقترح طريقة عمل أفضل.

-**استغلال العمال:**لا يتم تقاسم مكاسب زيادة الإنتاجية مع العمال، فهم يحصلون على نصيب ضئيل من الأرباح، ويتم أخذ النسبة الأكبر من قبل المستثمر في شكل أرباح أعلى، وتجدر الإشارة إلى أنه يتم استثمار مبلغ كبير في تطبيق تقنيات الإدارة العلمية وأن المالك يمنح تسهيلات مختلفة للعمال.

-**إضعاف دور النقابات العمالية:**يتم تحديد الأمور المهمة مثل تنظيم ساعات العمل ، وتثبيت الأجور وما إلى ذلك ، من قبل الإدارة نفسها ، ولا يتم استشارة العمال على الإطلاق، وهذا يضعف عملية المفاوضة الجماعية وتشكيل النقابات العمالية لأنهم يعملون تحت السيطرة المباشرة للإدارة.

-**التسلط والديكتاتورية في الرأي:** يظهر موقف الرؤساء الوظيفيين استبدادي، حيث يعمل العمال بصرامة تحت سيطرتهم وتوجيههم ويجب عليهم الامتثال لأوامر أرباب العمل دون إبداء أي اقتراح، وهذا يخلق الكثير من الاستياء بين العمال.

أ.2.4.1-انتقادات أرباب العمل:ينتقد أرباب العمل الإدارة العلمية على الأسس التالية:

-**باهظة الثمن:**ينطوي تركيب الإدارة العلمية على أموال ضخمة بسبب إدخال توحيد المواد والمعدات والأدوات والآلات وما إلى ذلك ، كما أنها تتعهد بدراسات الوقت والحركة والتعب وهي تقنيات باهظة الثمن، كذلك يحتاج البحث والتجريب المستمر أيضًا إلى الكثير من الأموال.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- **الخسارة على حساب إعادة التنظيم:** من أجل إدخال مبادئ الإدارة العلمية ، يجب تغيير الإعداد القديم، بما في ذلك تعليق العمل بسبب إعادة التنظيم مما يتسبب في ضياع الوقت وزيادة التكاليف، وقد لا يتكيف العمال بسهولة مع التقنيات الجديدة وطريقة العمل الجديدة لذلك وجب إدماجه على مراحل حتى لا يقاوم التغيير ولا يزعج الأداء الطبيعي للوحدة.

-**الإفراط في الإنتاج:** قد تؤدي تقنيات الإدارة العلمية التي تتبعها جميع الشركات في صناعة واحدة إلى زيادة الإنتاج أو وفرة في السوق، مما يؤدي الى حدوث الركود الذي لا يصب في مصلحة وحدات الأعمال.

-**الصعوبات في الحصول على موظفين مدربين:** تحتاج المنظمات التي تدار علمياً إلى خبراء وموظفين مؤهلين، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب للغاية الحصول على موظفين مدربين.

نقد علماء النفس: انتقد علماء النفس الصناعيون مفهوم الإدارة العلمية لأنها تهدف إلى تحقيق الكفاءة بأي ثمن ومعاملة العمال كعبيد للإدارة، كما أن مبادئ الإدارة العلمية غير شخصية في طبيعتها وتفتقر إلى النهج النفسي في تطبيقها وفيما يلي أهم نقاط النقد التي قدمها علماء النفس:

-**الميكانيكية في الطبيعة:** النقد الرئيسي الذي قدمه علماء النفس ضد الإدارة العلمية هو أنها آلية في النهج، حيث يجب على العامل أن يعمل بشكل صارم وفقاً للتعليمات الصادرة له من قبل رئيس العمال، وبذلك لا يكون لديه عملياً أي رأي في تحديد السياسات المتعلقة بالعمل، فيبدو وضعه مثل الآلة.

-**تسريع العمال:** الإدارة العلمية مسؤولة عن تسريع أو "تكتيف" العمال مما يؤدي إلى الكثير من الضغط والتعب على عقل العامل وجسمه مما يؤدي إلى الحوادث والتوقف عن العمل وما إلى ذلك، ويرى علماء النفس أن العمل يجب أن يكون سهلاً و مثيرة للاهتمام للعمال.

-**خلق الرتابة:** إن التخصص المفرط وتكرار الوظائف تحت الإدارة العلمية يجعلها رتيبة، يعمل العمال كآلات مما يحطم اهتمامهم بالعمل، وهذا يقلل من كفاءتها، واقترح علماء النفس الصناعيين توسيع الوظيفة كحل ممكن لتقليل رتابة العمل المستمر، على سبيل المثال، في حالة تعطل الآلات، يجب على العامل إجراء إصلاحات طفيفة لضبطه بشكل صحيح، سيوفر له هذا مزيداً من المعرفة حول وظيفته ويجعل عمله أكثر إثارة للاهتمام.

-**عدم وجود حوافز غير متعلقة بالأجور:** غياب الحوافز غير النقدية مثل الأمن الوظيفي والثناء ومشاركة العمال في الإدارة والاعتراف الاجتماعي والحث على التعبير عن الذات وما إلى ذلك، ففي رأي علماء النفس ، تلعب هذه الحوافز دوراً مهماً في إلهام العمال من أجل أداء أفضل.

- **تطوير "أفضل طريقة" للعمل:** تهتم الإدارة العلمية في المقام الأول بتطوير "أفضل طريقة" للقيام بالعمل، من المتوقع أن يتبع هذه الطريقة كل عامل يعمل في المنظمة ولكن علماء النفس يرون أن كل عامل لديه أسلوبه

الخاص في أداء العمل، وإذا تم فرض طريقة معينة على العامل، فلن يكون قادرًا على الأداء بشكل صحيح وستتأثر كفاءته بشكل سلبي.

أ.2- نظرية فرانك وليليان جيلبرت: 1924-1968

Frank and Lillian Gilbreth

أ.1.2- ولد فرانك جيلبرت في 7 يوليو 1868، فيفورت فيرفيلد (Fort Fairfield, Maine) في الولايات المتحدة الأمريكية، تخرج من المدرسة الثانوية الإنجليزية في بوسطن، ثم توجه إلى مدرسة ذات طابع تجاري وميكانيكي لأفضل طلاب بوسطن الذين لم يتجهوا إلى جامعة هارفارد، كما تأهل للدخول إلى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology في سنة 1885، لكنه رفض الفرصة لصالح التعليم العملي.

عمل كمساعد للبناء لدى شركة البناء Company & Whidden لمدة 10 سنوات، حيث ترقى من عامل مساعد إلى مشرف للموقع، وأدرج ما يسمى بـ "أجر العامل الماهر" في حوالي خمسين مهنة، حصل على درجة الدكتوراه الفخرية سنة 1920، أسس شركة المقاولات الخاصة به ضمت 90 مشروعًا تجاريًا وصناعيًا على نطاق واسع في جميع أنحاء الولايات المتحدة، تحصل على 13 براءة اختراع في طرق البناء والهندسة، وواحدة في دراسات الحركة. (Gifford, 2019)

لقد ابتكر باستمرار في طرق التعاقد والرواتب مع العمال، حيث دافع عن نموذج عقد "التكلفة بالإضافة إلى المبلغ الثابت" في أيامه الأولى وإيجاد طرق لتحفيز عماله من خلال أنظمة المكافآت.

تزوج ليليان إيفلين مولر Lillian Evelyn Moller سنة 1904، متحصلة على البكالوريوس من جامعة كاليفورنيا سنة 1900، وماجستير سنة 1902، ودكتوراه سنة 1915، وكونا فريق عمل متعاون من زوج وزوجة، قدما مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العلمية، فلقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة Motion and Studies إلى المزيد من أساليب زيادة الإنتاجية، أما ليليان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق وعن ضغوط العمل على العمال سنة 1916

كان فرانك مهووسًا بكفاءة العمالة منذ أيامه الأولى كمتدرب وقضى الكثير من حياته المهنية في مجال البناء في إيجاد طرق لتعزيز الكفاءة وتسريع العمل وتقليل إجهاد العمال.

إذ يعتبر المؤسس والمطور الأصلي لـ "دراسات الحركة"، التي تحلل حركات العمل وتختزلها إلى أقل مجموعة وأسرع وأقل إجهادًا، أصبح من المؤيدين لمؤسس دراسات الوقت فريدريك تايلور سنة 1908، ودافع عن فكرة "Taylorism" باعتبارها ممارسة لإدارة العمل وشكلا مبتكرًا من أشكال الإدارة العلمية، وينظر إليها على أنها استغلال منظم يضع "الوقت" و"كفاءة السرعة" فوق كل اعتبار بالنسبة للعامل، لذلك واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام لكل وظيفة يقوم بأدائها العمال وذلك بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل، وذلك من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل. (Passley, 2016)

أ.2.2-إسهامات فرانك وليليان جيلبرت في الإدارة العلمية:

كانا جيلبرت مهتمين بإنتاجية العمال، وتحديدًا كيف تؤثر الحركة على الكفاءة، حيث استخدموا الأفلام لتحليل نشاط العمال، فقاما بتقسيم المهام إلى عناصر وحركات منفصلة وسجلا الوقت المستغرق لإكمال عنصر واحد، بهذه الطريقة، تمكنوا من التنبؤ بسير العمل الأكثر كفاءة لوظيفة معينة. لقد كانت الأفلام التي صنعها جيلبرت مفيدة أيضا في إنشاء مقاطع فيديو تدريبية لإرشاد الموظفين حول كيفية العمل بشكل منتج وفعال.

ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية Three-Position Plan واستخدمها كبرنامج لتنمية الموظف ووفقا لهذه الخطة فإن العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية، ومستعد للتقدم لوظيفة أعلى، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت، وهكذا فإن كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم، ومن ناحية أخرى بينما كان فرانك مشغولا بدراسات الحركة فإن ليليان كانت تهتم بدراسة الأفراد وأدائهم في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل المحيطة.

من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل، وفترة لتناول الغذاء، كما أصدر الكونجرس الأمريكي بسبب ما توصلت إليه من نتائج "قانون تنظيم عمل الأطفال"، بالإضافة إلى تشريعات أخرى لحماية العمال من ظروف العمل القاسية أو التي لا تتصف بالأمان (catemccrea, 2018).

ينتمي تايلور وجيلبرت إلى المدرسة الكلاسيكية للإدارة، والتي أكدت على زيادة إنتاجية العمال من خلال التحليل العلمي، لكنهم اختلفوا في أهمية العامل، حيث كان تركيز تايلور على الربحية والإنتاجية؛ بينما ركز جيلبرت على رفاهية العمال ودوافعهم، واعتقدوا أنه من خلال تقليل عدد الحركات المرتبطة بمهمة معينة، يمكنهم أيضا زيادة رفاهية العامل، كما أدخل فرانك جيلبرت بعض التعديلات على نظام الحوافز التشجيعية الذي صممه تايلور لغرض تحفيز كل من العامل والمشرف على المصنع.

قدمت أبحاث جيلبرت، جنبا إلى جنب مع أبحاث تايلور، العديد من المبادئ المهمة التي تم دمجها لاحقا في برامج ضمان الجودة ومراقبة الجودة التي بدأت في عشرينيات القرن الماضي، في النهاية، أدى عملهم إلى بروز ما يعرف بعلم بيئة العمل وعلم النفس الصناعي. (بيئة العمل هي دراسة الأشخاص في بيئة عملهم، بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل مخاطر الإصابة المرتبطة بالعمل.)

أ.3-هنري لورنس غانت 1861-1919

Henry Laurence Gantt

أ.1.3- ولد هنري غانت في ولاية ماريلاند Maryland بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1861، تخرج من كلية جونز هوبكنز Johns Hopkins سنة 1880 وكان مدرسا قبل أن يصبح رساما في سنة 1884 ويتأهل كمهندس ميكانيكي من سنة 1887 إلى سنة 1893، عمل في شركة Midvale Steel Company في فيلادلفيا ، حيث أصبح مساعدا لكبير المهندسين (Fredrick W. Taylor) ثم مشرفا.

عمل غانت وتايلور في سنواتهما الأولى معا ، وتبع جانت تايلور إلى شركة Simonds Rolling Company ثم إلى Bethlehem Steel، ومنذ سنة 1900 ، أصبح غانت معروفا في حد ذاته كمستشار ناجح حيث طور اهتماماته في جوانب الإدارة (Clark, 2019).

أ.2.3- إسهامات هنري غانت في الإدارة العلمية:

اعتقد غانت أن مجرد تطبيق التحليل العلمي على كل جانب من جوانب العمل هو الذي يمكن من إنتاج كفاءة صناعية، وأن التحسينات في الإدارة جاءت من القضاء على الصدفة والحوادث، قدم غانت أربع مساهمات فريدة وبارزة (Sullivan, 2010):

1. نظام المهام والمكافآت:

تم تقديم نظام غانت للأجور والمكافآت في سنة 1901 حيث حدد غانت وقت معياري (متوسط) لقطعة عمل أو مهمة إذ يحصل الموظف على مكافأة بالإضافة إلى أجره اليومي المعتاد إذا أنجز المهمة لهذا اليوم؛ وإذا أخذ العامل أكثر من الوقت القياسي، يتم تخفيض أجره، وإذا استغرق وقتا أقل، فسيحصل على أجر مقابل أجزاء العمل الإضافية ومكافأة تصل إلى 20 في المائة من الأجر.

2. منظور العامل:

أدرك غانت أن نظامه لم يقدم سوى القليل من الحوافز لذلك فكر غانت في دفع مكافأة لرئيس العمال إذا استوفى جميع العمال المعيار المطلوب، وقد شكلت هذه واحدة من أولى المحاولات المسجلة لمكافأة رئيس العمال على العاملين في التدريس لتحسين طريقة عملهم. في العمل، الأجور والأرباح. يرى غانت أن كل ما نفعه يجب أن يتوافق مع الطبيعة البشرية، إذ لا يمكننا قيادة الناس، يجب أن نوجه تطورهم.

كان غانت مهتما بجانب من جوانب التعليم الصناعي أطلق عليه "عادات الصناعة" - عادات الاجتهاد والتعاون ، والقيام بالعمل بأفضل ما لديه ، والاعتزاز بجودة وكمية العمل.

3. المخطط:

بدأ مخطط غانت الشريطي كآلية متواضعة لكنها فعالة لتسجيل تقدم العمال نحو معيار المهمة، حيث يتم الاحتفاظ بسجل يومي لكل عامل - باللون الأسود ، إذا كان يلي المعيار ، باللون الأحمر ، إذا لم يفعل وتوسع هذا إلى المزيد من الرسوم البيانية حول كمية العمل لكل آلة ، وكمية العمل لكل عامل، ومراقبة التكاليف وغيرها.

أثناء تصارعه مع مشكلة تتبع جميع المهام والأنشطة المختلفة للإدارات الحكومية في المجهود الحربي في سنة 1917، أدرك غانت أنه يجب أن يقوم بالجدولة على أساس الوقت وليس الكميات، كان الحل عبارة عن

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

مخطط شريطي يوضح كيفية جدولة العمل بمرور الوقت حتى اكتماله، وقد أتاح ذلك للإدارة أن ترى، في شكل رسوم بيانية ، مدى تقدم العمل بشكل جيد ، والإشارة إلى متى وأين يكون الإجراء ضروريا للحفاظ على الوقت.

تم تطبيق مخططات غانت على جميع أنواع المشاريع لتوضيح أفضل طريقة لتحقيق الجدولة، ولتوضيح مخطط غانت ، نأخذ المشروع الصغير لإعادة تصميم مكتب بالخطوات التالية:

(أ) تحديد الاختصاصات ومعايير الجودة والتكلفة والوقت.

(ب) إبلاغ جميع الموظفين والعملاء المناسبين.

(ج) ترتيب السكن البديل.

(د) تجهيز المكتب.

(هـ) إعادة الديكور.

يتميز مخطط غانت بفوائد متعددة لإدارة المشروع:

-يساعد في تقسيم المهام إلى عناصر محددة.

-يسمح برصد الجداول الزمنية المتوقعة.

يوضح الشكل التالي الرسم البياني لكل من العمل والزمن يمكن إظهار تدفق سير العمل وفي تقرير مختصر عن التقدم في العمل ويسهل تتبعه من خلال رؤية مراحل العمل وتواريخ البدء والانتها في كل مرحلة من هذه المراحل:

الشكل رقم 08: مخطط غانت في إدارة المشاريع



المصدر: (Project Professional 2019، 2019)

4. المسؤولية الاجتماعية للأعمال:

بعد وفاة تايلور في سنة 1915 ،وسع غانت اهتماماته الإدارية لتشمل وظيفة القيادة ودور الشركة نفسها، وكان يعتقد بشكل متزايد أن الإدارة عليها التزامات تجاه المجتمع ككل، وأن المنظمة المربحة عليها واجب تجاه رفاهية المجتمع.

في تنظيم العمل ، جادل بأن هناك تضاربا بين الأرباح والخدمة، وأن رجل الأعمال الذي يقول إن الأرباح أهم من الخدمة التي يقدمها قد نسي أن نظام أعماله كان له أساس في الخدمة، ويقدر ما المجتمع المعني

ليس لديه سبب للوجود باستثناء الخدمة التي يمكن أن يقدمها، دفعته هذه المخاوف إلى التأكيد على أن: "نظام العمل يجب أن يقبل مسؤوليته الاجتماعية وأن يكرس نفسه في المقام الأول للخدمة ، أو سيحاول المجتمع في نهاية المطاف الاستيلاء عليها من أجل تشغيلها في مصلحته".

لقد كان لمساهمات هنري غانت في تقدم علوم الإدارة أهمية كبيرة، حيث قم أفكارا مبتكرة حول بعد العلاقات الإنسانية للإدارة في وقت كانت فيه الإدارة العلمية في ذروتها.

إن منهجه في التعامل مع رئيس العمال كمدرس يصنفه كمساهم مبتكر في الفكر السلوكي البشري كما أن مقارنته لواجب الشركة تجاه المجتمع تجعله من أوائل المتحدثين باسم المسؤولية الاجتماعية للأعمال.

ب- نظرية العملية الإدارية (التنظيم الإداري للعمل) لصاحبها: هنري فايول 1841-1925

(Henri Fayol)

ب.1- يعتبر هنري فايول الفرنسي الأصل، جنبا إلى جنب مع معاصره فريدريك تايلور، أحد الآباء المؤسسين لعلوم الإدارة، وأحد المساهمين الأكثر تأثيرا في مفاهيم الإدارة الحديثة والذي ركز على طرق التنظيم والعمليات التسييرية على مستوى الإدارة في المصنع.

ولد هنري فايول في اسطنبول في 29 يوليو 1841، وتم قبوله في مدرسة سانت إتيان للمناجم Ecole des Mines de Saint-Étienne سنة 1858 وكان عمره لا يتجاوز 17 سنة، تم تعيينه كمهندس لمنجم كومنتري Commentry، سنة 1860 برع هنري فايول في المسؤوليات المختلفة الموكلة إليه، وأصبح مدير منجم Commentry سنة 1866، عمل كمهندس مبتكر ، أتقن طرقا فعالة لأعمال الأخشاب في صالات العرض ومكافحة الحرائق التي دمرت مناجم الفحم الخاصة به.

في سنة 1888، تم تعيين هنري فايول مديرا إداريا للشركة الأم، شركة Commentry-Fourchambault و Decazeville ، التي كانت تواجه صعوبة كبيرة في مهمة تصفية الأنشطة الخاسرة، وعلى الرغم من المشاكل التي واجهها، تمكن من تصحيح الوضع بسرعة، ووفقا لرؤيته، فإن هذه النجاحات مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتطبيق المشترك والواسع لأساليب الإدارة (CAIRE, 2019).

نشر هنري فايول كتابه "الإدارة الصناعية والعامية" سنة 1916، سرد فيه 50 عاما من الخبرة في الإدارة التي لاحظ خلالها وفكر ودون ملاحظاته ووضع تصورا لممارسته في المصانع، حيث ركز في هذا العمل على المنظمة أكثر من المهمة، وتحدث عن قواعد السلوك العملي التي لخصها مفهومه للإدارة حيث عرف هذه الأخيرة على أنها " التنبؤ، والتنظيم ، والقيادة ، والتنسيق ، والسيطرة"، كذلك تركيزه على الهيكل الهرمي للشركة وعلى صفات القائد له نظير إيجابي، ففي اعتقاد هنري تعمل القيادة الإنسانية على تحسين الروح المعنوية واستقرار القوى العاملة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

يعتبر هنري فايول من أوائل من وضع تصورا لتنظيم الشركة الصناعية، ووفقا له، فإن الأنشطة تتدرج في ست وظائف رئيسية (FAYOL, 2012):

الوظائف التقنية: تتمثل في عمليات الإنتاج والتحويل والتصنيع

الوظائف التجارية: تتمثل في عمليات بيع وشراء

الوظائف المالية: تتمثل في الاستغلال الأمثل لرأس المال والأموال المتاحة والبحث عن مصادر تمويل جديدة.

الوظائف الأمنية: تتمثل في حماية الأفراد والممتلكات

الوظائف المحاسبية: تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة وإعداد الميزانية و التكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية

الوظائف الإدارية: تغطي هذه الوظيفة جميع مهام الإدارة والتنظيم التي تنظمها فايول في خمسة عناصر:

-التخطيط: عملية توقع ووضع خطط وبرامج

-التنظيم: ترتيب الموارد البشرية والمالية والمادية

إعطاء الأوامر: إصدار الأوامر وضرورة الالتزام بتنفيذها

-التنسيق: مواءمة جميع أعمال وجهود الشركة لتسهيل عملها ونجاحها

-التحكم (السيطرة): التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للقواعد المعمول بها والأوامر المقدمة، والإبلاغ عن الأخطاء وإصلاحها وتجنب تكرارها.

ب.1-2 مبادئ التنظيم الإداري:

حتى يتم تنفيذ الوظيفة الإدارية بالشكل الصحيح، حدد هنري فايول أربعة عشر مبدأ يهدف إلى توجيه المدير في مهمته، نوجزها فيما يلي (Bruno, 2020):

-مبدأ تقسيم العمل:

يتمتع جميع الموظفين في الشركة بمهارات مختلفة ، واعتمادا على مستوى خبرتهم في الوظيفة، يمكن اعتبارهم متخصصين أو عامين، يزيد التخصص بشكل كبير من كفاءة وإنتاجية القوى العاملة من خلال زيادة دقة المهام، ينطبق هذا المبدأ على الموظفين الإداريين والفنيين والتنظيميين.

-مبدأ السلطة والمسؤولية:

يجب مراعاة السلطة بحيث يكون فريق الإدارة قادرا على إصدار الأوامر للموظفين، وتنبثق المسؤولية من السلطة حيث يعبران عن علاقة طردية كلما ارتفعت صلاحية إصدار الأوامر واتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة تحمل المسؤولية.

-مبدأ الانضباط:

يعبر الانضباط عن الطاعة واحترام القيم الأساسية، فهو أساس العلاقة بين الموظفين والمديرين.

-مبدأ وحدة القيادة:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

يشير هذا المبدأ إلى حاجة الموظف لتلقي أوامر من أمر ومصدر واحد فقط ويكون مسؤولاً عن الأنشطة لنفس الشخص، إذا تلقى الموظف أوامر من مصادر مختلفة، فقد يؤدي ذلك إلى الارتباك والصراع، فبفضل هذا المبدأ، يمكن تحديد المسؤولية عن الأخطاء بسهولة أكبر.

-مبدأ وحدة الهدف:

أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع الهدف العام والنهائي للمنظمة وتساهم في تحقيقه بدون أي انحرافات.

-مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:

لا يمكن تجاوز المصلحة العامة للشركة، حيث ينصب التركيز على أهداف الشركة، وليس على أهداف الفرد، ويتم تطبيق هذا المبدأ على جميع مستويات الشركة وخاصة على مستوى الإدارة.

-مبدأ التعويض والمكافأة:

ترتبط الإنتاجية بالدافع ارتباطاً وثيقاً، لهذا يجب أن تكون المكافآت عادلة حتى يتمكن الموظفون من الحفاظ على مستوى جيد من التحفيز والإنتاجية في عملهم، واعتبر هنري فايول وجود نوعين من التعويض، اقتصادي وغير اقتصادي، في إشارة إلى المجاملات، أو الترويج داخل المنظمة، سواء كان الأمر يتعلق بمكافأة أو تقدير جهود الموظفين.

-مبدأ التسلسل الهرمي:

يجب إنشاء خط واضح للسلطة في جميع أنحاء التسلسل الهرمي للمنظمة، من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، ويجب أن يحدد المخطط التنظيمي، من هو الرئيس المباشر في كل مستوى ولكل موظف، بحيث يمكن لكل موظف توصيل المعلومات إلى الشخص المناسب.

-مبدأ المركزية:

يجب أن تكون السلطة اللازمة لتنفيذ عملية اتخاذ القرار متوازنة داخل المنظمة، وتعني المركزية تركيز السلطة في أعلى منطقة هرمية، ولكن في بعض الحالات يجب أن تكون هذه السلطة لامركزية أو مفوضة، بالنظر إلى هيكل المنظمة. من أجل الأداء السليم لها، يجب الحفاظ على توازن جيد للقوى على جميع مستويات التسلسل الهرمي.

-مبدأ الترتيب:

يجب أن يكون لدى جميع الموظفين في الشركة موارد كافية ليكونوا قادرين على العمل بشكل صحيح، يجب أن يشغل كل موظف المنصب الأنسب لقدراته. النظام هو عامل رئيسي في أي عمل، أي الحفاظ على النظام من حيث المسؤوليات والمصطلحات المادية، ووجود بيئة عمل آمنة ونظيفة ومرتبطة.

-مبدأ العدل والمساواة:

يجب على كل رئيس معاملة مرؤوسيه بإنصاف وحيادية ومساواة، من خلال وضع العمال في المكان المناسب في المنظمة من أجل تقديم أقصى قدر من الأداء والإنتاجية.

- مبدأ استقرار:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

يمكن أن يؤدي معدل دوران الموظفين المرتفع إلى إعاقة سير العمل بسلاسة ويؤثر عليه بشكل كبير، بالإضافة إلى عدم إحساس الموظفين بالأمان لعدم استقرارهم وثبوتهم في منصب معين مما يؤدي إلى التأثير سلباً على مردوديتهم أثناء العمل.

- مبدأ المبادرة:

ينص هذا المبدأ على ضرورة منح الموظفين بعض المرونة في تنفيذ الإجراءات الخاصة بمناصبهم، ويتضمن هذا المبدأ أيضاً التسامح الذي يجب أن يكون لدى الرؤساء للأخطاء التي قد يتم ارتكابها.

- مبدأ التعاون وروح العمل الجماعي:

يشجع هذا المبدأ العمل الجماعي والتعاون والمشاركة والوحدة بين الموظفين، حيث تساهم روح العمل الجماعي في تطوير ثقافة الشركة وتعزز الثقة والتفاهم بين جميع الموظفين.

ب.3.1- الانتقادات الموجهة لنظرية التنظيم الإداري:

هناك بعض الانتقادات وجهت لنظرية كغيرها من النظريات التي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة عند تطبيقها ومن تلك الانتقادات مايلي (Soulé, les limites du fayolisme, 2020):

-الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر.

-تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها فايول على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية وثقافية والاجتماعية.

-قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب للجوء إلى تعديلها، بما يتلاءم والواقع المعيشي.

-تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمديرين (الأقوياء) بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرووسين) والسيطرة عليهم والتحكم فيهم.

ج- النظرية البيروقراطية الرشيدة (التنظيم البيروقراطي الرشيد) لصاحبها: ماكسويبر 1864-1920

Max Weber

ج.1- عالم اجتماع واقتصادي وعالم سياسي ألماني يعد ماكس ويبر أيضاً أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، الذي يحلل طريقة العمل والغرض من المجتمع الصناعي.

نشأ ماكس ويبر، في بيئة بروتستانتية أخذ دورات في القانون والتاريخ والفلسفة واللاهوت في عدة جامعات من بينها جامعة برلين University of Berlin ووغوتنغن University of Göttingen، حصل على درجة الدكتوراه في القانون سنة 1889 ، وأصبح أستاذاً جامعياً سنة 1893 ، نشر أعماله في أول مجلة علم اجتماع تأسست في ألمانيا.

شارك كعضو الوفد الألماني الذي وقع معاهدة فرساي سنة 1919، توفي عن عمر يناهز 56 عاماً بسبب الالتهاب الرئوي ، وترك وراءه عملاً نظرياً كبيراً ، بما في ذلك الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (1904-1905؛ الاقتصاد والمجتمع سنة 1922). (larousse, Max Weber).

ج.1.2- إسهامات ماكس ويبر:

استوحى ماكس ويبر نموذجها للتنظيم من الجيش البروسي الذي يستند إلى "المكاتب" المسؤولة عن الوظائف الإدارية المختلفة، حيث تهدف البيروقراطية إلى أن تكون نمطا عقلانيا للتنظيم ، قائما على القانون واللوائح ، والذي يجب أن يفصل عن عالم العمل التعسفي و "التقريبي" في ذلك الوقت.

يضيف هذا النموذج التقليدي الشرعية على سلطة القائد من خلال الإيمان بالطبيعة غير القابلة للانتهاك للروتين الإداري واليقين بإمكانية التنبؤ بردود أفعال جميع عناصر النظام.

بالنسبة إلى ويبر تمارس الإدارة سلطتها من خلال مذكرات تكتسب على الفور قيمة قانونية، هذا ما يعطي الموضوعية المطلقة لعملية صنع القرار، ويمنح المنظمة الاستقلال التام عن السلطة السياسية، وفي نفس الوقت يضع إطارا تأديبيا.

يهدف النموذج التنظيمي لماكس ويبر إلى أن يكون متساويا، لأنه يخطط لمعاملة الجميع على قدم المساواة، مبدأ الإنصاف، ويعترف بمهارات معينة - المهارات ذاتها التي يجب تحديدها عند التوظيف والتي ستمكنهم بعد ذلك من التطور من خلال نظام الترقيات.

يعتبر هذا النموذج أن الإنسان حر، لكن عندما يقرر أن يصبح "موظفا" في المنظمة ، فإنه يفقد تلك الحرية ويجب أن يمتثل للقواعد والالتزامات الرسمية المتعلقة بعمله.

يعرف ماكس ويبر البيروقراطية على أنها "هيكل إداري به مكاتب أو وظائف محددة جيدا وعلاقات هرمية بين الوظائف"، والجدير بالذكر أن مفهوم البيروقراطية ليس جديدا، بل تم تطويره من قبل الصينيين خلال عهد أسرة "هان" (206 ق.م - 220 ق.م) حيث كانت عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل العلماء المدربين على التدريس الكونفوشيوسي (هو مجموعة من المعتقدات والمبادئ في الفلسفة الصينية، طورت عن طريق تعاليم كونفوشيوس وأتباعه، تتمحور في مجملها حول الأخلاق والآداب، طريقة إدارة الحكم والعلاقات الاجتماعية. أثرت الكونفوشيوسية في منهج حياة الصينيين، حددت لهم أنماط الحياة وسلم القيم الاجتماعية، كما وفرت المبادئ الأساسية التي قامت عليها النظريات والمؤسسات السياسية في الصين). وعندما تم إدخالها إلى المجتمعات الغربية، جلبت الكونفوشيوسية انتباه العديد من الفلاسفة الغربيين. ومع ذلك ، كانت قراراتهم تقديرية وغير رسمية ، وتستند فقط إلى مزاجهم وما شعروا أنه قرار إداري جيد (Patrice, 2010).

اقترح ماكس ويبر أن القرارات يجب أن تتخذ بناء على قواعد وإجراءات وسياسات المنظمة بدلا من مزاجية صانع القرار، في بداية القرن العشرين، كان القادة والمديرون يتخذون القرارات دون الحاجة إلى تبريرها وكانت المحسوبية هي السائدة في المنظمات ، سواء في اختيار المهن أو تطويرها؛

لم يكن ماكس ويبر مؤيدا للبيروقراطية بشكل خاص ، لكنه كان يعتقد أنها ربما تكون الطريقة الأكثر فعالية وعقلانية لتنظيم الأنشطة البشرية في عالم حديث ومعقد. وصفها في كتابه الرئيسي "الاقتصاد والمجتمع" المنشور عام 1922، بالبيروقراطية المثالية، وحدد عناصرها الأساسية كما يلي: (Soulé, La théorie de

- ينبغي اتخاذ القرارات على أساس الإجراءات التنظيمية والقواعد والسياسات.
- السلطات يجب أن تكون محددة ومقيدة بقواعد.
- يجب أن تكون المنظمة هرمية ، أي مع تسلسل قيادي؛.
- يجب تحديد الوظائف بشكل واضح وتوزيعها وتخصصها.
- ينبغي تعيين الموظفين وترقيتهم على أساس الجدارة والخبرة الفنية والمؤهلات.
- يجب أن تظل الأنشطة ثابتة ومستقرة.
- يجب أداء المهام المعينة بانتظام.

من هنا يمكن استخلاص أربعة مبادئ أساسية وهي:

ج.1.3- المبادئ الأربعة الرئيسية للبيروقراطية العقلانية

- تقسيم العمل: لزيادة الإنتاجية.

- الهيكل الهرمي: يحدد المستويات المختلفة لسلطة المنظمة، وتدفق المعلومات، والدور الذي يلعبه كل عضو من أعضائها؛

- الاتصال العمودي: يتكون من تداول المعلومات مع احترام التسلسل الهرمي: من أعلى إلى أسفل؛

- المعلومات المكتوبة: يتم وضع المذكرات والقواعد والإجراءات كتابيا لتجنب سوء التفسير.

ج.1.4-السلطة عند ماكس ويبر:

حدد ماكس ويبر في عمله ثلاثة أنواع من السلطة أو القيادة (Wallimann, 1977):

(1) السلطة القائمة على التقاليد: وتستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد، وذلك مثل السلطة الوراثية للملك أو الإقطاعي، و هي سلطة تستند إلى الحق المكتسب أو الموروث، وتكون مستمدة من الدور الذي يفترض أن يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه(مثل النظام الأبوي والإقطاعي).

(2) السلطة على أساس الكاريزما (البطولية): ويستمد القائد فيها سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتضعه فوق المجموعة، وتجعله يسيطر عليها، ويعتبر هنا كقدوة حسنة أو قائد وطني، غير أن المشكل في هذا التنظيم كونه غالبا ما ينهار بمجرد موت هذا البطل.

(3) السلطة على أساس العقلانية والشرعية: يرى ماكس ويبر أن الناس يخضعون للقانون لاعتقادهم بأنه عادل، والتنظيم البيروقراطي يستمد شرعيته من السلطة القانونية، باعتبار أن القانون يتصف بالرشد لكونه يستخدم طرقا وأساليب لتحقيق أهداف محددة، ولكونه يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص. (مثل القانون الحديث، البيروقراطية، الدولة)

ج.1.5-الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

تعرض النموذج التنظيمي لماكس ويبر لانتقادات كثيرة أهمها (Al-Habil, 2010):

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- هذا النموذج التنظيمي هو نموذج الإدارات ويتميز بتقل وطول الإجراءات الإدارية، بسبب التسلسل الهرمي وإجراءات اتخاذ القرار، وجانبها غير الإنساني والشعور العام بعدم الرضا عن العمل الذي يسود بين الموظفين.

- اختزال العامل إلى "وسيلة بشرية": إن المبدأ القائل "مكان لكل رجل وكل رجل في مكانه" يعكس بوضوح تجريد العمل من إنسانيته؛

- تحكمها بيئتها المادية، وعلى الأخص الاعتبارات المالية؛

- القدرة على التكيف مع العمل الذي لا معنى له؛

- غير قادر تماما على المبادرات وفهم القوة فقط: لذلك من الضروري تحديد التعليمات ومراقبتها والسيطرة عليها بانتظام ومعاقبته إذا لم تحترمها؛

- البيروقراطية عرضة للتطبيق المفرط، وفي هذه الحالة سرعان ما تصبح أقرب إلى الهياكل الجامدة والاستبدادية والقمعية، ومقاومة أي تغيير؛

- حدد غولدرن Alvin Ward Gouldner ثلاثة أنواع من البيروقراطية بناء على بيئتها:

- بيروقراطية زائفة:

لا يتم فرض القواعد من قبل الإدارة ولا يتبعها الموظفون؛ النزاعات بين الإدارة والموظفين تكاد تكون معدومة؛ يتم التعامل مع العصيان بشكل غير رسمي.

- البيروقراطية التمثيلية: يتم وضع القواعد بشكل مشترك، وتطبيقها من قبل الإدارة ويحترمها الموظفون؛ النزاعات بين الإدارة والموظفين تكاد تكون معدومة؛ يتم ضمان احترام القواعد من خلال الموافقة الضمنية المتبادلة.

- البيروقراطية العقابية: يتم تطبيق القواعد من قبل الإدارة ويتبعها الموظفون؛ هناك توترات قوية وصراعات عديدة بين الإدارة والموظفين، تفرض من قبل الإدارة وتكون مصحوبة بعقوبات.

- يمكن للمنظمات البيروقراطية أن تحد من المبادرة الشخصية والمسؤولية الفردية للقادة، علاوة على ذلك، يشعر بعض القادة بالحماية من التسلسل الهرمي والشعور أحيانا بالإفلات من العقاب، وقد يشارك بعض القادة في أنشطة الفساد.

- يمكن للمنظمات البيروقراطية أن تحث الأفراد على الالتزام التام بالقواعد والإجراءات، والتي يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف عندما تواجه مواقف معينة غير محددة في المنظمة، القواعد المعتادة.

- تميل البيروقراطية إلى التركيز كثيرا على السلطة القانونية بحذف السلطة الشخصية للفرد، إذا كان القادة راضين عن هذه السلطة الإدارية فقط، فسيكون من الصعب عليهم تحفيز فرقهم وتحقيق أداء دائم دون أن يكون هناك مشاكل في التحفيز والالتزام.

د- إسهامات المدرسة الكلاسيكية:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

تحدد نظرية الإدارة الكلاسيكية مكان العمل المثالي باعتباره مكانا يرتكز على ثلاثة مفاهيم رئيسية (Academic essays, 2014): الهيكل الهرمي والتخصص والحوافز.

الهيكل الهرمي: بموجب النموذج الكلاسيكي، يتم تقسيم أماكن العمل إلى ثلاث طبقات متميزة للإدارة في هيكل هرمي، في الأعلى يوجد الملاك ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الذين يضعون أهدافا بعيدة المدى للشركة، تتولى الإدارة الوسطى مسؤولية الإشراف على المشرفين أثناء تحديد الأهداف على مستوى الإدارة لتلائم مع حدود ميزانية المديرين، في أدنى مستوى من السلسلة، يوجد المشرفون، الذين يديرون الأنشطة اليومية، ويعالجون مشاكل الموظفين ويقدمون التدريب.

التخصص: تتضمن نظرية الإدارة الكلاسيكية عرض خط التجميع لمكان العمل حيث يتم تقسيم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر يسهل إنجازها، يفهم العمال أدوارهم وعادة ما يتخصصون في مجال واحد، يساعد هذا في زيادة الإنتاجية والكفاءة مع التخلص من الحاجة إلى تعدد المهام للموظفين.

الحوافز: تعتقد النظرية الكلاسيكية أن الدافع وراء المكافآت المالية هو تحفيز الموظفين، لذلك يقترح أن يعمل الموظفون بجدية أكبر ويكونون أكثر إنتاجية إذا تم منحهم حوافز بناء على عملهم، فأرباب العمل الذين يمكنهم تحفيز موظفيهم بالحوافز قد يكونون قادرين على تحقيق زيادة في الإنتاج والكفاءة والأرباح.

نموذج القيادة الأوتوقراطية: هو الجزء المركزي من نظرية الإدارة الكلاسيكية، في نظام استبدادي، ليست هناك حاجة لاستشارة مجموعات كبيرة من الناس لاتخاذ القرارات، يتخذ قائد واحد قرارا نهائيا يتم إرساله إلى المستويات الإدارية الأدنى ليتبعه جميع الموظفين، يمكن أن يكون أسلوب الإدارة هذا مفيدا عندما يلزم اتخاذ القرارات بسرعة من قبل قائد واحد، بدلا من مجموعة من مسؤولي المنظمة.

قدرات نظرية الإدارة الكلاسيكية

كما تميزت نظرية الإدارة الكلاسيكية بالهيكل التنظيمية الواضحة للإدارة ووظائفها وعملياتها كذلك تقسيم العمل الذي يمكن أن يجعل المهام أسهل وأكثر كفاءة في الإنجاز، مما يمكن أن يعزز الإنتاجية و. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

عندما يتم وضع النظرية الكلاسيكية موضع التنفيذ، يمكن للمنظمات أن تحقق زيادة في إنتاجها، ومع ذلك، هناك بعض العيوب التي تجعل نموذج الإدارة عند الكلاسيك أقل استخداما في أماكن العمل، تشمل هذه العيوب مايلي (Academic essays, 2014):

- محاولة التنبؤ والتحكم في السلوك البشري، جعل نظرية الإدارة تتغاضى عن أهمية العلاقات الإنسانية والإبداع.

- ينظر النموذج الكلاسيكي إلى العمال كآلات تقريبا، ولا يأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يجلبه الرضا الوظيفي ومدخلات الموظف والمعنويات إلى مكان العمل.

- يعتبر النموذج الكلاسيكي المنظمة نظاما مغلقا أي تتعزل عن البيئة الموجودة فيها وهذا يشير إلى أن أي تغيير أو تطور يحصل في المنظمة يكون راجع لعناصرها الداخلية وليس خارجا عنها باعتبار أن المنظمة تبنى وفقا للإدارة ورغباتها. Source spécifiée non valide.

يمكن أن تساعد نظرية الإدارة الكلاسيكية في تبسيط عمليات التصنيع حيث تكون الإنتاجية العالية أمرًا ضروريًا، ومع ذلك، فقد فقدت شعبيتها بعد ظهور نظريات الإدارة الأخرى مثل حركة العلاقات الإنسانية في المدرسة السلوكية التي سعت إلى اكتساب فهم أفضل للدافع البشري للإنتاجية وهو ما سنتناوله في المدرسة الآتية.

ثانياً-المدرسة السلوكية

لقد كان للمدرسة السلوكية تأثير عميق على الإدارة، حيث اشتملت موضوعات المدرسة السلوكية النموذجية الدافع والتواصل والقيادة والسياسة التنظيمية وسلوك الموظف، وقد تم تحفيز هذا النهج من قبل عدد من الكتاب والحركات النظرية، على وجه الخصوص: حركة العلاقات الإنسانية ونهج العلوم السلوكية. وتركز المدرسة السلوكية على مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية، وتعتبر هذه المدرسة رداً مكمل لأفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية

أ- حركة العلاقات الإنسانية

تطورت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على تجاوزات التaylorism التي ولدت في بحثها عن الإنتاجية سلوكيات تتعارض مع أهدافها الأولية.

تظل الرؤية الإستراتيجية الضمنية لهذه المدرسة متطابقة مع رؤية المدرسة الكلاسيكية، التي تسعى جاهدة لتقديم إطار علمي للتحليل، لكن النهج التنظيمي يتطور من خلال دمج بُعد جديد: الإنسان كفرد وعضو في مجموعة.

لقد انبثقت حركة العلاقات الإنسانية من دراسات هوثورن Howthorne، حيث أجرت مجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد Harvard University، برئاسة جورج إلتون مايو George Elton Mayo، سلسلة من التجارب على إنتاجية العمال في سنة 1924 في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتریک Western Electric Company، أصبحت هذه التجارب فيما بعد تعرف باسم دراسات هوثورن.

اقترحت أبحاث هارفارد أن الطريقة التي يعامل بها الناس لها تأثير مهم على الأداء، فقد لعبت العمليات الفردية والاجتماعية دوراً رئيسياً في تشكيل مواقف وسلوك العمال، لذلك، يجب أن تترك الإدارة أهمية احتياجات العامل للاعتراف والرضا الاجتماعي، وأطلق إلتون مايو على مفهوم الرجل الاجتماعي فيما معناه أن " يتم تحفيز الأفراد من خلال الاحتياجات الاجتماعية والعلاقات الجيدة أثناء العمل ويستجيبون بشكل أفضل لضغط مجموعة العمل على أنشطة التحكم في الإدارة" (BARNAT, 2018).

1- سلسلة التجارب لجورج إلتون مايو (1880-1949):

إلتون مايومن أصل أسترالي، درس الطب في إدنبرة واسكتلندا وعلم النفس في أستراليا، أصبح أستاذا لعلم النفس والفلسفة سنة 1922، هاجر إلى الولايات المتحدة وتخصص كباحث في علم النفس الصناعي، ولا سيما دراسة السلوك في العمل، مساهماته الرئيسية هي نتيجة البحث التجريبي الذي تم إجراؤه في شركة Western Electric (Homman, 2015)

بدأ إلتون مايوسنة 1928، في إظهار تأثير المتغيرات النفسية (الرضا الوظيفي، مناخ المجموعة والمشاركة على كفاءة العمل، كما كان مهتما بظروف العمل المادية (الإضاءة والتدفئة والضوضاء وما إلى ذلك) وتأثيرها على الإنتاجية

لذلك أقام سلسلة من التجارب لاختبار ثلاث فرضيات تفسيرية:

- تنتج الزيادة في إنتاج العمال عن عمل أقل إجهادا وأقل رتبة؛
- تنتج الزيادة في إنتاج العمال عن طريقة أجور أكثر جاذبية ؛
- الزيادة في إنتاج العمال هي نتيجة وجود رؤساء عمال أكثر خيرا.

سلسلة التجارب:

السلسلة الأولى من التجارب: دراسات حول الإضاءة وأثرها على الإنتاجية أجريت من عام 1924 إلى عام 1927:

يفترض إلتون مايوورفقه أنه يعتقد أن الإضاءة المحسنة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع ذلك، في الميدان، لاحظوا أن الإنتاجية تتحسن في كل من مجموعة الدراسة والمجموعة الضابطة (مجموعة تعمل في ظل ظروف عمل مستقرة) وأن الإنتاجية تستمر في التحسن حتى عندما نقوم بتقليل شدة الضوء. قادته هذه النتائج إلى اعتبار أن هناك عوامل أخرى تتدخل في تفسير الإنتاجية، على وجه الخصوص، يستنتج من هذا أن المعرفة البسيطة للفرد بأنه موضوع الملاحظة تعدل سلوكه وهذا ما يسمى "تأثير هوثورن".

السلسلة الثانية من التجارب: أجريت بين عامي 1927 و 1933، وتهدف إلى دراسة تأثير التعب على الإنتاجية؛

يتضمن ذلك دراسة سلوك مجموعة من خمسة عمال بإتباع قرارات مختلفة (زيادة الأجور، منح المزيد من وقت الراحة، زيادة وقت الراحة)، مرة أخرى، يستمر الأداء في التحسن حتى عندما يتم تقليل تعويض أعضاء المجموعة.

والتفسير هنا يكمن في العلاقات داخل وحدة العمل، حيث يتم تحفيز العمال قبل كل شيء من خلال انتمائهم إلى مجموعة اجتماعية وتجربة احتياجات العلاقة والتعاون.

استنتج إلتون مايوورفقه أن الزيادة في الإنتاج تعود إلى العلاقات الجيدة التي تتشكل بين رئيس العمال والعمال، وأن العوامل المادية ليست المتحكم الوحيد و الأساسي في المخرجات ولكن هناك عناصر ذات طبيعة نفسية اجتماعية وهي:

البيئة الاجتماعية المواتية: التفاهم الجيد، والتماسك الجماعي/ قبول العمل من قبل المجموعة/ علاقات جيدة مع الإدارة/ الأجر الغير اقتصادي: تقييم العمل، والاعتراف، والرضا عن عمل جيد (Homman, 2015).
أخيرا، أجرى إلتون مايوحملة من المقابلات مع جميع موظفي شركة Western Electric Company وقد عددهم بـ 20000 موظف، وتم إجراء هذه المقابلات على مدار عامين، حيث تطورت من استبيان إلى مقابلة غير منظمة حول عملهم، ووفقا لإلتون مايووفريقه ، فإن الاهتمام الذي يظهر للموظفين من خلال هذا الاستطلاع يحسن المناخ داخل الشركة.

أ.1.2-فرضية "الرجل الاجتماعي":

لا يرفض إلتون مايوومبادئ المدرسة الكلاسيكية للمنظمات، ومع ذلك فهو يعتبر أن سلوك الرجال في العمل لا يستجيب فقط للاعتبارات المادية؛ يعتقد أن الفرد يعمل بشكل أفضل عند النظر إليه، كما فعل فريق البحث، بالنسبة لهذا الاتجاه التنظيمي، يتميز الفرد في العمل على النحو التالي:

-لا يتفاعل بشكل مباشر مع الظروف المادية التي تحدث له، ولكن يتفاعل مع الظروف التي يمر بها كفرد اجتماعي، لذلك ، فإن ردود أفعاله تتعلق بدوافعه في العمل، وتماسك المجموعة التي يندمج فيها وأسلوب القيادة الذي يواجهه.

-يمكنه الاستمتاع بالعمل، طالما أنه ينتمي إلى مجموعة يشعر فيها بالرضا؛

-يمكن أن يشعر أيضا بأنه مفيد في العمل، عندما تستمع إليه الإدارة وتشجعه على اتخاذ المبادرات.

أ.1.3-تفسير تأثير هوثورن:

بالإشارة إلى النظريات الحالية، تظهر المنظمة لأول مرة عندإلتون مايوعلى أنها تؤدي وظيفتين رئيسيتين:
-الوظيفة الاقتصادية، لإنتاج السلع أو الخدمات، ولكن أيضا المكافأة المالية لأعضائها عن الخدمة المقدمة، والتي تتوافق مع نموذج تايلور بالنسبة لشركة إلتون مايو؛
-الوظيفة الاجتماعية المتمثلة في الحفاظ على مناخ جيد داخل المنظمة، والتعاون بين أعضائها، ورضاهم الفردي أو الانتماء إلى مجموعة.

لكن التجارب التي أجريت في هوثورن قادت إلتون مايووفريقه إلى تطوير نظرية تنظيمية ثانية تتحدى النظريات الكلاسيكية، في هذا السياق، تظهر الشركة أولا وقبل كل شيء كنظام اجتماعي يحرك فيه الإنسان تأثيره، ورغبته في الانتماء إلى مجموعة، واحترامه لذاته ... بدلا من الاعتبارات المادية.

المتغيرات النفسية الاجتماعية الستة التي تلعب دورا في تأثير هوثورن:

- الرئيس: يترك أسلوبه الاستبدادي لأسلوب أكثر ديمقراطية؛

-المكانة الاجتماعية للعامل آخذة في الارتفاع: من المحبذ أن يتم الاستماع إليه أكثر من تجاهله؛

- التماسك الجماعي يقوي الاهتمام بالعمل (متعة الوجود والعمل معا): بينما تقسيم العمل، على العكس من ذلك، يولد عدم الاهتمام بالعمل؛

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- أهداف المجموعة: في الأصل هذه هي أهداف الشركة، من خلال استعادتها، يكتسب أعضاء المجموعة إحساساً بالمنفعة الاجتماعية؛

- القيادة غير الرسمية: تنبثق من المجموعة قيادة مستقلة تماماً عن التسلسل الهرمي؛

- الشعور بالأمان في العمل: أفضل لأعضاء المجموعة منه لجميع موظفي الشركة.

المنظمات الرسمية وغير الرسمية:

لاحظ إلتون مايو أن هناك منظمات غير رسمية داخل المنظمة (الرسمية)، أسس نظريته في العلاقات الإنسانية من هذا التمييز:

- التنظيم الرسمي: يقابل التنفيذ الصريح للوظيفة الاقتصادية التي يجب أن يستجيب لها تنظيم العمل، كما أنها تفترض منطق تنسيق الجهود بين أعضائها وبالتالي فهي تجمع بين مختلف المستويات الفنية والهرمية للمنظمة، في هذا الصدد، تتمثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإجراءاتها المختلفة، من خلال اللوائح، تحدد نماذج للتفاعلات بين أعضائها، بهدف أداء المهام بكفاءة.

-التنظيم الغير رسمي: يتوافق مع الوظيفة الاجتماعية التي تلعبها داخل المنظمة، ينشأ من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء المنظمة الرسمية، ويقوم على منطق المشاعر ويعبر عن القيم الخاصة بالمجموعات التي تتكون منها، وبالتالي، فإن المخططات التنظيمية للشركات لا تمثل الفروق الاجتماعية المتأصلة في التنظيم الاجتماعي (المكانة الخاصة للوظيفة، والتمييز بين الرجال والنساء ، وما إلى ذلك).

اعتقد إلتون مايو أنه لتحسين الإنتاجية، تحتاج المنظمة فقط إلى السماح للمنظمات غير الرسمية التي تصنعها بوضع قواعدها وأهدافها.

4.1- انتقادات نظرية التون مايو:

الانتقادات المنهجية لسلسلة التجارب هذه عديدة بالفعل: خلال تجربة العمال، قلة عدد الأشخاص في العينة المشاركين في التجربة لذلك فإن الملاحظات المختلفة التي تم إجراؤها خلال هذه التجارب مشكوك فيه.

- لم يكن هناك "مناخ جيد" بين الإدارة والموظفين، لأنه تم فصل العاملين، وتلا ذلك رد فعل لإبطاء الإنتاج؛

- لم يكن الدافع للعمل نفسياً فقط: اغلب العمال القائد العامل كانوا بحاجة ماسة إلى المال (كانوا يعملون

أسرهم)؛

- إحصائياً، لا يمكننا القول اليوم أنه كانت هناك زيادة في العائد.

ومع ذلك، فإن نجاح هذه التجارب حقيقي لأن استنتاجاتها أعادت تأهيل مكان الرجل في العمل.

- أن مدرسة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماماً أهمية التنظيم

الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

-إن مدرسة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافأة غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية

من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

-إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان

العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

يحتويه من تصارع و تنافس و محاولات للسيطرة و التسلط، و بالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية، أكثر من هذا فان الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة و النقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني والإنتاجي كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال؛ وبذلك فان الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير معقول قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي

ب-حركة الموارد البشرية:

ارتكزت أسس هذه الحركة على مجموعة من النظريات تضع الفرد في مركز التنظيم وتسلط الضوء على تأثير التنظيم غير الرسمي على المنظمة، كما تقدم وجهة نظر أصلية لسلوك الأشخاص في المنظمة، ووفقا لها ، فإن المنظمة تتكون من التعاون بين أعضائها وفقا لرغباتهم أو أهدافهم أو غرائزهم ومزايا وعيوب أفعالهم، تميز الحركة بين الفعالية والكفاءة، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، والسلطة العليا وقبول المرؤوسين.

ب.1-نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو (1908-1970)

Abraham Maslow

ولد أبراهام ماسلو في نيويورك سنة 1908، ودرس في جامعة ويسكونسن University of Wisconsin والمدرسة الجديدة للبحوث الاجتماعية، كان ماسلو مهتما بالفلسفة في البداية قبل أن يتحول إلى علم النفس - وهو علم يعتقد أن له تأثيرات "مباشرة" على المجتمع، أدت الحرب العالمية الثانية ، فضلاً عن التجارب الشخصية، إلى التركيز على أصل الدوافع البشرية والسعي لتحقيق الإنجاز واعتبره البعض أنه "أب علم النفس الإنساني"، كان على ماسلو أن يواجه القوتين الفكريتين في عصره: السلوكية والتيار الفرويدي، وأخذ على عاتقه مهمة المساهمة في تقوية نظرية تأخذ الإنسان بعين الاعتبار من جميع جوانبها ووفقا للسياق الذي يتم إدخاله فيه.

لاحظ أبراهام ماسلو، وهو طبيب نفسي ممارس، أن مرضاه تدفعهم سلسلة من الاحتياجات، بما في ذلك الحوافز المالية والقبول الاجتماعي وغيرها، فعمم عمله واقترح تسلسل هرمي للاحتياجات، كانت نظرية ماسلو عن "الاحتياجات الهرمية" عاملا أساسيا في زيادة الاهتمام الذي بدأه المديرون في إعطاء عمل المنظرين الأكاديميين، ألف كتابين رئيسيين: "الدافع والشخصية" و"نحو سيكولوجية الوجود" يركزان على العوامل المحفزة للإنسان، وخاصة في العمل.

ب.1.2-ماسلو والتسلسل الهرمي للاحتياجات:

طور ماسلو نظرية التحفيز سنة 1940 بناء على ملاحظاته مع مرضاه وطرحها سنة 1943 حيث بنيت النظرية على أساس التسلسل الهرمي للاحتياجات البشرية ويمكن تلخيص هذا النهج في نقطتين:
أ- يمكننا تحديد أولويات الاحتياجات البشرية في خمسة مستويات:

يسعى الفرد أولاً وقبل كل شيء إلى تلبية الحاجة التي تبدو له أكثر أهمية، بمجرد تلبية هذه الحاجة، يسعى الفرد إلى تلبية ثاني أهم حاجة، وهكذا، حالما يتم إشباع الحاجة، فإنها تتوقف عن أن تكون ضرورية للفرد وعندها تنشأ حاجة أخرى، والتي ستكون مستمرة طالما أنها غير مشبعة وهكذا.

من خلال التعرف على هذه النظرية، يمكن للمديرين تحقيق أهداف مؤسستهم ببساطة عن طريق إزالة العقبات التي تمنع الأفراد من الشعور بالسعادة من خلال تحديد مستويات التسلسل الهرمي الذي يوجد فيه موظفو الشركة، ثم يسعون جاهدين لتلبية الاحتياجات المقابلة لكل منهم من هذه المستويات، أو المستويات الأعلى مباشرة.

إن هذا التسلسل الهرمي للاحتياجات يسلط الضوء على حدود الحافز المالي وتأثير محتوى العمل بغض النظر عن الظروف المحيطة به لتحفيز الموظفين.

يظهر بحثه أن دوافع الإنسان تنشأ من الحاجات التي يجب إشباعها، مرتبة في خمس مستويات، تبدأ بالاحتياجات الفزيولوجية حتى المرحلة النهائية، تحقيق الذات، هذه الاحتياجات تخلق التوترات التي تولد الدوافع.

هو تسلسل هرمي، لأنه يجب تلبية الاحتياجات الأدنى في الهرم في الأولوية قبل تلك الموضوعية في الطابق العلوي، ومع ذلك، هذا لا يعني أنه لا يمكن تلبية الحاجة إذا لم يتم تلبية الحاجة السابقة بالكامل.

ب. 3.1- مبادئ نظرية الحاجات الإنسانية:

اعتمد ماسلو علما سماها القواعد الذهبية للهرم صنفها كمايلي (GRANGER, 2018):

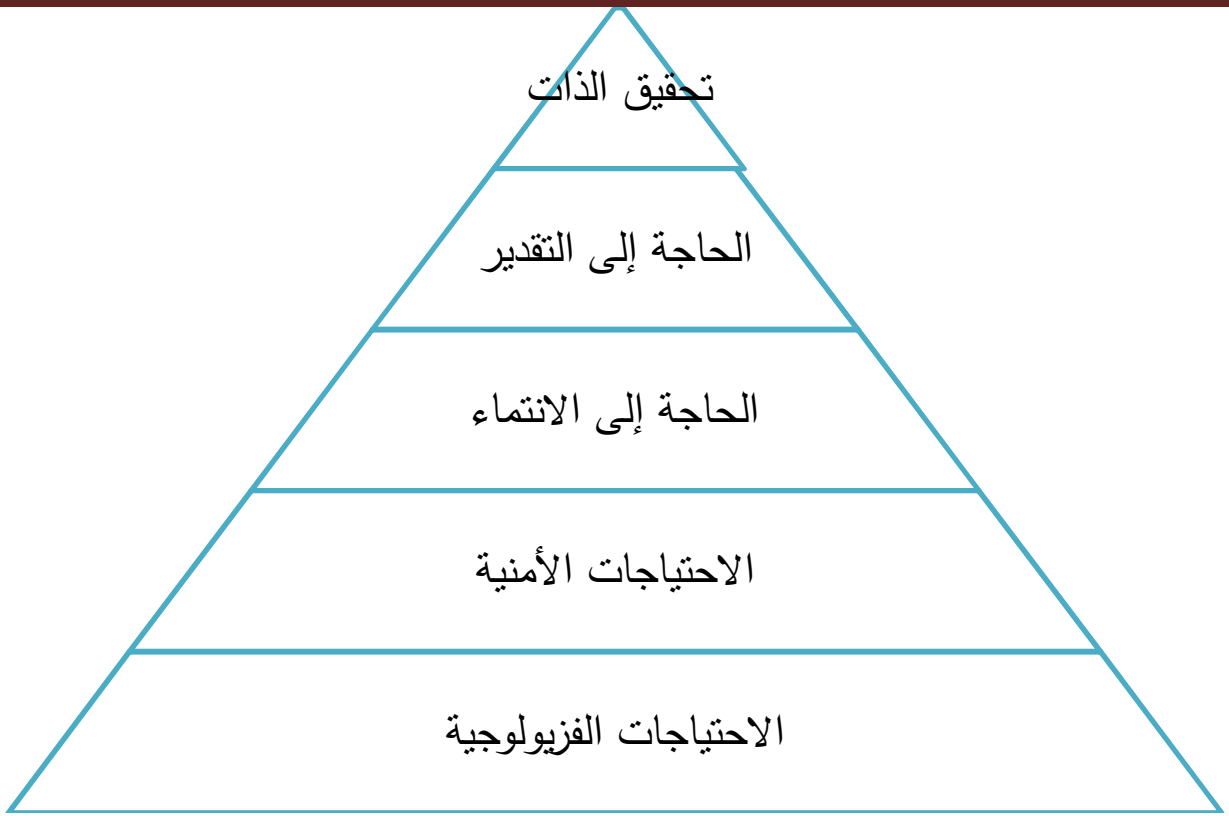
التسلسل الهرمي = هناك تسلسل هرمي للاحتياجات، هذا يعني أننا لا نستطيع أن نرضي حاجة أكبر إلا عند تلبية الاحتياجات الأقل بالفعل.

الدافع = يدرج في الاحتياجات التي يجب إشباعها، لأنه منبعها.

الفردية = كل فرد مهتم بنوع معين من الاحتياجات والتي يجب على المنظمة أن تتعلم كيف تعرفها وتلبيها.

ويتكون هرم ماسلو من خمس مستويات من الاحتياجات:

الشكل رقم 09: هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: (David_McClelland, 2021)

1-الاحتياجات الفيزيولوجية: هي احتياجات مرتبطة ارتباطا مباشرا ببقاء الفرد أو الأنواع ، وهي احتياجات ملموسة (أكل ، شرب ، لبس ، تكاثر ، نوم ...)، يتم تلبية هذه الاحتياجات بالنسبة لأغلب الأفراد، ولكن ليس لكل الأفراد نفس التقييم لهذه الاحتياجات، هذا الاختلاف في التقدير يمكن أن يخلق موقفا يعتبر غير مرضي للشخص، وبالتالي فإن الحاجة إلى الإشباع ستؤدي إلى تحفيز الشخص.

2-الاحتياجات الأمنية:

تنشأ الاحتياجات الأمنية من رغبة كل منا في الحماية الجسدية والمعنوية، هذه الاحتياجات معقدة بقدر ما تغطي جزءا موضوعيا - أمن الفرد وأمن عائلته - وجزءا شخسيا مرتبطا بمخاوف الفرد وتوقعاته، سواء كانت عقلانية أم لا وكمثال على هذه الاحتياجات نذكر: تأمين الدخل والموارد، تأمين سكن، الأمن المعنوي والنفسي، الأمن الجسدي ضد العنف والاعتداء، الأمن والاستقرار الأسري.

3-حاجات الانتماء:

تتمثل في احتياجات الانتماء إلى مجموعة، سواء كانت اجتماعية أو علائقية أو قانونية، مثل: الحاجة إلى المحبة، وتكوين أصدقاء، وأن يكون الفرد جزءا من مجموعة متماسكة ويشعر بالقبول فيها ولا يشعر بالوحدة أو الرفض، والجدير بالذكر أن المجموعة الأولى التي ينتمي إليها الشخص هي الأسرة، كما يمكن لكل شخص أن ينتمي إلى عدة مجموعات محددة.

4-الحاجة إلى التقدير:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

احتياجات التقدير تتوافق مع احتياجات الاعتبار، والسمعة والاعتراف، والمجد من قبل الآخرين أو من قبل مجموعة من الانتماء، يمكن أيضا أن يرتبط مقياس التقدير بالإكراميات الممنوحة للشخص، إنها أيضا الحاجة إلى احترام الذات والثقة بالنفس.

5- احتياجات تحقيق الذات:

تتوافق الحاجة إلى تحقيق الذات مع ضرورة استغلال وتعزيز إمكانيات الفرد الشخصية في جميع مجالات الحياة، ويمكن أن تتخذ هذه الحاجة أشكالاً مختلفة اعتماداً على الفرد، فبالنسبة للبعض، ستكون هناك حاجة إلى الدراسة، ومعرفة المزيد، وتطوير المهارات والمعرفة الشخصية؛ وبالنسبة للآخرين، ستكون هناك حاجة إلى الإبداع والابتكار والقيام؛ باختصار هي الشعور بأن الشخص يفعل شيئاً ما في يلقي التقدير من طرف الآخرين ويوصله إلى تحقيق الرضا النفسي وهو أعلى حاجة يمكن أن يصل إليها الفرد في هرم الحاجات.

ب.4.1- الانتقادات الموجهة لنظرية سلم الحاجات أبراهام ماسلو:

تتعلق المشكلة الرئيسية في هرم الحاجات لماسلو بالتحديد الصارم للأولويات الحاجات ففي الواقع، ليس من الضروري دائماً تلبية أحد مستويات الحاجة لتحفيز الفرد على الاستجابة للمستوى التالي؛ - الحاجة إلى الاعتراف الاجتماعي ، للإنسان حاجة مهمة مثلاً لاحتياجات الفسيولوجية: يمكن للفرد، ولكن بدون جوع أو عطش ، أن يعاني من العديد من الصدمات اجتماعياً أو عاطفياً.

ب.2- نظرية العاملين لفريدريك إيرفينغ هيرزبيرج 1923 - 2000

Frederick Irving Herzberg

كان عالماً نفسياً في الولايات المتحدة، وأصبح أحد أكثر الأشخاص تأثيراً في الإدارة، اشتهر بإدخال الإثراء الوظيفي ونظرية النظافة والدوافع، التحق فريدريك هيرزبيرج بكلية المدينة في نيويورك سنة 1939، ولم يكمل دراسته بعد انضمامه إلى الجيش سنة 1944، خلال الحرب العالمية الثانية، أصبح رقيب دورية وكان أول من دخل معسكر اعتقال داخاو Dachau، كانت مهمته التعامل مع رعاية مئات المرحلين، بعد أن أنهى دراسته وتخرجه من سيتي كوليدج نيويورك city College New York سنة 1946، كما تحصل على درجة الماجستير في صحة الإنسان من جامعة بيتسبرغ Université de Pittsburgh، بالإضافة إلى ذلك ، نال درجة الدكتوراه في العلاج بالصدمات الكهربائية، بدأ هيرزبيرج بحثه عن المنظمات في الخمسينيات من القرن الماضي، درس هيرزبيرغ الإدارة في جامعة كيس ويسترن ريزيرف Case Western Reserve ، حيث أسس قسم الصحة العقلية الصناعية، عمل في جامعة يوتا حتى سن التقاعد (Costa).

ب.1.2- إسهامات فريدريك إيرفينغ هيرزبيرج:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

أجرى هيرزبيرج، في منتصف القرن الماضي، دراسة استقصائية لعينة من 200 مهندس ومحاسب في منطقة بيتسبيرغ بولاية بنسلفانيا، وكان السؤال المطروح على الأشخاص الذين تم فحصهم هو ربط الأحداث التي جعلتهم يشعرون بالرضا أو الاستياء في المجال المهني؛

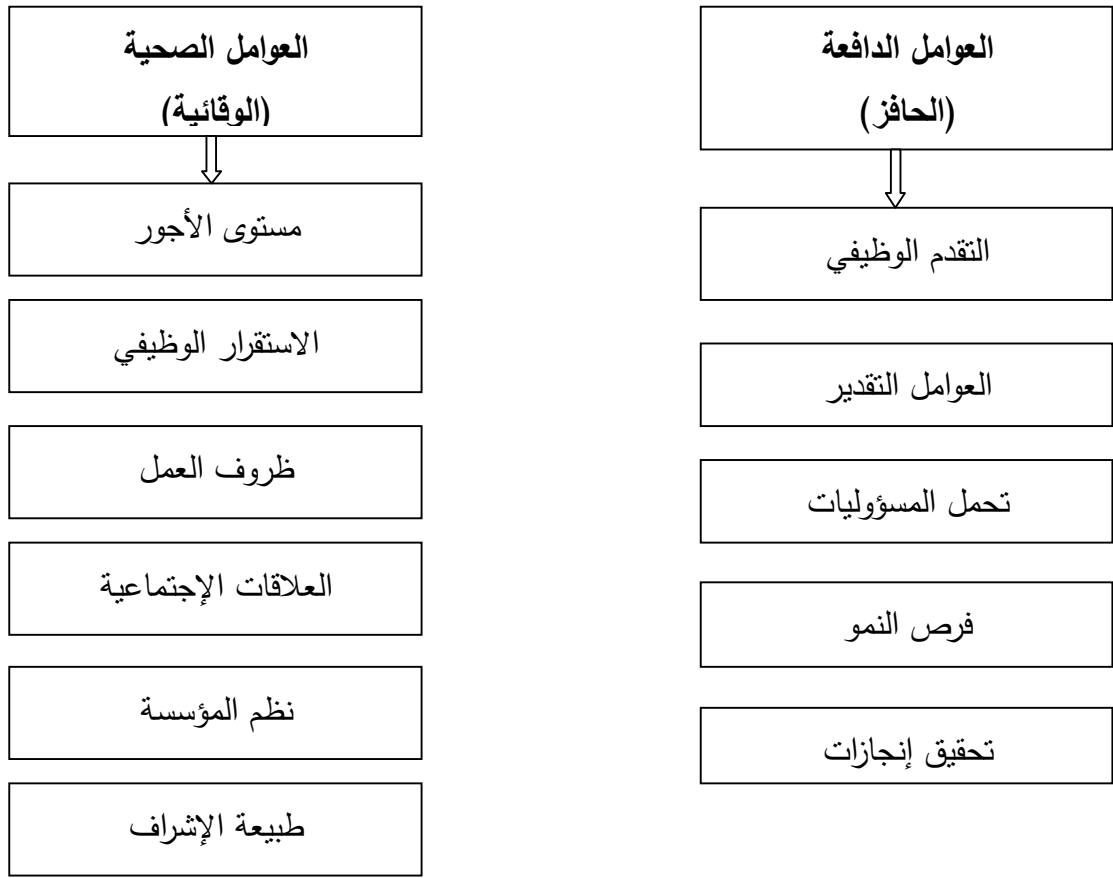
توصل هيرزبيرج إلى الاستنتاج، أولاً أن الرضا وعدم الرضا مستقلان عن بعضهما البعض ويعتمدان على عوامل مختلفة.

ثانياً يستنتج أن العناصر التي تولد السخط مرتبطة، بالعلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، والمكافآت، والأمن الشخصي الذي توفره اللوائح الداخلية، لذلك فهو مرتبط بمجال السياق التنظيمي الذي يسميه هيرزبيرغ بالعوامل الصحية، وهي العناصر التي إن وجدت تقضي على عدم الرضا ولكنها لا تخلق الرضا.

ثالثاً استنتج بعد ذلك أن العناصر التي تولد الرضا تتعلق بالنتائج المتأصلة في العمل مثل تحقيق هدف صعب، والاعتراف، والترقية، والمسؤولية، والحصول على التأهيل، والاحتراف، والنمو الوظيفي. وسمي هيرزبيرج هذه المعطيات بالسعي وراء المحفزات، وهي مصادر للرضا ولكن غيابها لا يسبب عدم الرضا، ومن ثم فإن وجود هذه العوامل يولد موقفاً إيجابياً تجاه العمل، مما يؤدي إلى زيادة الحافز والإنتاجية في العمل.

يدعي هيرزبيرج أيضاً أن هناك موقفاً "صفرياً" يمكن أن يحدث لعامل ينتمي إلى منظمة يقوم بعمله في ظل ظروف مقبولة، بأجر أعلى وعادل، ولكن يتم تكليفه بمهام روتينية دون إمكانية الحصول على ترقية، في مثل هذه الحالة، تكون العوامل الصحية موجودة، بينما تفتقر إلى الحافز، بحيث يكون الموظف راضٍ عن وضع عمله، ولكن أيضاً غير راضٍ لأنه ظروف عمله تفتقر إلى الحافز والتقدير. هيرزبيرج بنظرية العاملين ساعد على تحسين العلاقات بين صاحب العمل والموظفين مع التركيز على احتياجات العمال وإظهار كيفية البقاء العمال متحمسين بسبب العوامل التي تؤثر على الرضا.

الشكل رقم 10: نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج



موظف غير راض

موظف راض ولكنه غير محفز

موظف راض ومحفز

المصدر: (عون، 2019)

ب.2.2- الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين:

تميز نظرية العامل الثنائي لهيرزبرج نوعين من العوامل فقط، فهو لا يحدد ببساطة هذا التمييز الموجود بين عنصري عدم الرضا والدافع، من ناحية أخرى، فإن الافتراض القائل بأن عوامل الرضا لها قوة تحفيز أكبر من عوامل عدم الرضا يبدو مشكوكا فيه، هذا النهج، على الرغم من كونه مثيرا للاهتمام، ولقي قبولا أكبر من نظرية الحاجات لماسلو إلا أنه عام جدا من وجهة نظر التدريب، حيث تبدو هذه النظرية وكأنها عرض تقديمي (DJIMNADJINGAR, 2005).

Douglas Murray McGregor

عالم نفس أمريكي وأستاذ في علم النفس والإدارة الصناعية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) ، في اقتراح ماكجريجور سنة 1960 مفهوما للإدارة على أساس نظريتين متعارضتين: النظرية X، التي تعتبر أن الفرد لديه نفور فطري من العمل ('حيث يكون سلطوي القيادة)، والنظرية Y، التي تعتبر أن الرجل يسعى لتحقيقه في عمله (ومن ثم يتم تنفيذ القيادة التشاركية)(Douglas Murray McGregor ،larousse).

ب.1.3-النظرية X والنظرية Y:

النظريات X و Y هي نظريات طورها دوجلاس ماكجريجور في الستينيات وتستخدم في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

تتعارض النظريتان مع بعضهما البعض، الأولى تفترض أن الإنسان لا يحب العمل، والثانية تؤكد وجهة النظر المعاكسة، هاتان النظريتان هما نتيجة الملاحظات التجريبية وقد تمت صياغتهما بطريقة تراعي السلوكيات التي لوحظت في المنظمات، وفقا لمسلمات القادة. **Source spécifiée non valide.**

أ-النظرية X:تستند النظرية X إلى 3 افتراضات:

1. الشخص العادي لديه نفور فطري من العمل، وهو ما سيفعل أي شيء لتجنبه.
2. بسبب هذا النفور المميز من العمل، يجب إكراه الأفراد، والسيطرة عليهم، وتوجيههم، وتهديدهم بالعقوبات، إذا أرادوا بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
3. الشخص العادي يفضل القيادة، ويرغب في التنصل من المسؤولية، ولديه طموح ضئيل نسبيا، ويسعى إلى الأمان قبل كل شيء.

يجب أن تكون المنظمة، في ظل هذه الظروف، مقيدة وأن تضع إجراءات مفصلة وتقسيم المهام والاختيار الصارم والإدارة الاستبدادية.

ب-النظرية Y:النظرية Y هي عكس الأولى وتفترض أن الجهد البدني والفكري الضروري للعمل يتم بشكل طبيعي، وأن الموظفين قادرون على المبادرة والتحكم في النفس والإبداع، وتفترض النظرية Y مايلي:

1. إن إنفاق الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة، الشخص العادي ليس لديه نفور فطري من العمل، في ظل ظروف معينة يمكن التحكم فيها، يمكن أن يكون العمل مصدرا للرضا (وسيتم القيام به طواعية) أو مصدرا للعقوبة (وسيتم تجنبه إن أمكن).
2. السيطرة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليسا الوسيلتين الوحيدتين للحصول على جهد موجه نحو الأهداف، يمكن للإنسان أن يوجه نفسه ويتحكم في نفسه عند العمل من أجل الأهداف التي يشعر بالمسؤولية عنها.
3. توجد المساءلة عن أهداف معينة على أساس المكافآت المرتبطة بتحقيقها، كما أن الحصول على هذه المكافآت يولد الشعور بالرضا عن الذات والحاجة إلى تحقيقها، مباشرة من خلال الجهد الموجه نحو الهدف، كذلك إذا كانت الوظيفة تجلب الرضا، فإن التزام العمال تجاه المنظمة يتحسن.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

4. الشخص العادي قادر على التعلم، في ظل ظروف مناسبة، ويسعى وراء المسؤولية، لأنها إحدى الخصائص البشرية الفطرية.

5. يحتاج البشر إلى عمل للتطور، لذلك يبدع الموظفون ويبرعون في حل المشكلات التنظيمية ويرى دوغلاس أنه من الأفضل ترك الناس ينظمون أنفسهم.

تتميز هذه النظرية بأنها "تحمل الناس العاديين على القيام بأشياء غير عادية".

الجدول رقم 04: النظرية X والنظرية Y لماك جريجور

النظرية X	النظرية Y
الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل	الإنسان لا يكره العمل بالفطرة بل هو بحاجة إليه
الإنسان يحب تلقي الأوامر ويتجنب المسؤولية	الإنسان يحب المسؤولية وقد يسعى ورائها
لا بد من إجبار العامل على أداء عمله ولا بد من توجيهه ومراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب سواء التهديد و العقاب أو المكافأة والجزاء.	إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذاته.
معظم الأفراد في المنظمات لا يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من أجل إيجاد الحلول للمشاكل التنظيمية ويعتمدون على رؤسائهم.	معظم الأفراد في المنظمات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من أجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المنظمات.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

ب. 2.3- مساهمات هذه النظرية:

يترتب على نظريات ماكجريجور أن إدارة المنظمة مسؤولة بشكل أساسي عن تحفيز الموظفين، حيث أن نظرية X يمكن أن تعطي الإدارة عذرا سهلا لإلقاء اللوم في مشاكلها على الطبيعة البشرية التي تعتبر في نظرهم محدودة ومعادية للعمل، فالمنظمة عند النظرية X مبنية على قواعد وضوابط صارمة، يتكيف الموظفون عن طريق اختيار العمل على الأقل، وتبني موقف سلبي، ثم يفرون من المسؤوليات لأن النظام قمعي، وبالتالي فهو غير آمن للمجازفة وهذا يعزز قناعات القادة مما يدفعهم إلى تعزيز القواعد والضوابط.

النظرية X هي نوع من الإدارة السلطوية إلى حد ما، وغالبا ما يؤدي هذا إلى زيادة النفور من العمل.

على العكس من ذلك، تقدم النظرية Y أداة فاضلة حيث:

تفترض النظرية Y أن الناس سيظهرون التوجيه الذاتي وضبط النفس إلى الحد الذي يشعرون فيه بالالتزام بالأهداف، وقد تم بناء المنظمة حول مبادئ الثقة والتفويض وضبط النفس حيث يستخدم الموظفون هذه الحرية الإضافية للتفاعل بشكل أفضل مع العمل ثم يتخذون المبادرات ويقبلون المسؤوليات بل ويذهبون إلى أبعد من ذلك في البحث عنها، هذا يعزز القادة في قناعاتهم، مما يشجعهم على الحفاظ على الثقة والتفويض وضبط النفس.

النظرية Y هي نوع من الإدارة التشاركية حيث أنها توفر مناخا أقل أمانا وأكثر ديناميكية يمكن أن يكون مرهقا للموظفين ذوي الاستقلالية القليلة (battandier, 2009).

ب.3.3-الانتقادات الموجهة لنظرية X وY:

إن إحداه التغيير في وقت كانت فيه معظم الشركات تحكمها النظرية الكلاسيكية، يعتبر صعبا حيث أنه يجب على المديرين تغيير رأيهم وإعادة تنظيم كل من هيكلهم التنظيمي وعملياتهم، والتي سيميلون إلى مقاومتها؛ بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الصعب على العامل كذلك إجراء هذا التغيير، لأنه في كثير من الحالات يصبح العامل معتادا على تلقي الأوامر من طرف أصحاب العمل والمطالبة بطريقة معينة للمتابعة والتحكم، بالإضافة إلى حقيقة أن العمل هدفه تلبية الاحتياجات فقط، لهذه الأسباب، تبقى إمكانات العمال محدودة في كثير من المؤسسات بسبب توقع الإدارة أنهم كيانات سلبية يجب إجبارها على العمل، مما يفقدهم إلى حد كبير الدافع للعمل (سعد، 2021).

ج-إسهامات المدرسة السلوكية في الإدارة:

خلقت المدرسة السلوكية روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد لا كأجزاء منعزلة كأنهم عائلة واحدة متفاهمة و متعاونة .

-سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم و إمكانيتهم و قدراتهم في العمل و تحقيق أهداف المؤسسة أيضا.

-أنها اهتمت بالجانب الإنساني للعمل و الاقتصادي أيضا.

-نظرت إلى المنظمة على أنها لا تقتصر لكونها وحدة اقتصادية فقط بل اجتماعية أيضا تسعى لتحقيق الربح.

-أنها تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الأفراد و المؤسسة في أن واحد و ذلك بتوفير حاجيات العامل وإشباعها و منه فيمكنه بذلك القيام بعمله على أكمل وجه و إتقانه و تحقيق ربح المؤسسة والاستمرارية.

د-الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

-إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.

-أن المدرسة ركزت على البيئة وأعطت لها التأثير المطلق من ناحية السيطرة على سلوك الفرد، وبذلك فهي تجرد الإنسان من القدرة على التعامل مع الظروف المحيطة به وتعيقه عن التكيف معها.

ثالثاً: المدارس الحديثة

تعتقد نظرية الإدارة الحديثة أن الموظفين يعملون من أجل عدة أسباب، منها تحقيق الرضا والسعادة وأنماط الحياة المرغوبة، من خلال هذه النظرية، يفهم المديرون سلوكيات الموظفين واحتياجاتهم ويمكنهم تنفيذ استراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات ودعم تطوير مهاراتهم بمرور الوقت

أ-نظرية النظم الاجتماعية (النظام التعاوني) لتشيستر بارنارد 1886-1961

Barnard Irving Chester

مدير أعمال أمريكي، ومنظر اجتماعي درس طبيعة تنظيم الشركات، على الرغم من أنه لم يكن أكاديمياً، إلا أن كتابه الأول، وظائف المدير التنفيذي سنة 1938، أصبح مورداً أساسياً في تدريس علم الاجتماع التنظيمي ونظرية الأعمال.

عمل كموظف في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية T&AT سنة 1909، وأصبح بارنارد رئيساً لشركة T&AT الفرعية New Jersey Bell Telephone Company، سنة 1927، خلال فترة الكساد الكبير، أدار شيستر نظام إغاثة ولاية نيو جيرسي، عمل لاحقاً مع منظمات الخدمة المتحدة (USO)، التي كان رئيساً لها من سنة 1942 إلى غاية سنة 1945، وعندما تقاعد من العمل، شغل منصب رئيس مؤسسة روكفلر سنة 1948 ورئيساً لمؤسسة العلوم الوطنية سنة 1952، اهتم بالدراسة المقارنة للمنظمات وصاغ دراسات كلاسيكية في الأعمال منها: وظيفة المدير التنفيذي، 1938، والتنظيم والإدارة (Heintz) 1948.

1.1-إسهامات تشيستر بارنارد:

لقد جادل بارنارد بأن المنظمات هي بطبيعتها أنظمة تعاونية - في تناقض حاد مع المناهج السابقة، والتي أكدت طبيعتها الهرمية، والمقيدة بالقواعد، والسلطوية.

قدم تشيستر أطروحته الكلاسيكية بعنوان وظائف السلطة التنفيذية، والتي نشرت سنة 1938، وكان لها الأثر الكبير في مجال الإدارة بأكمله، بنى تشيستر نظريته ونهجه في الإدارة على أساس خبرته المباشرة كمسؤول تنفيذي رفيع المستوى وأكد على أن الأساس في نهج النظام هو اعتبار المنظمات نظم تعاونية، فالمنظمات عبارة عن مزيج من المكونات الفيزيائية والبيولوجية والشخصية والاجتماعية المعقدة، والتي هي في علاقة منهجية محددة بسبب تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، ويعتبر تشيستر دور الموظف وتعاونهم عاملاً استراتيجياً في تحقيق الأهداف التنظيمية

ويقصد بالنظام في صورته المجردة أنه عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة أجزاء تنتظم معا لتحقيق هدف معين وانطلق أصحاب هذه النظرية من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل الإدارية من خلال النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها.

أنواع الأنظمة عند شيستر: يحدد شيستر نوعين من الأنظمة وهي :

الأنظمة المغلقة: هي الأنظمة التي تتعامل ولا تتبادل مع البيئة الخارجية فلا تتأثر بها ولا يوجد نظام مغلق في المطلق.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الأنظمة المفتوحة: تعتمد على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات ويمكن وصفه على أنه يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويحولها الى سلع وخدمات لإشباع الحاجيات كذلك في البيئة الخارجية.

أ.2.1- أجزاء النظام في النظرية: تتمثل أجزاء النظام فيما يلي (أحمد، 2020):

1/الفرد: يعتبر جوهر النظام مهما كان منصبه الوظيفي سواء كان مديرا أو منفذا وعالجت النظرية هذا الجزء من خلال حوافز الفرد واتجاهاته.

2/هيكل النظام: يتمثل في المخطط التنظيمي ويوضح ترتيب الوظائف داخل المؤسسة وخطوط السلطة وحدودها.

3/فلسفة النظام: لكل منظمة فلسفة خاصة وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب المخرجات التي تقدمها للبيئة الخارجية، ويمكن التعبير عن الفلسفة على انها نظام داخلي للمنظمة أو القوانين التي تتعامل بها مع موظفيها وعملائها.

4/المستوى الفني والتكنولوجي: يتمثل في تكنولوجيا العمل ومتطلباته فمدى تطور وتقدم الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية يؤثر سلبا أو إيجابا على نظام المنظمة ككل كذلك مستوى الكفاءات البشرية ومهاراتهم المكتسبة.

5/التنظيم الرسمي والغير رسمي: يتألف التنظيم الرسمي من وجهة نظر شيبستر من العناصر التالية:

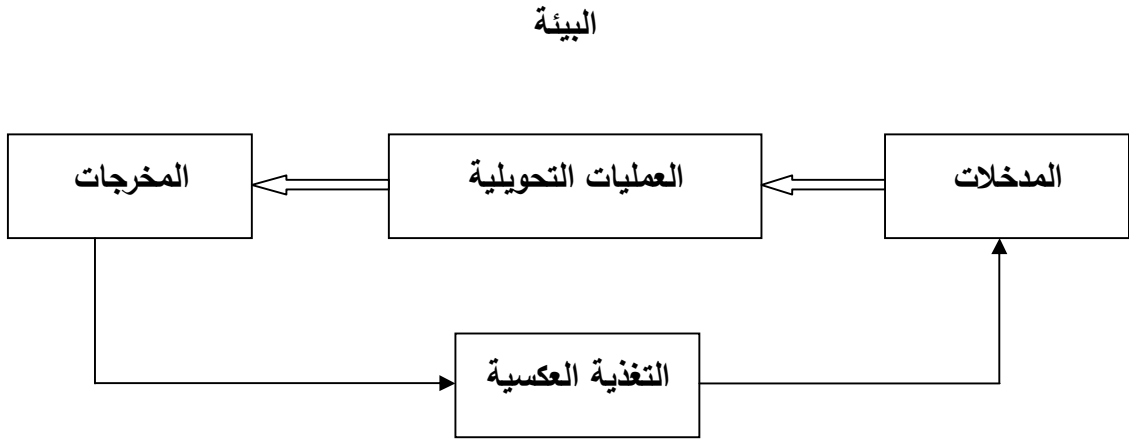
1. الهدف المشترك
2. الاتصال
3. السلطة وقبولها
4. اتخاذ القرارات
5. التخصص
6. الرغبة في العمل
7. التوجيه والإشراف

ويخلص شيبستر إلى أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة عليه.

أما التنظيم الغير رسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وتفاعلهم فيما بينهم، ففي كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين، كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني، فالعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر، إن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق

- أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيم، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة، وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:
- أ. تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.
 - ب. تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.
 - ج. تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

الشكل رقم 11: تفاعل أجزاء النظام



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (أحمد، 2020)

المدخلات: ممثلة في الإمكانيات والطاقات والموارد كالمواد الخام، العمالة، الموارد المالية... الخ.
العمليات: هي كل الأنشطة التحويلية التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات أو هي مجموع الأنشطة التي تتم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بما في ذلك التنظيم الرسمي وغير رسمي والتي تساهم كذلك في عمليات اتخاذ القرار.

المخرجات: كل ما ينبع عن الأنشطة التحويلية كالمسئول والخدمات.

التغذية العكسية: تمثل هذه المرحلة رد فعل البيئة الخارجية على مخرجات المنظمة وقد يكون ايجابيا او سلبيا وعلى المنظمة دراسة هذا الأثر وتقييمه وتصحيح الإنحرافات ان وجدت، كما يحدد رد الفعل نوع وحجم المدخلات لاستمرار الدورة.

البيئة: هي المكان الذي يوفر المدخلات للمنظمة كالموارد والمكان الذي يستقبل مخرجاتها كالمسئول.

لقد سمحت هذه النظرية بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة حيث تنظر للمنظمة كنظام مفتوح يمكن من خلاله رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود فنية وبشرية واجتماعية وسياسية ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمدها بالمدخلات الضرورية لإستمراريتها.

كذلك من أهم المساهمات التي قدمها شيبستر في هذه النظرية فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات

والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة(المكتبية، 2014).

أ.3-1-الانتقادات الموجهة لنظرية النظم الاجتماعية لتشيستر بارنارد:

النظرية معقدة في طبيعتها، لا سيما عندما يتعلق الأمر بدراسة المؤسسات الكبيرة والمعقدة، كما أنها مجردة فهي تعلق أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء إلى التأثير في النظام ككل.

ومع ذلك ، يمكننا أن نستنتج أن نهج النظام هو نهج إرشادي وطريقة تفكير بدلا من نموذج منهجي للحل لشرح وتبسيط إدارة المنظمات الحديثة(حمود، 2014).

ب-نظرية القيادة الموقفية:

ب.1-قدم **Paul Hersey and Ken Blanchard** بول هيرسي وكين بلانشارد نموذج القيادة الظرفية في كتابهما الكلاسيكي "إدارة السلوك التنظيمي" سنة 1969، كانت هذه النظرية تسمى أولا "نظرية دورة الحياة للقيادة"، خلال منتصف السبعينيات، ثم تم تغيير اسمها إلى نظرية القيادة الموقفية.

في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات ، طور الاثنان طريقتهم الخاصة، حيث صدر كتاب بلانشارد الأول، **The One-Minute Manager**، سنة 1982، وطور هيرسي نموذج القيادة الظرفية في كتابه الصادر سنة 1985، **The Situational Leader**، واستمر الباحثين في صقل وتحديث نظريتهما في القيادة، حيث تبين لبلانشارد أن القادة الظرفيون يميلون إلى الاختيار بين "السلوك التوجيهي" (ماذا وكيف) و "السلوك الداعم" (تطوير الالتزام والمبادرة والمواقف الإيجابية)، واتضح بأنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد فقط يصلح لجميع الظروف؛(Companies، 2020)

تعني القيادة الموقفية "اختيار أسلوب القيادة المناسب للأشخاص المناسبين" واعتمدت النظرية على مفهومين: القيادة نفسها، والمستوى التنموي للتابع (الموظف)، ميز بلانشارد وهيرسي أسلوب القيادة من ناحية الاتجاه ومدى الدعم الذي يمنحه القائد لموظفيه، ووضع لذلك مصفوفة بسيطة تبين هذا الأسلوب (Juneja، Impact of Situational Leadership on Performance and Motivation، 2015):

الشكل رقم 12: سلوك القيادة للقائد

<p>عالي</p> <p>السلوك الداعم (موجه نحو العلاقات)</p> <p>منخفض</p>	<p>supporting s3 الدعم</p> <p>للأشخاص الذين لديهم:</p> <p>كفاءة عالية</p> <p>مشاركة متغيرة</p>	<p>coaching s2 التدريب</p> <p>للأشخاص الذين لديهم:</p> <p>كفاءة منخفضة</p>	
	<p>delegating s4 التفويض</p> <p>للأشخاص الذين لديهم:</p> <p>كفاءة عالية</p> <p>مشاركة عالية</p>	<p>directing s1 التوجيه</p> <p>للأشخاص الذين لديهم:</p> <p>كفاءة منخفضة</p> <p>مشاركة عالية</p>	
	منخفض	السلوك التوجيهي (موجه نحو المهام)	عالي

المصدر: (sharin, 2011)

1-التوجيه S1 =directing (توجيه محدد وإشراف دقيق): يكون التركيز في هذا النمط عالي للمهمة ومنخفض اتجاه العلاقات، يتعرف فيه القائد على أدوار ومهام الموظفين ويشرف عليهم مباشرةً، يتخذ القائد القرارات ويبلغها للآخرين، إذا فالاتصال هنا يكون ذو اتجاه أحادي، ذلك أن الموظفين هنا يفتقرون إلى القدرة ويحتاجون إلى توجيه وإشراف في البداية.

2-التدريب S2 =coaching (الشرح والإقناع): يكون التركيز في هذا النمط عالي للمهمة وعالي اتجاه العلاقات، ينشئ القادة الأدوار والأهداف للآخرين، لكنهم في نفس الوقت يبحثون على الأفكار والاقتراحات والآراء من أجل الحصول على التعاون من التابع (الموظف)، ويكون الاتصال مزدوج أي ثنائي الاتجاه، يتلك الموظفين بعض القدرات لكنهم غير ملتزمين في عملهم فيحتاجون للتوجيه والإشراف لأن خبرتهم ضعيفة، كذلك يحتاجون إلى الدعم لبناء ذاتهم .

3-الدعم S3 =supporting (المشاركة والتسهيل): يكون التركيز في هذا النمط منخفض للمهمة وعالي اتجاه العلاقات، يترك القادة القرارات لأتباعهم، على الرغم من أنهم قد يشاركون في عملية صنع القرار، إلا أن الاختيار النهائي يترك للموظفين الذين يتمتعون بمهارات جيدة ولا يحتاجون إلى التوجيه إنما يحتاجون إلى الدعم لتعزيز ثقتهم وتحفيزهم.

4-التفويض S4 =Delegating (السماح للآخرين بالقيام بذلك): يكون التركيز في هذا النمط منخفض للمهمة ومنخفض اتجاه العلاقات، القادة مسؤولون عن فرقهم، لكنهم يقدمون الحد الأدنى من التوجيه للعمال أو يساعدون في حل المشكلات، قد يساعدون في اتخاذ القرار من وقت لآخر، فالسيطرة تكون للموظفين

الذين لديهم القدرة والالتزام على العمل على المشروع بأنفسهم مع دعم أو إشراف بسيط من القائد (sharin, 2011).

وإلى جانب الصفات القيادية السابقة الذكر، حدد بلانشارد وهيرسي أربعة أنواع من التطوير للمتابعين أو الموظفين (Blanken, 2019):

1- كفاءة منخفضة R1: التزام عالي

2- بعض الكفاءة R2: التزام منخفض

3- كفاءة عالية R3: التزام متغير

4- كفاءة عالية R4: التزام عالي

يقترح بلانشارد وهيرسي أيضا أنه يجب إقران كل من الأساليب الأربعة "بمستويات استعداد" مختلفة بين أعضاء الفريق، على سبيل المثال، يجب أن يعمل أدنى مستوى استعداد (R1) بشكل أفضل مع أسلوب "الإخبار" (S1)، بينما يجب أن يكون أعلى مستوى استعداد (R4) هو الأكثر استجابة لنهج "التفويض" (S4).

لتحقيق القيادة الفعالة، يجب على القائد تشخيص مستوى تطور المرؤوسين وإظهار أسلوب القيادة المحدد الذي يتوافق مع موقف معين.

اختلفت نظرية القيادة الموقفية عن أنماط القيادة الأخرى في أنها تضم العديد من التقنيات المختلفة، حيث يعتمد أسلوب الاختيار على بيئة المنظمة وكفاءة والتزام أتباعها وفيما يلي بعض خصائص أسلوب القيادة الظرفية (Blanken, 2019):

البصيرة: يجب أن يكون القائد قادرا على فهم احتياجات التابعين، ثم تعديل أسلوب إدارته لتلبية تلك الاحتياجات.

المرونة: يجب أن يكون القائد قادرا على الانتقال بسلاسة من نوع واحد من أسلوب القيادة إلى آخر.

الثقة: يجب أن يكون القائد قادرا على كسب أتباعه وثقتهم.

حل المشكلات: يجب أن يكون القائد قادرا على حل المشكلات، مثل كيفية إنجاز المهمة باستخدام أفضل أسلوب قيادة متاح.

المدرّب: يجب أن يكون القائد قادرا على تقييم نضج وكفاءة التابعين ثم تطبيق الإستراتيجية الصحيحة لتعزيز التابع وشخصيته.

ب. 2.1- مزايا وعيوب القيادة الظرفية:

- إيجابيات القيادة الظرفية:

سهل الاستخدام: عندما يكون لدى القائد الأسلوب الصحيح، فهو يعرف ذلك.

بسيط: كل ما يحتاجه القائد هو تقييم الموقف وتطبيق أسلوب القيادة الصحيح

جاذبية بديهية: مع النوع الصحيح من القادة، يكون هذا الأسلوب مريحًا

القادة لديهم الإذن لتغيير أساليب الإدارة كما يرونها مناسبة

ب.3.1-الانتقادات الموجهة لنظرية القيادة الموقفية:

تلقت النظرية أيضا بعض الانتقادات (L.Sills, 2009):

لا يحتوي هذا النموذج على مجموعة قوية من نتائج البحث لتبرير الافتراضات والمقترحات التي حددها.

ليس من الواضح كيف ينتقل المرؤوسون من مستويات التطوير المنخفضة إلى مستويات التطوير العالية وكيف يتغير الالتزام بمرور الوقت بالنسبة للمرؤوسين.

لا يتناول النموذج كيفية تأثير الخصائص الديموغرافية على تفضيلات الموظفين للقيادة ولا يقدم إرشادات حول كيفية استخدام القادة لهذا النموذج في إعدادات المجموعة العمالية.

ج-نظرية اتخاذ القرار هيرتالكسندر سيمون 1916-2001 :

Herbert Alexander Simon

يعتبر اتخاذ القرار الفعال جزءا لا يتجزأ من الإدارة الحديثة لأماكن العمل، يحتاج المديرين والموظفون إلى اتخاذ قرارات منطقية وسليمة تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

كان هيرت سيمون من أوائل المنظرين الذين سلطوا الضوء على أهمية القرارات في بيئة الأعمال، يعتبر هيرتالكسندر سيمون عالم اقتصاد أمريكي اشتهر بإسهاماته المتعددة في مجالات علم النفس والإحصاء والرياضيات، حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978، اشتهر بعمله في صنع القرار في الشركات، وظهرت نظريته في صنع القرار لأول مرة في كتابه الشهير "السلوك الإداري" سنة 1947، وأشار إلى أنه يجب اتخاذ القرارات في الوقت المحدد، وإلا فإنها ستؤثر سلبا على هدف المنظمة، ويمكن تقسيم المفهوم الذي جاء به هيرت سيمون إلى جزأين - أحدهما هو القرار الذي يتوصل إليه شخص ما والآخر هو العملية أو الإجراءات المتخذة، بمعنى آخر، تنفيذ القرار لا يقل أهمية عن اتخاذ هذا القرار (Carnegie Mellon University Computer Science, 2015).

ج.1.1-إطار نظرية اتخاذ القرار لهيرت سيمون:

انطلقت هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وأساس هذه المشكلات هو المورد البشري الدافع لصنع القرار حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيرا رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه ولكي يكون القرار مفيدا وعقلانيا وعمليا ومؤثرا حسب سيمون يجب أن يتوفر فيه بعدان: (بوساق، 2015)

-البعد الأول: التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر الأخرى المكونة

-البعد الثاني: درجة تقبل الغير لهذا القرار .

يرى هيرت سيمون أن القرارات تؤثر على الأسعار والمخرجات، وبأن اتخاذ القرار هو الاختيار بين مسارات العمل البديلة، يمكن أن يعني الاختيار بين الفعل وعدم الفعل، وعلى عكس المنظرين الكلاسيكيين، يقترح

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

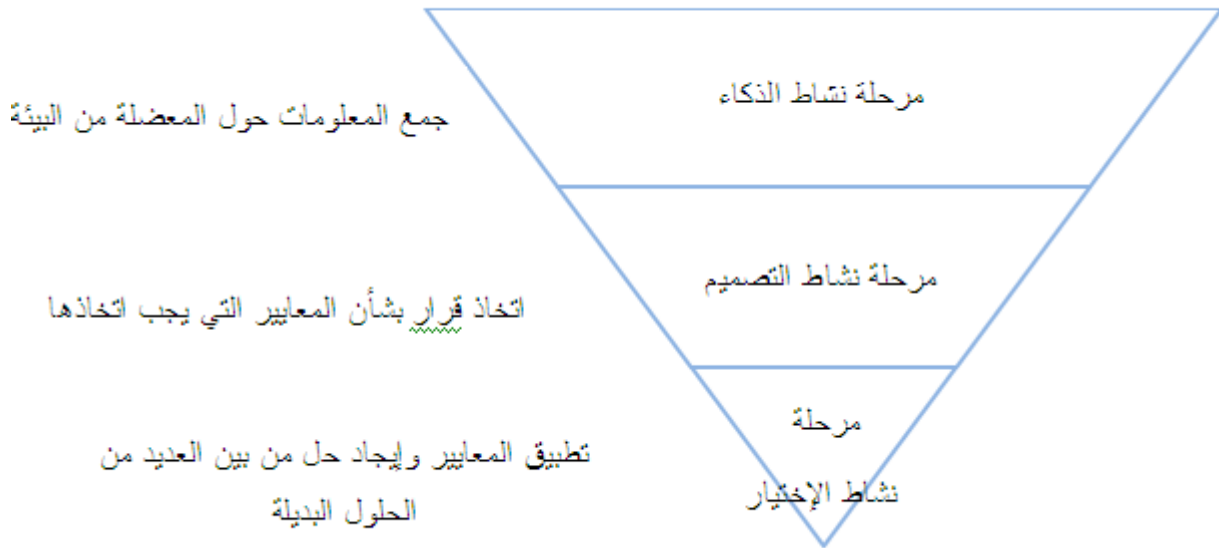
سيمون أنه لا يوجد أبداً أفضل مسار للعمل أو القرار، ذلك لأنه لا يمكن للمرء الحصول على معلومات كاملة عن شيء ما، لذلك سيكون هناك دائماً مسار عمل أو قرار أفضل. ويرى هيربرت سيمون أن هناك ثلاث مراحل تتدخل في عملية صنع القرار (عامر، 2010):

أ-مرحلة نشاط الذكاء: في هذه المرحلة، يحدد الأشخاص المشكلات في المنظمة وتحلل الإدارة العليا البيئة التنظيمية للعمل نحو إيجاد الحلول.

ب-مرحلة نشاط التصميم: من أجل تحديد الحلول الممكنة للمشاكل، تبحث الإدارة العليا عن الاستراتيجيات المناسبة، يقومون كذلك بتحليل المزايا والعيوب لاختيار مسار عمل معين.

ج- مرحلة نشاط الاختيار: بعد تحديد قائمة البدائل، تبدأ مرحلة نشاط الاختيار، حيث يتم القيام بفحص وتقييم العواقب المختلفة لجميع البدائل ويتم اختيار مسار العمل الأنسب، تتطلب هذه المرحلة مهارات الإبداع والحكم والتحليل الكمي.

الشكل رقم 13: مراحل صنع القرار



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (عامر، 2010)

ج.2.1- استكشاف أنواع القرارات: فيما يتعلق بصنع القرار التنظيمي، اعترفت نظرية صنع القرار لسيمون بنوعين من القرارات:

أ-القرارات المبرمجة: يتضمن صنع القرار المبرمج تلك القرارات التي لديها بالفعل خطة أو قاعدة مطبقة، والتي يتم استخدامها للوصول إلى حل أو نتيجة، أنها تتبع المبادئ التوجيهية والأنماط الرسمية المعمول بها بالفعل، على سبيل المثال، اتخذ المديرين بالفعل مثل هذه القرارات من قبل وهي عملية روتينية ومتكررة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

ب-القرارات الغير مبرمجة: على عكس صنع القرار المبرمج، فإن القرارات غير المبرمجة هي قرارات غير منظمة وتتخذ لمرة واحدة، تعتمد المشكلات أو المواقف التي لا تحتوي على مجموعة محددة من القواعد أو الإرشادات لاتباعها على اتخاذ قرارات غير مبرمجة، هذه معقدة ولها تأثير طويل الأجل. وسواء كان قرارا مبرمجا أو غير مبرمج ، يجب اتباع استراتيجيات فعالة لاتخاذ قرارات سليمة في العمل وهي:

-تحديد المشكلة بوضوح والتي تحتاج إلى حل من خلال اتخاذ قرار معين؛

-جمع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار؛

-تقييم المعلومات وموائمتها مع الغرض الذي جمعت لأجله؛

كما أكدت نظرية صنع القرار لهيرت سيمون على أهمية العقلانية المحدودة، حيث يتخذ الناس قرارات ضمن قيود معينة، كما أن التحيزات الشخصية ووجهات النظر تؤثر على طريقة اتخاذ الموظفين للقرارات. لقد فتحت نظرية صنع القرار لهيرت سيمون أبوابا جديدة لمنظمة ما، من خلال تحويل التركيز إلى العقل البشري، وهو ما ساعد الإدارات في تحديد وحل العديد من القضايا غير المعالجة.

ج.3.1-الانتقادات الموجهة لهيرت سيمون:

1- لا يشكل هذا المدخل بديلا للإدارة وكذلك باقي المداخل، كما أنه لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات .

2- يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالإعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم.

د-نظرية الإدارة بالأهداف:

تم استخدام مصطلح الإدارة بالأهداف لأول مرة بواسطة بيتر دراكر Peter Drucker في كتابه الصادر سنة 1954 بعنوان The Practice of Management، الإدارة بالأهدافي نهج يعتمد على المديرين للتحكم في موظفيهم من خلال تنفيذ سلسلة من الأهداف الملموسة التي يهدف كل من الموظف والمنظمة إلى تحقيقها في المستقبل القريب والعمل وفقا لذلك.

يتم تنفيذ نهج الإدارة بالأهداف لضمان حصول الموظفين على فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم، جنبا إلى جنب مع التوقعات، حتى يتمكنوا من فهم علاقة أنشطتهم بالنجاح العام للمؤسسة.

د.1-بيتر دراكر 1909-2005 Peter Ferdinand Drucker

ولد بيتر فرديناند دراكر في فيينا، النمسا، سنة 1909، غادر للعمل في ألمانيا في سن 18، حيث درس القانون في هامبورغ ثم في فرانكفورت وتحصل على الدكتوراه في القانون الدولي من جامعة فرانكفورت، كتب مقالين في الاقتصاد سنة 1929، واحدة في بورصة نيويورك والأخرى عن دور قناة بنما في السوق العالمية،

أصبح محررا ماليا في صحيفة Frankfurter General-Anzeiger ، اليومية التجارية الرائدة في فرانكفورت.

عندما تحولت ألمانيا والنمسا إلى الهتلرية، غادر إلى لندن حيث أصبح خبيرا اقتصاديا وسكرتيرا تنفيذيا في أحد البنوك الاستثمارية، انتقل إلى الولايات المتحدة سنة 1937 حيث عمل كمراسل لعدة صحف بريطانية ومستشارا مالياً لشركات أوروبية.

درس الاقتصاد والفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية في كلية فيرمونت، في بينينجتون، ثم في جامعة كليرمونت في كاليفورنيا، حيث مارس التدريس حتى وفاته سنة 2005.

تعتبر المنظمة، حسب قوله، في قلب المجتمع المعاصر ويتركز اهتمامه بشكل منهجي على تكيف المنظمة مع بيئتها، وفعاليتها تعتمد على قدرة قادتها على تنظيمها، مع مراعاة البيئة وتغيراتها، ويرى دراكر أن الهدف من العمل التجاري ليس تحقيق الربح، بل اكتساب قاعدة العملاء، قادته هذه الفرضية إلى تفضيل وظائف التسويق والبحث والتطوير، وحث على تشجيع القادة على التأكد من أن جميع الموظفين هم ما يسميه أجهزة الاستشعار البيئية (AUTISSIER, 2021).

د.1.1- إسهامات نظرية الإدارة بالأهداف:

كان دراكر أول من دعا إلى إنشاء الأهداف منذ سنوات عديدة في كتابه الشهير "الإدارة من أجل النتائج" (1965)، ووفقا له، "يجب ترجمة التعريفات الأساسية للمنظمة والغرض منها ومهمتها إلى أهداف، وإلا فإنها ستظل رؤى لا تتحول أبدا إلى واقع، يجب أن تستمد الأهداف من المجالات الرئيسية الثلاثة، ما هو العمل؟ ما سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وتكون الإجابة على هذه الأسئلة كما يلي: ما هو العمل؟ (وظيفة في المنظمة)، ماذا سيكون العمل؟ (البيئة المتغيرة التي يكون المدير والموظفون متأكدون منها)، ماذا يجب أن يكون العمل؟ (يعبر عن الرؤية)

يقدر دراكر أن "الأهداف ليست قدرا؛ إنها اتجاهات، إنها ليست أوامر؛ إنها التزامات؛ إنها لا تحدد المستقبل؛ إنها وسيلة لتعبئة موارد وطاقات الأعمال من أجل صنع المستقبل".

الإدارة بالأهداف هي عملية يتم فيها تحديد أهداف المنظمة ونقلها من قبل الإدارة إلى أعضاء المنظمة بهدف تحقيق كل هدف، تتمثل الخطوات المهمة في نظرية الإدارة بالأهداف في مراقبة وتقييم الأداء والتقدم لكل موظف مقابل الأهداف المحددة؛

تتعامل الإدارة بالأهداف مع نوع معين من التفاعل، خاص بالمدير وموظفه، حيث تعتمد على التفكير في ضرورة دمج التسلسلات الهرمية المختلفة داخل المنظمات، وهي عملية يتم من خلالها الاتفاق على أهداف المنظمة وتحديدها بين الإدارة والموظفين، وبهذه الطريقة يفهم الموظفون ما هو متوقع منهم ويساعدون في

تحديد أهدافهم الفردية، لذلك فهم يحققون كلا من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (Burmakin, 2021).

د.1.2- المراحل الأساسية في نظرية الإدارة بالأهداف:

1. تحديد أهداف المنظمة: يعد تحديد الأهداف أمراً أساسياً لنجاح المنظمة، ويحتاج إلى إشراك عدة مستويات إدارية في تحديدها وتكون بناء على تفسير وتقييم لما يمكن للمنظمة وينبغي أن تحققه في غضون فترة زمنية محددة. (Thomson, 1998)

2. تحديد أهداف الموظف: بمجرد إطلاع الموظفين على الأهداف العامة والخطة والاستراتيجيات التي يجب إتباعها، يمكن للمديرين البدء في العمل مع مرؤوسيهم على تحديد أهدافهم الشخصية، حيث يتعرف المرؤوسون على الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها في غضون وقت محدد وفقاً لموارد محددة، ويمكن للموظفين المشاركة ببعض الأفكار المبدئية حول الأهداف التي يمكن أن تحققها المنظمة وفقاً لمنظورهم وإمكانياتهم.

3. متابعة الأداء والتقدم المستمر: على الرغم من أن نهج الإدارة بالأهداف ضروري لزيادة فعالية المديرين، إلا أنه ضروري بنفس القدر لمراقبة الأداء والتقدم لكل موظف في المنظمة.

4. تقييم الأداء: يُعرف تقييم الأداء بأنه إجراء رسمي ومنتج لقياس عمل الموظف ونتائجه بناء على مسؤوليات وظيفته، يتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة من قبل الموظف من حيث زيادة إيرادات الأعمال، مقارنة بمعايير الصناعة والعائد الإجمالي للموظفين على الاستثمار.

5. تقديم التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة المستمرة خطوة مهمة للتعرف على النتائج والأهداف، لأنها تمكن الموظفين من تتبع إجراءاتهم وتصحيحها، وتعتبر عن خطوات تقييم رسمية متكررة حيث يناقش الرؤساء والمرؤوسون التقدم المحرز نحو الأهداف.

6. تقدير الأداء: تعتبر عملية تقدير أداء الموظف ضرورية للمنظمات لزيادة إنتاجية الموظفين وتحسين نتائجهم، تقديرات الأداء هي عملية سنوية يتم فيها تقييم أداء الموظف وإنتاجيته مقابل مجموعة محددة مسبقاً من الأهداف.

الشكل رقم 14: عمليات الإدارة بالأهداف



المصدر: (Thomson, 1998)

لقد ساعدت نظرية الإدارة بالأهداف الموظفين على تقدير أدوارهم ومسؤولياتهم أثناء العمل، اعتمادا على اهتماماتهم ومؤهلاتهم التعليمية وتخصصهم، كما أنها تؤدي إلى تحسين العمل الجماعي والتواصل، يزود الموظفين بفهم واضح لما هو متوقع منهم، يضع والمشرفون أهدافا لكل عضو في الفريق، ويتم تزويد كل موظف بقائمة مهامهم ثم، يشعر كل موظف بأنه لا غنى عنه للمنظمة ويطور في النهاية شعورا بالولاء لها، ساعدت النظرية المديرون في التأكد من أن أهداف المرؤوسين مرتبطة بأهداف المنظمة.

د.2.2- الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة بالأهداف: غالبا ما تتجاهل الإدارة بالأهداف روح المنظمة وظروف العمل الحالية.

يتم التركيز في النظرية بشكل أكبر على الأهداف والغايات، حيث يمارس المديرون ضغطا مستمرا على الموظفين لتحقيق أهدافهم، كما يببالغ المديرون أحيانا في التأكيد على تحديد الهدف، مقارنة بالمسائل التشغيلية الأخرى التي تعد عاملا من عوامل النجاح؛

لم تؤكد نظرية الإدارة بالأهداف على أهمية السياق الذي يتم فيه تحديد الأهداف، يشمل السياق توفر الموارد وكفاءتها إلى المشاركة النسبية من القيادة وأصحاب المصلحة؛

هناك ميل للعديد من المديرين لرؤية الإدارة بالأهداف كنظام شامل يمكنه التعامل مع جميع مشكلات الإدارة بمجرد تثبيته، فقد يفرض الاعتماد المفرط مشاكل على نظام الإدارة بالأهداف ليس مستعدا لمعالجتها (swaim, 2011).

و-نظرية الإدارة اليابانية:

تم اختراع Theory Z من قبل عالم الاقتصاد الأمريكي وأستاذ الإدارة وليام أوشي William Ouchi، بعد نظرية X و Y بواسطة دوغلاس ماكجريجور في الستينيات؛

و.1-وليام أوشي William Ouchi 1943

ولد ويليام أوشي سنة 1943 في هاواي والتحق بمدرسة بونا هو حيث تخرج سنة 1961، درس درجة البكالوريوس في الاقتصاد السياسي في كلية ويليامز سنة 1965، وتخرج ويليام أوشي بدرجة فخرية واستكمل دراسته بدرجة ماجستير إدارة الأعمال في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد سنة 1967، ثم حصل بعد ذلك على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال أيضا من جامعة شيكاغو سنة 1972.

عمل ويليام أوشي كعضو رئيس مشارك في كلية أندرسون للإدارة بجامعة كاليفورنيا. بدأ البحث عن طرق جديدة لتنظيم أنظمة المدارس الكبيرة والعامّة لتحسين إنجازات الطلاب، تم نشر العديد من الأبحاث الخاصة بـ William Ouchi في مؤلفاته ومنشوراته. إلى جانب ذلك، شغل أيضًا منصب أستاذ متميز في الإدارة والمنظمات ، ورئيس Sanford and Betty Sigoloff في تجديد الشركات، وكلاهما في UCLA Anderson School of Management في لوس أنجلوس.

بالإضافة إلى ذلك ، شارك في تأسيس برنامج Riordan ، وهو جزء من كلية UCLA Anderson للإدارة التي توفر التدريب على القيادة والإدارة لأفراد متنوعين. وهو أيضًا رئيس هذا البرنامج، عمل ويليام أوشي كمستشار سياسي خاص لعمدة لوس أنجلوس ريتشارد ج. وكان أيضًا أحد أمناء كلية ويليام.

قدم William Ouchi مساهمات كبيرة في الأنظمة التعليمية والأنظمة التنظيمية الأخرى، لا سيما في أنظمة الإدارة، حيث كان قادرا على تحديد المدارس التي تصور الجودة في الأنظمة التعليمية وتمكن من جعل المدارس مسؤولة عن نتائج الطلاب، وتم بالفعل تنفيذ العديد من منشوراته مثل "جعل المدارس تعمل: خطة ثورية لتزويد أطفالك بالتعليم الذي يحتاجونه" بواسطة أنظمة مدرسية مختلفة في نيويورك وشيكاغو وأوكلاهوا وهاواي،

تم تطبيق بحثه حول كيفية تحسين الكفاءة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة، وكيف يمكن إعادة هيكلتها من قبل العديد من المنظمات في صناعات متعددة، بما في ذلك متاجر البيع بالتجزئة وصناعة السيارات والوكالات الفيدرالية؛

عمل في مجلس إدارة Los Angeles Alliance for College-Ready Public Schools ، وهي منظمة بها شبكة من المدارس الثانوية عالية الأداء والمدارس المتوسطة في المجتمعات منخفضة الدخل مكرسة لتوفير تعليم عام استثنائي لجميع الطلاب ، بغض النظر عن خلفيتهم أو الموقع الجغرافي.

حصل على العديد من الجوائز التدريسية ، بما في ذلك وسام UCLA للتميز في التدريس وجوائز أخرى مثل جائزة المحارب الآسيوي للمرأة ، وجائزة Grand Prix des Meilleur Livres de Management عن كتابه "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge"، تقاعد ويليام أوشي من منصبه كأستاذ متميز في الإدارة والمنظمات سنة 2017 (Zeeman, 2018).

و.1.1-إسهامات النظرية Z:

تم تقديم النظرية Z في الثمانينيات من قبل William Ouchi كأسلوب إجماع ياباني. وجادل بأن المنظمات الغربية يمكن أن تتعلم من نظيراتها اليابانية؛ في عام 1981 ، كتب ويليام أوشي، من أصول يابانية ، كتابه

"How American Business can meet the Japanese Challenge" "كيف يمكن للمنظمات الأمريكية أن تواجه التحدي الياباني"، وفقا لـ Ouchi ، فإن النظرية Z تعزز التوظيف المستقر والإنتاجية العالية والأخلاق العالية ورضا الموظفين، حيث يزداد ولاء الموظفين من خلال منحهم وظيفة مدى الحياة مع التركيز على رفاهية الموظف سواء في الوظيفة أو في حياته الخاصة، وتشير النظرية Z إلى نهج إداري يحتضن مزيجا من الفلسفات اليابانية والأمريكية، ويرتبط باتخاذ القرار التوافقي والأمن الوظيفي مدى الحياة وبروتوكولات التقييم الدقيقة، ويدعي أصحاب الأعمال الذين يؤيدون Theory Z أنها تؤدي إلى تحسين شامل لأداء المنظمة من خلال تحقيق ميزة إنسانية للإدارة، تعتمد منظمة Theory Z على طرق التحكم الطبيعية ، على الرغم من أنها تستخدم تقييمات الأداء باستخدام آليات رسمية، وعلى الرغم من أن النظرية Z تعتمد على مبادئ الإدارة اليابانية، إلا أنها ليست شكلا خالصا من الإدارة اليابانية، ووفقا للبروفيسور لـ Ouchi ، تظهر منظمات Theory Z مجموعة قوية ومتجانسة من القيم الثقافية التي تشبه ثقافات العشائر التي تتميز بتجانس القيم والمعتقدات والأهداف، كما تؤكد على التنشئة الاجتماعية الكاملة للأعضاء لتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والجماعية، إلا أنها تحتفظ ببعض عناصر التسلسل الهرمي البيروقراطي، مثل علاقات السلطة الرسمية، وتقييم الأداء، وتخصص العمل، كما يقترح أنصار النظرية Z أن القيم الثقافية المشتركة يجب أن تعزز التزاما تنظيميا أكبر بين الموظفين

و.2.1-السمات الأساسية لنظرية Z: ويتم تلخيص السمات الأساسية لنظرية Z في النقاط التالية (william, 2016):

1- العمل طويل الأمد: تعاني المنظمات الأمريكية التقليدية من التزامات قصيرة الأجل من قبل الموظفين، لكن أصحاب العمل الذين يستخدمون منظور إداري أكثر تقليدية قد يشجعون ذلك عن غير قصد من خلال معاملة الموظفين ببساطة على أنهم أدوات قابلة للاستبدال في آلية تحقيق الربح، في الولايات المتحدة، كان التوظيف حسب الرغبة، والذي يعني بشكل أساسي أن صاحب العمل أو الموظف يمكنه إنهاء علاقة العمل في أي وقت، من بين الأشكال السائدة لعلاقات العمل، على العكس من ذلك، تقدم المنظمات Type Z التزامات مدى الحياة لموظفيها وتتوقع الولاء في المقابل، لكن المنظمات من النوع Type Z وضعت الشروط لتشجيع ذلك، وهذا يعزز الاستقرار في المنظمة والأمن الوظيفي بين الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة.

2- اتخاذ القرار الجماعي: تؤكد منظمة Type Z على التواصل والتعاون والإجماع في صنع القرار. هذا يمثل تباينا عن منظمة التقليدية التي تؤكد على اتخاذ القرار الفردي، وهو مبدأ أساسي في النظرية فمن خلال

إشراك الموظفين في صنع القرار، فإنهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وسيفعلون كل ما في وسعهم للحفاظ على القرار المتخذ.

3-المسؤولية الفردية: تؤكد المنظمات التقليدية على المساءلة الفردية وتقييم الأداء، تقليدياً، حيث يتم توجيه مقياس الأداء في المنظمات من Type Z للمجموعة، وبالتالي، تحتفظ المنظمات من النوع Z بالتركيز على المساهمات الفردية التي تتميز بها معظم الشركات الأمريكية من خلال الاعتراف بالإنجازات الفردية، وإن كان ذلك في سياق المجموعة الأوسع.

إنه من الضروري أن يتحمل الموظفون مسؤولياتهم الخاصة وأن يساعدوا في المساهمة في المنظمة فليهم الحافز للقيام بالعمل في الوقت المحدد وبصحة جيدة عندما يكون لديهم مسؤولياتهم الخاصة.

4-التقييم والترقية البطيئين: تتميز المنظمة التقليدية عموماً بتقييمات قصيرة الأجل للأداء والترقية السريعة للإنجازات العالية، على العكس من ذلك، تتبنى منظمة Type Z النموذج الياباني للتقييم البطيء والترقية، فليس من الضروري أن يترقى الموظفون على السلم الهرمي بشكل سريع فمن خلال قضاء المزيد من الوقت في التمرن وفي نفس المنظمة، يحصلون على فرصة للتطور بشكل جيد وتنفيذ عملهم بمزيد من التفاني، وهذا يؤدي إلى قوة عاملة دائمة مع موظفين مخلصين، حيث تتاح لهم الفرصة للتطور في منظمة واحدة على مدار حياتهم المهنية، إذا انتهى بهم الأمر إلى مستوى إداري أعلى، فمن المتوقع أن يعاملوا لاحقاً موظفيهم بنفس الطريقة والسماح لهم بالتطور.

5-السيطرة غير الرسمية: تعتمد منظمة النوع Z على طرق غير رسمية للرقابة، لكنها تقيس الأداء من خلال آليات رسمية، وهذه محاولة لدمج عناصر كل من النوعين المنظمة التقليدية والمنظمة من النوع Z.

6-التدابير الرسمية: من خلال الهيكل الرسمي، يعرف الموظفون مكانهم بالمنظمة هي منتزع القواعد وتقوم بالإشارة مسبقاً إلى الهدف النهائي وما هو متوقع من الموظفين، وهذا يجعل من الممكن العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية

7-التركيز على التدريب: يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء الموظفين، ويمنحهم الوقت الكافي لتطوير مهاراتهم، مما سيحسن صفاتهم وكفاءتهم لصالح المنظمة.

8-مسار العمل المتخصص بشكل معتدل: تتمتع المنظمات التقليدية عموماً بمسارات وظيفية متخصصة تماماً، حيث يتجنب الموظفون التغيير من مجال وظيفي إلى آخر، على العكس من ذلك، كان لدى منظمة النوع Z بشكل عام مسارات وظيفية غير متخصصة تماماً، وتتبنى منظمة Type Z وضعية وسط الطريق، مع مسارات وظيفية أقل تخصصاً من النموذج التقليدي للولايات المتحدة ولكنها أكثر تخصصاً من النموذج الياباني التقليدي الذي يعتمد على التناوب الوظيفي فهو يساعد الموظفين على أن يصبحوا متخصصين، من خلال التناوب على الوظائف، يتم منح الموظفين الفرصة للتعرف على جميع جوانب المنظمة، واكتساب نظرة على عمل بعضهم البعض وتحسين مهاراتهم.

9-الاهتمام بالموظفين: تتميز منظمة Type Z باهتمامها بالموظفين الذي يتجاوز مكان العمل، وتتوافق هذه الفلسفة مع النموذج الياباني أكثر من النموذج الأمريكي، فعلى الرغم من وجود الموظف في العمل لمدة

ثمانى ساعات في اليوم ، إلا أنه يتمتع أيضا بحياة خاصة تلعب فيها أسرته دورا مهما، ووفقا لنظرية Z، لا يمكن لأي منظمة تجاهل ذلك، لذلك، فإن المنظمة لديها التزام أخلاقي بالاهتمام بالظروف الشخصية لموظفيها وتقديم الدعم والتفاهم والتفاني في ظل المواقف الصعبة (william, 2016).

إن البحث في ما إذا كانت منظمات Theory Z تتفوق في الأداء على المنظمات الأخرى قد أسفر عن نتائج مختلطة، وتشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات من النوع Z تحقق فوائد من حيث رضا الموظفين، والتحفيز، والالتزام وكذلك من حيث الأداء المالي، كما خلصت دراسات أخرى إلى أن المنظمات من النوع Z لا تتفوق على المنظمات الأخرى.

و.3.1- الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة اليابانية:

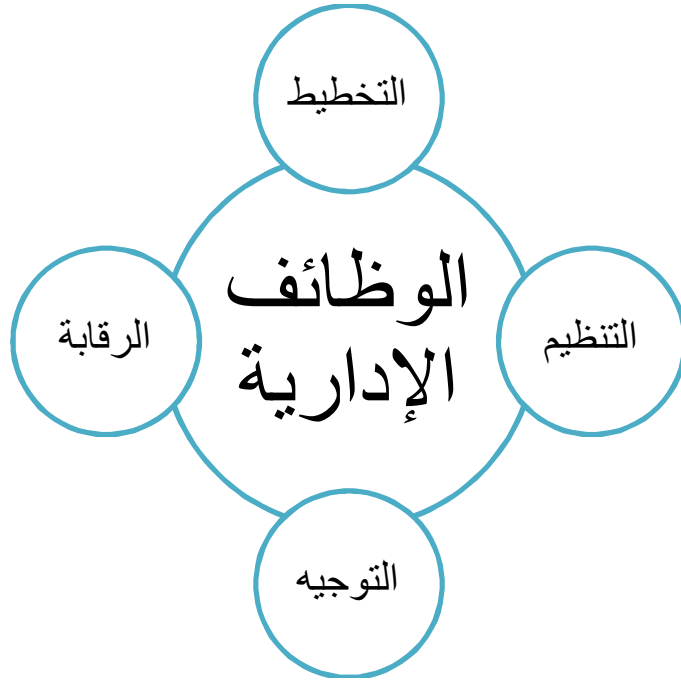
لقد دفعت الصعوبات التي شهدتها الاقتصاد الياباني في التسعينيات بعض الباحثين إلى اقتراح أن الإعجاب الواسع النطاق بممارسات الإدارة اليابانية في السبعينيات والثمانينيات ربما كان في غير محله، نتيجة لذلك، تلقت Theory Z انتقادات كبيرة، فمن غير الواضح ما إذا كان لنظرية Z تأثيرا دائما على ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة وحول العالم في القرن الحادي والعشرين، كما تفترض النظرية أن الأفراد سيكونون قادرين بسهولة على التوصل إلى توافق في الآراء بسبب وجود اختلافات قليلة جدا في الرأي بينهم قد لا يكون هذا صحيحا في كل منظمة (Zeeman, 2018).

المحور الرابع: الوظائف الإدارية

لقد عرفنا الإدارة بأنها عملية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والعملية عبارة عن مجموعة من الأنشطة الجارية والمترابطة، ويقصد بالأنشطة الجارية أنها لا تتم بطريقة خطية -خطوة بخطوة- حيث تنتقل المسؤولية من نشاط إلى آخر، بل تستمر الأنشطة مع بدء أنشطة جديدة، ويقصد بالأنشطة المترابطة أن نتائج كل نشاط تؤثر على الأنشطة والمهام الأخرى، وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية التأكد من أن الأنشطة الأساسية تتم بكفاءة (بأفضل طريقة ممكنة) وفعالية (القيام بالشيء الصحيح).

تتكون عملية الإدارة من أربع وظائف أساسية يجب على المديرين القيام بها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي سنتناولها فيما يلي:

الشكل رقم 15: الوظائف الإدارية



ترتبط الوظائف الرئيسية في عملية الإدارة، ولكنها ليست دائما خطية.

المصدر: (Bruton J. a., 2011)

أولا- وظيفة التخطيط:

يعني التخطيط تحديد أهداف للأداء للمنظمة وتحديد الإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، من خلال التخطيط، تحدد الإدارة ما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة وكيفية الوصول إليه عن طريق الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل والتي تؤثر على المنظمة بأكملها، تعمل الخطط الإستراتيجية على سد الفجوة بين ماهية المنظمة وما ستصبح عليه، ثم تقوم الخطط التكتيكية بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى إجراءات محددة تحتاج إلى تنفيذها من قبل الإدارات في جميع أنحاء المنظمة، تحدد الخطة التكتيكية ما يجب القيام به، ومن سيفعل ذلك ، والموارد اللازمة للقيام بذلك.

أ-تعريف التخطيط:

التخطيط هو أول وظيفة إدارية يتم إجراؤها في عملية الإدارة، يتضمن اتخاذ القرار في ما يجب القيام به، ومتى، وأين، وكيف، ومن يقوم به. وبالتالي، فهو مسار عمل محدد مسبقا لتحقيق هدف محدد، علاوة على ذلك، التخطيط هو الوظيفة الأساسية للإدارة، كعملية، تتضمن تحديدا واعيا لمسار العمل المستقبلي من أجل تحقيق النتائج المرجوة على الرغم من أنه لا يمكن التنبؤ بها على وجه الدقة، إلا أنه يمكن تخمينها إلى حد معين، وبدلا من تركها للصدفة، يتم التنبؤ وإجراء الأحداث المستقبلية بطريقة معينة معترف بها من خلال التخطيط.

يتضمن التخطيط اختيار أحد البدائل المختلفة المتاحة لتحقيق النتيجة المرجوة بأكبر قدر من اليقين من خلال عملية التطلع إلى المستقبل، في رسم صورة كاملة للأشياء التي ستحدث في المستقبل في المنظمة؛ يتم رسم مسار العمل المقترح بمزيد من التفاصيل بمساعدة سلسلة معقدة من الخطط مثل السياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات التي تركز على أهداف المنظمة.

لتخطيط - تعريفات التخطيط من قبل الكتاب المختلفين

-عرفه بيتر دراكر **Drucker Peter** على أنه: العملية المستمرة لاتخاذ قرارات ريادية حالية بشكل منهجي وبأفضل معرفة ممكنة بمستقبلهم وتنظيمهم بشكل منهجي، توفير الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائج هذه القرارات مقابل التوقعات من خلال التغذية الراجعة المنهجية المنظمة، أضاف دراكر في تعريفه للتخطيط عنصر التغذية الراجعة الذي من شأنه التأكد من جودة القرارات ودقة التخطيط.

-عرفه ألفريد وبيتي **Alfred and Beatty** بأنه: "التخطيط هو عملية التفكير والبصيرة المنظمة والرؤية والحقائق القائمة والخبرة المطلوبة للعمل الذكي."

-وفقا لكونتز وأودونيل **Koontz and O'Donnell**: "التخطيط يقرر مسبقا ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومتى يتم القيام به، ومن سيفعله/ التخطيط يسد الفجوة من مكاننا إلى حيث نريد أن نذهب، إنه يجعل من الممكن حدوث أشياء لم تكن لتحدث لولا ذلك."

-يعتبر ريشمانوفارمر **Farmer and Richman** أن: "التخطيط هو في الأساس عملية صنع القرار لأنه يتضمن اختيار بدائل الكمية."

-وفقا لجورج تيري **George Terry**: "التخطيط هو اختيار الحقائق وربطها ووضع واستخدام الافتراضات المتعلقة بالمستقبل في تصور وصياغة الأنشطة المقترحة التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة." وفقا للتعريف السابقة تشمل وظيفة التخطيط ما يلي:

أ. التخطيط معني بالمستقبل وجوهره يتطلع إلى المستقبل؛

ب. أنه تنطوي على التفكير وتحليل المعلومات؛

ج. أنه تنطوي على مسار عمل محدد مسبقا

د. يهتم بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها في المستقبل؛

هـ. إنه في الأساس مشكلة الاختيار بعد دراسة القرارات البديلة؛

ز. هدفها هو تحقيق نتائج أفضل.

ح. إنه عملية مستمرة ومتكاملة.

أ.1- طبيعة التخطيط:

يمكن فهم طبيعة التخطيط بشكل أفضل من خلال دراسة جوانبها الأربعة الرئيسية (Petrov, 2018):

أ- مساهمة التخطيط في الغرض والأهداف: يجب أن تساهم كل خطة في تحقيق غرض وأهداف المؤسسة.

ب- أسبقية التخطيط: تلعب جميع الوظائف الإدارية دوراً مهماً في دعم تحقيق أهداف المؤسسة، والتخطيط يشرع بشكل منطقي في تنفيذ جميع الوظائف الإدارية الأخرى المتشابكة كنظام عمل، فهو يتضمن تحديد الأهداف اللازمة لجميع جهود أفراد المنظمة.

ج- انتشار التخطيط: ينتشر التخطيط من خلال كل جزء من التسلسل الهرمي التنظيمي، فهناك تخطيط في كل مستوى من مستويات الإدارة (بدرجات متفاوتة).

د- كفاءة الخطط: تحقيق الغرض أو الأهداف من خلال الخطة بالرجوع إلى التكلفة والوقت وكذلك رضا الموظفين.

ب- أهمية التخطيط:

إن ضمان الاستخدام السليم للموارد البشرية والمادية وتحقيق أهداف تخطيط الأعمال أمر ضروري للغاية، بدون التخطيط السليم تكون شؤون المنظمة عشوائية، قد يتم القيام بمهمة أقل أهمية قبل المهام الأكثر أهمية أو قد يتم تنفيذ نفس قطعة العمل من قبل أفراد مختلفين باستخدام إجراءات أو طرق مختلفة، قد يكون هناك تكرار غير ضروري لبعض العمليات التجارية مما يؤدي إلى هدر الجهود والموارد، فبدون خطط، سيصبح العمل مجرد نشاط عشوائي، لا ينتج عنه سوى الفوضى، لذلك، يجب التخطيط لتحقيق بنية منسقة للعمليات تركز على الأهداف المرجوة.

لقد أوضح هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية أهمية التخطيط كوظيفة إدارية، ووفقاً له، "إن مبدأ الإدارة يعني التطلع إلى المستقبل، وهو ما يعطي فكرة عن الأهمية التي تعلق على التخطيط في علم الإدارة، علاوة على ذلك، يوفر التخطيط نهجاً عقلياً للأهداف المحددة مسبقاً لأنه يتطلب الكثير من التمرين العقلي المنتظم من جانب المخططين، ويساعد التخطيط في الاختيار من بين مسارات العمل المستقبلية البديلة للمؤسسة ككل ولكل قسم، فهو يحدد بوضوح ما يجب على كل جزء من المؤسسة القيام به لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون التخطيط المناسب لأسباب معينة واضحة، قد تكون هذه الأسباب على النحو التالي:- (1) التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السريعة ؛ (2) نمو النفاذات العمالية ؛ (3) الاعتراف بالمسؤوليات الاجتماعية ؛ (4) تزايد التعقيدات في العصر الحديث بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشديدة ؛ (5) نقص بعض الموارد ؛ (6) زيادة سيطرة الحكومة على الأعمال التجارية ؛ (7) حالات عدم اليقين التي تسببها الدورات التجارية ؛ (8) الحاجة إلى أنشطة البحث والتطوير.

ج- أهداف التخطيط:

تتجلى الأهداف المهمة للتخطيط كما يلي:

- 1-التخطيط يساعد في التنبؤ الفعال: إن أهم أهداف التخطيط هو التنبؤ، وهو أولها وجوهرها، فالتخطيط هو إعداد خطط المنظمة على أساس التنبؤ، لذلك، يساعد التخطيط في التنبؤ الفعال.
- 2-التخطيط يوفر اليقين في الأنشطة: يقرر التخطيط السياسات ويحدد الإجراءات ويضع القاعدة لأنشطة جميع موظفي المنظمة وهذا يساعد في تحقيق اليقين في أنشطة المنظمة.
- 3-التخطيط يعطي توجها محددًا للمنظمة: يعطي التخطيط أو يصدر توجها محددًا لجميع أنشطة المنظمة من خلال إعداد الخطوط العريضة لهذه الأنشطة مسبقًا.
- 4-يؤسس التنسيق المشترك في المنظمة: يعتبر التخطيط أداة مهمة لتنسيق السياسات والأهداف والإجراءات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، يمكن تنظيم المنظمة بشكل جيد بطريقة متناسقة بمساعدة التخطيط.
- 5-يمكنه التنبؤ بالمخاطر: يساعد التخطيط في التنبؤ بالمخاطر التي قد تظهر في المستقبل، من خلال التنبؤ بالمخاطر، يمكن تصميم الاستراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال وناجح.
- 6-يوفر معلومات مهمة: يوفر التخطيط لجميع الموظفين وجميع الأطراف الخارجية التي تتعامل مع منظمة جميع المعلومات المهمة المتعلقة بأهداف وسياسات وبرامج المنظمة.
- 7-يفيد في مواجهة المنافسين: يساعد التخطيط في التنبؤ بالمنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمة، كما أنه يساعد في تحديد الإستراتيجية لمواجهة المنافسين بنجاح.

د- خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط بالخصائص التالية:

1. الوظيفة الأساسية للإدارة: التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة، تتبع جميع الوظائف الأخرى، إذا حدث خطأ في التخطيط، فستكون الهياكل التنظيمية معيبة، وسينفذ الموظفون خطأ خاطئة، وستكون سياسات التحفيز والقيادة غير فعالة مما يؤدي ذلك إلى خسائر فادحة للمنظمة وسيتعين على المديرين إعادة تخطيط أنشطتهم وإنفاق الكثير من الوقت والمال والطاقة لتجنب تصفية المنظمة.
2. التكيف مع البيئة: التخطيط هو عملية مستمرة يساعد المنظمات على البقاء في بيئة دائمة التغير، يجب دمج التغييرات في البيئة مثل سياسات المنافسين، وزيادة المنافسة، وأذواق المستهلكين، والسياسات الاقتصادية، وبالتالي، التكيف مع البيئة بما فيها من التهديدات والفرص البيئية.
3. التوجه نحو المستقبل: يساعد التخطيط المنظمات في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية، كون المستقبل غير مؤكد، يعتمد المديرون طرقًا علمية للتنبؤ، يتوقعون المستقبل ويدمجون التغييرات في أنشطتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.
4. موجه نحو الهدف: يهدف التخطيط إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي، فهو يحدد بوضوح الأهداف وطرق تحقيقها عن طريق جمع الآراء المتضاربة لأعضاء المنظمة فيما يتعلق بما يجب أن تكون الأهداف وكيف ينبغي تحقيقها.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

5. الشمولية: التخطيط هو وظيفة شاملة لجميع المنظمات التجارية وغير التجارية، والربحية وغير الهادفة للربح، والصغيرة والكبيرة، في منظمة الأعمال، ويتم ذلك على كل مستوى من مستويات المنظمة؛ أعلى ومتوسط ومنخفض، حيث يضع مديرو المستوى الأعلى خططا طويلة الأجل، ويضع مديرو المستوى المتوسط خططا للإدارات ويضع مديرو المستوى الأدنى خطط تشغيل.

6. العملية الفكرية: يخطط المدراء مع مراعاة ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها، إن تحليل المستقبل صعب لأن المستقبل غير مؤكد ويتغير باستمرار، فيجب أن يتمتع المديرون بمهارات معينة من الناحية المفاهيمية والتحليلية في وضع الخطط التي يمكن تنفيذها، كذلك يجب أن يكون لديهم الحدس وبعد النظر لوضع خطط جيدة.

7. الكفاءة: يتطلب التخطيط الوقت والمال لتحقيق الهدف في المستقبل، والكفاءة تعني "تحقيق الغايات بأقل قدر من الموارد"، يهدف إلى أفضل مزيج من الموارد (الأرض، والعمالة، ورأس المال، والآلات، إلخ) لتحقيق أقصى إنتاج من الحد الأدنى من المدخلات.

8. المرونة: تفشل الخطط في تحقيق الأهداف إذا حدثت تغييرات غير متوقعة في المستقبل، يجب أن يتميز المديرون بالسرعة في تغيير الخطط حتى لا تفشل التغييرات المستقبلية في الخطط، بالتالي، التخطيط نشاط مرن.

9. التخطيط واتخاذ القرار: يعد اختيار الأهداف من بين أهداف متعدد، وتحديد طرق تحقيقها، واتخاذ قرار بشأن المصادر التمويلية المتاحة، واتخاذ قرار بشأن التخصيص الأمثل للموارد على أهداف وإدارات مختلفة وما إلى ذلك، بعض الخيارات التي لا حصر لها التي يتعين على المديرين اتخاذها، يتضمن التخطيط المستمر اتخاذ القرار.

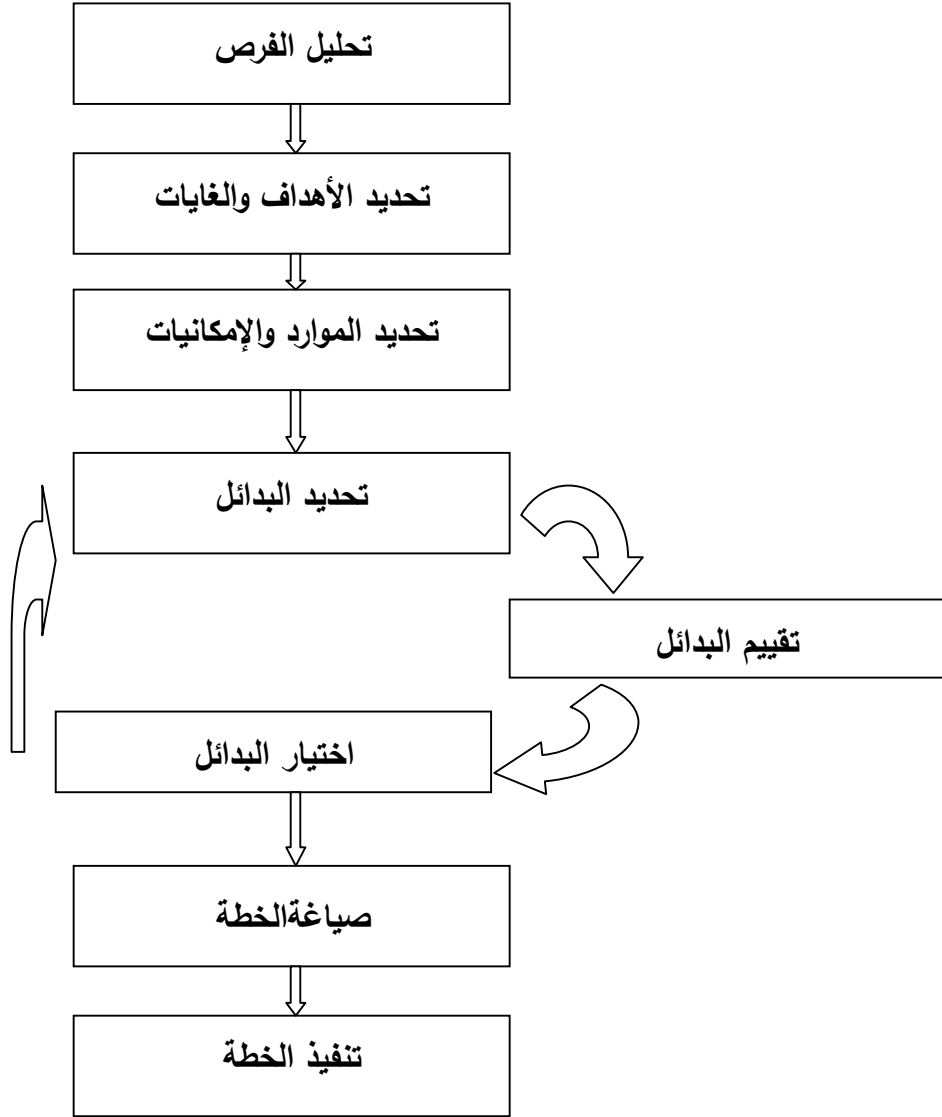
10. ردود الفعل: يرتبط التخطيط ارتباطا وثيقا بالرقابة، يحدد التخطيط الإجراءات المستقبلية ويضمن التحكم في تنفيذ هذه الإجراءات، تساعد الانحرافات في الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط في مراجعة الخطط أو التخلي عنها تماما لوضع خطط جديدة.

11. الحفاظ على الموارد: فمورد المنظمة محدودة، ويتم التخطيط مع الأخذ في الاعتبار قيود الموارد حيث يتم تأطير الأهداف وفقا للموارد المتاحة لدى المنظمة.

هـ- مراحل التخطيط:

التخطيط هو العملية التي تتضمن تحديد المشكلة، وتقييم المدى الذي تؤثر فيه المشكلة على المجتمع، وصياغة الأهداف بهدف حل المشكلة، وتقييم تدابير التدخل المختلفة بناء على مزاياها وعيوبها، واختيار أفضل طريقة للعمل، لذلك يجب اتخاذ مجموعة من الخطوات لتنفيذه ومراقبة تقدم النظام المنفذ وتقييم نتائجه وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي (Woods, 2021):

الشكل رقم 16: مراحل التخطيط



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (Jackson, 2015)

1- تحليل الفرص: إن الوعي بالفرص في البيئة الخارجية وكذلك داخل المنظمة هو نقطة البداية الحقيقية للتخطيط حيث أنه من المهم إلقاء نظرة أولية على الفرص المستقبلية المحتملة ورؤيتها بوضوح وبشكل كامل، ويجب على جميع المديرين معرفة موقفهم في ضوء نقاط القوة والضعف لديهم، وفهم المشاكل التي يرغبون في حلها ومعرفة ما يكتسبونه، فالتخطيط يتطلب تشخيصا واقعيا لحالة الفرص.

2- تحديد الأهداف والغايات: يتم تحديد الأهداف التنظيمية والوحدة الرئيسية في هذه المرحلة على المدى الطويل والقصير، لتحديد النتائج المتوقعة والإشارة إلى النقاط النهائية لما يجب القيام به ، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على ما يجب تحقيقه بواسطة الأنواع المختلفة من الخطط.

تعطي الأهداف التنظيمية التوجه الصحيح للخطط الرئيسية، والتي من خلالها يحدد هدف كل قسم رئيسي، الأهداف الرئيسية، بدورها، تتحكم في أهداف الإدارات التابعة حيث ستكون أهداف الأقسام أكثر دقة إذا فهم

مديرو الأقسام الفرعية الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف المشتقة، كذلك يجب أن تتاح للمديرين أيضا الفرصة للمساهمة بأسلوبهم المثالي في تحديد أهدافهم وأهداف المنظمة (J Bruton، 2021).

3- تحديد الموارد والإمكانيات: يجب تقييم المواد المتاحة ورأس المال والموارد البشري فقد لا تكون هناك موارد كافية لتحقيق جميع الأهداف لذا يجب إدراج الأهداف ذات الأولوية وتخصيص الموارد لها أولا، كذلك يتم في هذه المرحلة إنشاء الشروط التي سيتم بموجبها تنفيذ أنشطة التخطيط سواء كانت داخلية أو خارجية، وتشمل العوامل الخارجية العوامل الإجمالية في بيئة المنظمة مثل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والمنافسين والخطط والإجراءات والسياسات الحكومية، في حين تشمل العوامل الداخلية سياسات المنظمة والموارد بأنواعها المختلفة وقدرة المنظمة على تحمل الضغط البيئي، وتختلف طبيعة هذه العوامل التخطيط باختلاف مستويات التخطيط، في المستوى الأعلى، يتم التركيز في الغالب على العوامل الخارجية بينما عند الانتقال إلى أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي، تتغير طبيعة العوامل من خارجية إلى داخلية.

4- تحديد البدائل: يمكن تحديد البدائل المختلفة بناء على الأهداف التنظيمية وعوامل التخطيط، ويشير مفهوم البدائل المختلفة إلى أنه يمكن تحقيق هدف معين من خلال إجراءات مختلفة، فعلى سبيل المثال، إذا حددت منظمة أهدافها للنمو بشكل أكبر، فيمكن تحقيق ذلك بعدة طرق مثل التوسع في نفس مجال العمل أو تنويع خط الإنتاج في مجالات أخرى، أو التعاون مع منظمات أخرى، أو تولي منظمة أخرى وهكذا تشغيل. داخل كل فئة، قد يكون هناك عدة بدائل.

تتطوي هذه المرحلة كذلك على عملية تقييم واختيار البدائل حيث تشير عملية تقييم البدائل إلى أنه يجب تحليل مسار العمل البديل المتنوع في ضوء المقدمات والأهداف، فهناك العديد من التقنيات المتاحة لتقييم البدائل حيث يتم على ضوء العوامل المختلفة، يجب أن تمنحنا البدائل أفضل فرصة لتحقيق أهدافنا بأقل تكلفة وأعلى ربح.

وتشير عملية اختيار الخطط البديلة إلى اتخاذ القرار حيث سيكشف تحليل وتقييم الدورات البديلة عن أفضل وأحسن البدائل المتاحة ثم اختيار أنسبها.

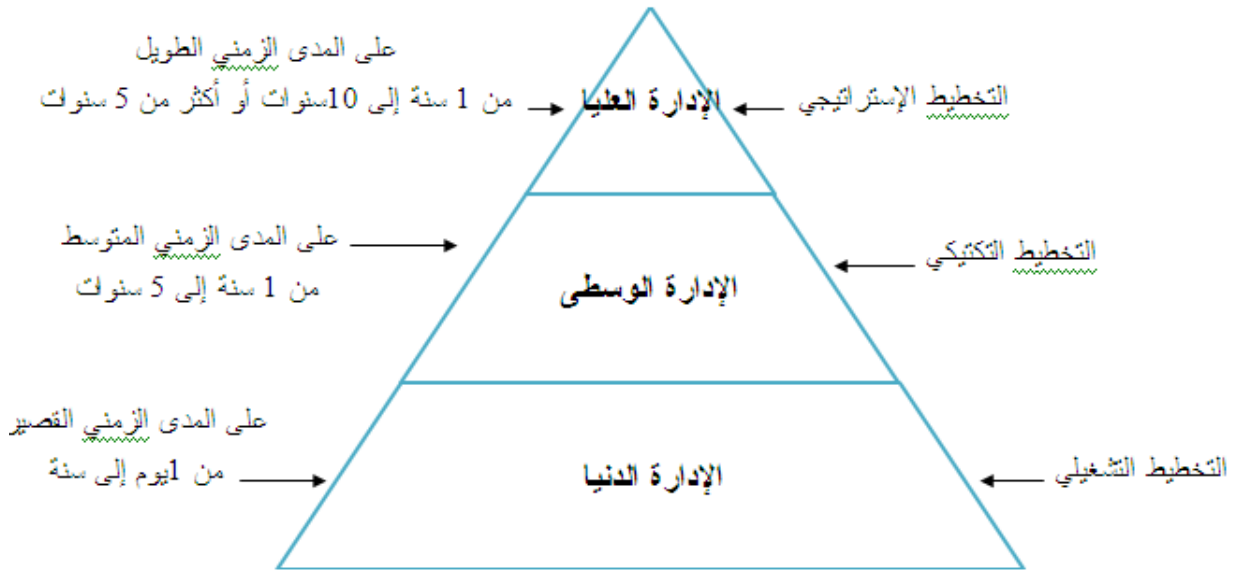
5- صياغة الخطة: بمجرد تحديد البدائل واختيار أفضلها، يتم وضع خطة منهجية لتحقيقها متضمنة جميع الخطوات الرئيسية مع الموارد المطلوبة لكل خطوة والنتيجة المتوقعة، ثم يتم اشتقاق خطط مختلفة لدعم الخطة الرئيسية، يمكن أن تكون هناك خطط مشتقة مختلفة في منظمة ما مثل التخطيط لشراء المعدات، وشراء المواد الخام، والتوظيف والتدريب الشخصي، وتطوير منتج جديد... الخ

6- تنفيذ الخطة: بعد صياغة الخطط الأساسية والمشتقة، يتم تحديد تسلسل الأنشطة بحيث يتم وضع تلك الخطط موضع التنفيذ، وبعد اتخاذ القرارات ووضع الخطط، يمكن إعداد الميزانيات للفترات والأقسام المختلفة لإعطاء الخطط معنى أكثر واقعية للتنفيذ.

و- مستويات التخطيط:

هناك عدة مستويات للتخطيط على المستوى الإداري والزمني نتناولها فيما يلي: (Grenni, 2002)

الشكل رقم 17: مستويات التخطيط



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (Dzurik, 2019)

1- تخطيط المستوى الأعلى: يعرف أيضا بالتخطيط الشامل أو الاستراتيجي، ويتم التخطيط على أعلى مستوى من قبل الإدارة العليا، أي مجلس الإدارة أو الهيئة الإدارية، يشمل الأهداف والسياسات. التخطيط ذو المستوى الأعلى طويل المدى تماما ومرتبب ارتباطا وثيقا بالأهداف طويلة المدى، تعرف الخطط والسياسات التي يتم تحديدها في الإدارة العليا بالتخطيط ذي المستوى الأعلى، مثل السياسات العامة والأهداف التي يتم تحديدها كما يتم تحديد سياسات تحقيق هذه الأهداف، إلى جانب ذلك، يتم اتخاذ القرارات أيضا فيما يتعلق بالأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2- تخطيط المستوى الثاني: يعرف أيضا بالتخطيط التكتيكي، ويتم تنفيذه بواسطة مديري المستوى المتوسط أو رؤساء الأقسام، يتعامل مع تطوير الموارد لتحقيق أفضل ميزة، ويمتد من سنة إلى 5 سنوات تخطيط متوسط المدى، حيث يتم تضمين الخطط الفرعية المعدة لنجاح التخطيط طويل الأجل، موجه للوظائف والإدارات بدلا من المنظمة ككل.

3- تخطيط المستوى الثالث: يعرف أيضا باسم التخطيط التشغيلي أو النشاط، وهو من اختصاص مديري الإدارات والمشرفين، يتعلق بالتنفيذ الفعلي لأنشطة المؤسسة التي تتم صياغتها ذلك من قبل الإدارة التنفيذية على أساس الخطة الرئيسية، عادة ما يكون قصير الأجل ويمكن مراجعته في كثير من الأحيان ليتوافق مع التخطيط التكتيكي، يشمل المهام اليومية التي تصل عملية التخطيط فيها إلى أسبوع واحد، وهي بشكل أساسي أنواع مختلفة من الاجتماعات والمهام الأساسية التي يتعين القيام بها خلال اليوم، تتمثل أهداف هذا التخطيط في تغذية المنظمة الخاصة من خلال تحقيق أهداف إنتاج وتوريد سلعتها أو خدماتها الحالية في السوق الحالية.

يساهم التخطيط في تحسين توقع المستقبل الذي كثيرا ما يحمل أحداث مفاجئة لم تكن في الحسبان، حيث تفرض الطبيعة المستقبلية للتخطيط الأخذ بعين الاعتبار التطورات، وتكوين تصور عن شكل المرحلة وقت بداية التخطيط وذلك أثناء التنفيذ في مختلف المراحل، ما يجعله مرتبطا بالوظائف الإدارية التي تليه والتي لا تقل أهمية عنه وفيما يلي سنتناول وظيفة التنظيم التي تأتي في الموقع الثاني ومباشرة بعد وظيفة التخطيط

ثانيا - وظيفة التنظيم:

تتضمن الوظيفة التنظيمية تحديد كيفية هيكل المنظمة (حسب الأقسام، وفرق المصفوفة، ومسؤوليات الوظيفة، وما إلى ذلك)، يتضمن التنظيم إسناد السلطة والمسؤولية إلى الإدارات المختلفة، وتخصيص الموارد عبر المنظمة، وتحديد كيفية تنسيق أنشطة المجموعات والأفراد.

أ- تعريف التنظيم:

إن التنظيم هو عملية تجميع الناس وتنظيم الموارد وتوزيع العمل المخطط اللازم لتنفيذ خطة المديرين، كما أن التنظيم مدفوع بالأهداف المحددة أثناء عملية التخطيط الإداري، ويتضمن تطوير هيكل تنظيمي يسمح بالتنفيذ الفعال للمهام لإكمال الأهداف وتحقيق الأهداف.

-عرفه Chester Barnard: "التنظيم هو وظيفة يمكن من خلالها للقلق تحديد وظائف الدور والوظائف ذات الصلة والتنسيق بين السلطة والمسؤولية. ومن ثم، يتعين على المدير دائما أن ينظم من أجل الحصول على النتائج.

يتضمن مفهوم التنظيم كذلك النقاط التالية (Juneja, Organizing Function of Management, 2015):

1- تحديد الأنشطة: يجب تحديد جميع الأنشطة التي يتعين القيام بها، على سبيل المثال، إعداد الحسابات، وإجراء المبيعات، وحفظ السجلات، ومراقبة الجودة، ومراقبة المخزون، وما إلى ذلك. يجب تجميع كل هذه الأنشطة وتصنيفها إلى وحدات.

2- تنظيم الأنشطة إداريا: في هذه الخطوة، يحاول المدير الجمع بين الأنشطة المتشابهة وذات الصلة وتجميعها في وحدات أو أقسام بغية تقسيم الاهتمام على الوحدات والإدارات.

3- تصنيف السلطة: بمجرد إنشاء الأقسام، يجب تصنيف الصلاحيات وتقسيمها على المديرين ويسمى هذا النشاط الخاص بإعطاء رتبة من أجل المناصب الإدارية بالتسلسل الهرمي حيث تعمل الإدارة العليا على صياغة السياسات، وإدارة المستوى المتوسط في الإشراف على الإدارات وإدارة المستوى الأدنى في الإشراف على رؤساء العمال، يساعد توضيح السلطة في تحقيق الكفاءة حيث يساهم في تجنب إهدار الوقت والمال والجهد، وتجنب الازدواجية أو تداخل الجهود وتعارض الصلاحيات والمناصب.

4-التنسيق بين السلطة والمسؤولية: يتم إنشاء العلاقات بين المجموعات المختلفة لتحقيق التفاعل السلس نحو تحقيق الهدف التنظيمي، فيتم إطلاع كل فرد على سلطته وهو يعرف من يجب أن يأخذ الأوامر منه ومن يتحمل المسؤولية ومن يتعين عليه إبلاغه يتم رسم هيكل تنظيمي واضح ويتم إعلام جميع الموظفين به.

أ.1-طبيعة التنظيم:

بمجرد إنشاء الخطة، يمكن للمدير البدء في عملية التنظيم والذي يتضمن تعيين المهام وتجميعها في أقسام وتفويض السلطة وتخصيص الموارد عبر المنظمة، أثناء عملية التنظيم، يقوم المديرون بتنسيق الموظفين والموارد والسياسات والإجراءات لتسهيل الأهداف المحددة في الخطة، وقبل أن يتم تنفيذ الخطة، يجب على المديرين تنظيم أصول الشركة لتنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية، إن فهم التخصص وتقسيم العمل هو مفتاح هذا الجهد، لأن العديد من "الأصول" هم موظفون، وحسب هنري فايول: "إن تخصص القوى العاملة وفقا لمهارات الشخص، وخلق تنمية شخصية ومهنية محددة داخل القوى العاملة وبالتالي زيادة الإنتاجية، يؤدي إلى التخصص الذي يزيد من كفاءة العمل، من خلال فصل جزء صغير من العمل، تزداد سرعة العمال ودقة أدائهم، ينطبق هذا المبدأ على كل من العمل الفني والإداري"، فعندما يكون العمال متخصصين، يمكن للمديرين تجميع هؤلاء الموظفين في أقسام بحيث يتم توجيه عملهم وتنسيقه بشكل مناسب. باختصار وهذا من شأنه تقليل التكرار وعدم الكفاءة (Lamond, 2004).

ب-أهمية وظيفة التنظيم: تتمثل أهمية وظيفة التنظيم فيما يلي:

-**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 ذات الاهتمام.

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

-**يوضح السلطة:** الهيكل التنظيمي يساعد في توضيح المناصب لكل مدير، ويمكن القيام بذلك من خلال توضيح الصلاحيات لكل مدير والطريقة التي يجب أن يمارس بها هذه الصلاحيات يجب توضيحها حتى لا يحدث سوء استخدام للسلطات، تساعد الوظائف والمسؤوليات المحددة جيدا في تحقيق الكفاءة في عمل المديرين.

-**التنسيق:** التنظيم هو وسيلة لخلق التنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة، يخلق علاقات واضحة بين المواقف ويضمن التعاون المتبادل بين الأفراد، يتم تحقيق الانسجام في العمل من قبل مديري المستوى الأعلى الذين يمارسون سلطتهم على الأنشطة المترابطة لمدير المستوى الأدنى.

-**الإدارة الفعالة:** الهيكل التنظيمي مفيد في تحديد الوظائف، يتم توضيح الأدوار التي يتعين القيام بها من قبل المديرين المختلفين، تحقيق التخصص من خلال تقسيم العمل، كل هذا يؤدي إلى إدارة فعالة وفعالة.

-**النمو والتنوع:** يعتمد نمو المنظمة كليا على مدى كفاءة وسلاسة العمل ويمكن تحقيق الكفاءة من خلال توضيح وظائف الأدوار للمديرين، والتنسيق بين السلطة والمسؤولية والتركيز على التخصص، بالإضافة

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

إذ ذلك، يمكن للمنظمة أن تتنوع منتوجاتها إذا نمت إمكانياتها، ويكون هذا ممكنا فقط عندما تكون وظيفة التنظيم واضحة المعالم.

-**الشعور بالأمان:** إن التنظيم يوضح المناصب الوظيفية والأدوار المخصصة لكل مدير، إن وضوح الصلاحيات يساعد تلقائيا في زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالأمان.

-**نطاق التغييرات الجديدة:** عندما تكون الأدوار والأنشطة التي يتعين القيام بها واضحة ويحصل كل شخص على الاستقلالية في عمله، فإن هذا يوفر مساحة كافية للمدير والموظفين لتطوير مواهبهم، وتجعلهم مستعدين لاتخاذ قرارات مستقلة يمكن أن تكون طريقا لاعتماد تقنيات الإنتاج الجديدة، هذا النطاق لإدخال تغييرات جديدة في إدارة المؤسسة ممكن فقط من خلال وظيفة التنظيم.

ج- مبادئ التنظيم:

يمكن إجراء عملية التنظيم بكفاءة إذا كان لدى المديرين إرشادات معينة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات والعمل بطريقة فعالة، ويمكن للمدير استخدام مبادئ التنظيم التالية:

1- مبدأ التخصص: وفقا للمبدأ، يجب تقسيم العمل بين المرؤوسين على أساس المؤهلات والقدرات والمهارات، فمن خلال تقسيم العمل يمكن تحقيق التخصص الذي ينتج عنه تنظيم فعال.

2- مبدأ التعريف الوظيفي: وفقا لهذا المبدأ، يجب تحديد جميع الوظائف المعنية بشكل كامل وواضح للمديرين والمرؤوسين، يمكن القيام بذلك من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات وعلاقات الأشخاص تجاه بعضهم البعض بوضوح، تساعد التوضيحات في علاقات السلطة والمسؤولية في تحقيق التنسيق وبالتالي يمكن أن يحدث التنظيم بفعالية، على سبيل المثال، يجب تحديد الوظائف الأساسية للإنتاج والتسويق والتمويل وعلاقات مسؤولية السلطة في هذه الأقسام بوضوح لكل شخص مرتبط بهذا القسم، يساعد التوضيح في علاقة السلطة والمسؤولية في التنظيم الفعال.

3- مبادئ مدى الرقابة / الإشراف: وفقا لهذا المبدأ، فإن نطاق السيطرة هو نطاق الإشراف الذي يصور عدد الموظفين الذين يمكن التعامل معهم والتحكم بهم بشكل فعال من قبل مدير واحد، وفقا لهذا المبدأ، يجب أن يكون المدير قادرا على التعامل مع عدد الموظفين الذين يجب تحديدهم تحت إشرافه، يمكن اتخاذ هذا القرار عن طريق الاختيار إما من نطاق واسع أو ضيق وهناك نوعان من مدى التحكم:

أ- نطاق واسع من التحكم: إنه مجال يمكن فيه للمدير أن يشرف ويتحكم بفعالية في مجموعة كبيرة من الأشخاص في وقت واحد ومن ميزات هذا النطاق:- أقل تكلفة للإشراف، استجابة سريعة من الموظفين، تواصل أفضل، إشراف أفضل، تنسيق أفضل، مناسب للوظائف المتكررة، ووفقا لهذا المدى، يمكن لمدير واحد التعامل بفعالية وكفاءة مع عدد كبير من المرؤوسين في وقت واحد.

ب- نطاق التحكم الضيق: وفقا لهذا النطاق، يتم تقسيم العمل والسلطة بين العديد من المرؤوسين ولا يقوم المدير بالإشراف والتحكم في مجموعة كبيرة جدا من الأشخاص تحت قيادته، يشرف المدير وفقا لنطاق ضيق على عدد معين من الموظفين في وقت واحد، من أهم ميزات:- العمل الذي يتطلب رقابة صارمة وإشرافا، على سبيل المثال ، الحرف اليدوية والتي تتطلب مهارة، يكون هنا النطاق الضيق أكثر فائدة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

التنسيق يكون صعب التحقيق، يمكن أن تحدث فجوات في الاتصال، يمكن أن تكون الرسائل مشوهة، يمكن تحقيق العمل التخصصي.

4-مبدأ السلسلة العددية: هي سلسلة قيادة أو سلطة تتدفق من الأعلى إلى الأسفل، مع وجود سلسلة من السلطات المتاحة، يتم تقليل هدر الموارد إلى الحد الأدنى، ويتأثر الاتصال، ويتم تجنب التداخل في العمل ويتم التنظيم بانسيابية، تسهل سلسلة القيادة العددية تدفق العمل في المنظمة مما يساعد في تحقيق نتائج فعالة، عندما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل، فإنها توضح مناصب السلطة للمديرين على جميع المستويات وهذا يسهل التنظيم الفعال.

5-مبدأ وحدة القيادة: حيث يكون كل مرؤوس مسؤول أمام رئيس واحد في وقت واحد، هذا يساعد في تجنب فجوات الاتصال وردود الفعل والاستجابة سريعة، تساعد وحدة القيادة أيضا في الجمع الفعال للموارد، أي الموارد المادية والمالية التي تساعد في التنسيق السهل، وبالتالي التنظيم الفعال. تصنيف المنظمات.

د-أنواع التنظيم:

يتم تقسيم التنظيم بشكل أساسي على أساس العلاقات ويتشكل بناء على هذا نوعين أساسيين من التنظيم:

1-التنظيم الرسمي: يشير هذا إلى هيكل من الوظائف المحددة جيدا، كل منها يحمل قدرا من السلطة والمسؤولية، إنه تحديد واع يحقق من خلاله الموظفين الأهداف من خلال الالتزام بالمعايير التي وضعها الهيكل، في هذا النوع من التنظيم يكون كل شخص مسؤولا عن أدائه، فالمنظمة الرسمية لديها إعداد رسمي لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

2-التنظيم الغير رسمي: يشير إلى شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بشكل عفوي داخل الهيكل الرسمي، تطور المنظمات غير الرسمية علاقات مبنية على إبداءات الإعجاب وعدم الإعجاب والمشاعر والعواطف، لذلك، يمكن تسمية شبكة المجموعات الاجتماعية القائمة على الصداقات بأنها منظمات غير رسمية، لا توجد جهود واعية تبذل للحصول على تنظيم غير رسمي، فهو ينبثق من المنظمة الرسمية ولا يعتمد على أي قواعد وأنظمة كما في حالة التنظيم الرسمي.

العلاقة بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي: ينشأ التنظيم الرسمي من الهيكل التنظيمي المحدد وينشأ التنظيم غير الرسمي من التنظيم الرسمي من أجل منظمة فعالة، كل من المنظمات الرسمية وغير الرسمية مطلوبة، يمكن أن تعمل المنظمة الرسمية بشكل مستقل، لكن التنظيم غير الرسمي يعتمد كليا على التنظيم الرسمي.

تساعد المنظمة الرسمية وغير الرسمية في تحقيق تنظيم العمل الفعال والسلس، يضطلع الأعضاء بالواجبات الموكلة إليهم بالتعاون مع بعضهم البعض، يتفاعلون ويتواصلون فيما بينهم، عندما يعمل العديد من الأشخاص معا لتحقيق الأهداف التنظيمية، تميل الروابط الاجتماعية إلى البناء، وبالتالي فإن التنظيم غير الرسمي يساعد على تأمين التعاون الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف بسلاسة، لذلك ، يمكننا القول أن التنظيم غير الرسمي يكمل التنظيم الرسمي.

و-فوائد التنظيم:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

في حين أن وظيفة التخطيط للمديرين ضرورية للوصول إلى أهداف العمل، فإن الكثير من التخطيط الدقيق يمكن أن يضيع إذا فشل المديرين في تنظيم أصول الشركة ومواردها بشكل مناسب، وتتضمن مزايا التنظيم ما يلي:

-تنسق المنظمة الأهداف الفردية للموظفين مع الأهداف العامة للمنظمة، إذا كان الموظفون يعملون دون الأخذ بعين الاعتبار للصورة الكبيرة، فإن المنظمة تفقد التماسك اللازم للعمل كوحدة واحدة.

-الهيكل التنظيمي الجيد ضروري لتوسيع أنشطة الأعمال، نظرا لأن الهيكل التنظيمي يساعد على التتبع والمساءلة، ويساعد المنظمات على تحديد الموارد التي تحتاجها للنمو، وبالمثل، فإن التنظيم ضروري لتوزيع المنتجات، مثل تطوير خط إنتاج جديد.

-يساعد المنظمة في كفاءة الأعمال ويساعد على تقليل الهدر، من أجل زيادة الكفاءة إلى أقصى حد، تقوم بعض الشركات بتركيز العمليات بينما يقوم البعض الآخر بترتيب العمليات مع مراعاة متطلبات العملاء.

-إن الهيكل التنظيمي القوي يجعل "التسلسل القيادي" واضحا حتى يعرف الموظفون التوجيهات التي يجب عليهم إتباعها، وهذا بدوره يحسن المساءلة، وهو أمر مهم عند قياس النتائج وتحليلها.

هـ-الهيكل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها:

يعرف Minterzberg الهيكل التنظيمي على أنه: إطار العلاقات على الوظائف والأنظمة والتشغيل والعمليات، للناس والجماعات التي تبذل جهودا لتحقيق الأهداف، الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب المقسمة مهمتها تحديد الواجبات وتنسيقها.

يعرفه Hold and Antony: يشير الهيكل التنظيمي إلى النماذج الداخلية، علاقات التنظيم والسلطة والعلاقات وإعداد التقارير وقنوات الاتصال الرسمية والمسؤولية وتوضيح تفويض اتخاذ القرار.

هـ-1-طبيعة الهيكل التنظيمي:

تعرف القرارات المتعلقة بهيكل المنظمة باسم "التصميم التنظيمي"، ويتعلق الكثير من النشاط التنظيمي بتطوير هيكل تنظيمي لكيفية تجميع الأفراد في تسلسل هرمي للتقارير والسلطة.

يحدد الهيكل التنظيمي علاقات إعداد التقارير، ويحدد قنوات الاتصال الرسمية، ويصف كيفية ارتباط الإجراءات المنفصلة للأفراد ببعضها البعض.

تشمل المسؤوليات العامة في هذا الصدد ما يلي:

- أنشطة الشركة - تحديد الأنشطة اللازمة وتصنيفها.

- التجميع - مجموعة أنشطة الشركة في أقسام قابلة للتطبيق.

- المسؤولية - تعيين السلطة والمسؤولية للمديرين المرؤوسين.

- العلاقات - تطوير علاقة عمل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل القسم أو الوحدة الفرعية.

-القواعد - إنشاء سياسات وإجراءات وخطة للإشراف.

يبدأ تصميم الهيكل التنظيمي عموما بمخطط تنظيمي يحدد تقسيم الأفراد داخل المنظمة والتسلسل الهرمي للسلطة وإعداد التقارير وهناك العديد من الطرق لتنظيم الأفراد، بما في ذلك حسب الوظيفة أو المنتج أو

الموقع الجغرافي أو العميل، يتضمن جزء من التصميم التنظيمي تطوير مسؤوليات العمل والعمليات للأفراد، ويشار إلى هذه المسؤولية عموماً باسم تصميم الوظيفة، الذي يتعلق بتخصيص مسؤوليات العمل لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في الإنجاز، قد يشمل ذلك توزيع المسؤوليات على أساس المعرفة والخبرة والقدرة البدنية أو المعرفية، إلخ.

يزيد التخصص الوظيفي بشكل عام من الكفاءة، ومع ذلك، يجب أن تكون متوازنة مع الحاجة إلى تحفيز الموظفين باستمرار (Bernard McKenna, 2016).

هـ.2- أبعاد الهياكل التنظيمية:

تتجلى مبادئ تخطيط الهيكل التنظيمي في ثلاثة نقاط هي (MINTZBERG, 1969):

1- يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والتقارير في المنظمة ويظهر المستويات في التسلسل الهرمي ويحدد مدى سيطرة المديرين.

2- يحدد الهيكل التنظيمي موقف الأفراد بصفتهم يعملون في مجموعة في وحدة ويقسمهم إلى وحدات في المنظمة بأكملها.

3- يشمل الهيكل التنظيمي تصميم الأنظمة التي يتم من خلالها تنسيق جميع الوحدات وفعاليتها.

4- يمكن أن يتأثر الهيكل التنظيمي بالأهداف والاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا وحجم المنظمة. هذه المتغيرات أساسية وتستند إلى المحتوى وتشير إلى المنظمة بأكملها وموقعها بين المنظمة والبيئة.

هـ.3- العوامل المؤثرة في لناء الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، إلا أن العوامل التالية هي الأكثر شيوعاً: الحجم ودورة الحياة والاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا (Grauer, 2020).

- **الحجم التنظيمي:** حيث أنه كلما أصبحت المنظمة أكبر، زاد تعقيد هيكلها، عندما تكون منظمة صغيرة - مثل متجر تجزئة مكون من شخصين أو مطعم - يمكن أن يكون الهيكل بسيطاً.

في الواقع، إذا كانت المنظمة صغيرة جداً، قد لا يكون لها هيكل رسمي، فبدلاً من إتباع مخطط تنظيمي أو وظائف وظيفية محددة، يقوم الأفراد ببساطة بأداء المهام بناء على إبداعات الإعجاب أو عدم الإعجاب والقدرة و / أو الحاجة، القواعد والمبادئ التوجيهية توجد لتوفير المعايير التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها اتخاذ القرارات.

مع نمو المنظمة، يصبح من الصعب بشكل متزايد إدارتها دون المزيد من مهام العمل الرسمية وبعض تفويضات السلطة، لذلك، تقوم المنظمات الكبيرة بتطوير الهياكل الرسمية، المهام عالية التخصص، والقواعد والمبادئ التوجيهية التفصيلية تملئ إجراءات العمل، يتدفق الاتصال بين المنظمات بشكل أساسي من الرئيس إلى المرؤوس، وتعمل العلاقات الهرمية كأساس للسلطة والمسؤولية والسيطرة.

يكون نوع الهيكل الذي يتم تطويره هو الذي يوفر للمنظمة القدرة على العمل بفعالية، وهذا أحد الأسباب التي تجعل المنظمات الكبيرة غالباً ما تكون آلية - وعادة ما يتم تصميم الأنظمة الآلية لزيادة التخصص وتحسين الكفاءة.

-دورة حياة المنظمة:تميل المنظمات إلى التقدم عبر مراحل تعرف بدورة الحياة حيث تمر معظمها بالمرحل الأرب التالية: النشأة النمو ومنتصف العمر والنضج، كل مرحلة لها خصائص لها آثار على هيكل المنظمة. -النشأة: في حالة النشأة، تكون الشركة قد بدأت للتو، لا يوجد هيكل رسمي للمنظمة في هذه المرحلة، لا يوجد الكثير من تفويض السلطة، المؤسس عادة "هو صاحب القرار".

-النمو: في هذه المرحلة تحاول المنظمة أن تنمو، ينصب التركيز في هذه المرحلة على أن تصبح أكبر، فتحول المنظمة انتباهها من رغبات المؤسس إلى رغبات العميل، تصبح المنظمة أكثر عضوية في الهيكل خلال هذه المرحلة و يتم تصميم الهيكل الرسمي، ويحدث معه تفويض السلطة.

-منتصف العمر: تحدث هذه المرحلة عندما تحقق المنظمة مستوى عالٍ من النجاح، المنظمة في منتصف العمر تكون أكبر، مع هيكل أكثر تعقيدا ورسميا بشكل متزايد، وتظهر المزيد من المستويات في سلسلة القيادة، وقد يواجه المؤسس صعوبة في البقاء في السيطرة، مع تقدم المنظمة في السن، قد تصبح أيضا أكثر آلية في الهيكل.

-النضج: بمجرد أن تصل المنظمة إلى مرحلة النضج، فإنها تميل إلى أن تصبح أقل ابتكارا وأقل اهتماما بالتوسع وأكثر اهتماما بالحفاظ على نفسها في بيئة مستقرة وآمنة، ينصب التركيز على تحسين الكفاءة والربحية، ومع ذلك، في محاولة لتحسين الكفاءة والربحية، غالبا ما تميل المنظمة إلى أن تصبح أقل ابتكارا، تؤدي بعض المنتجات إلى انخفاض المبيعات وانخفاض الربحية فالمنظمات في هذه المرحلة تموت ببطء، ومع ذلك، فإن النضج ليس مرحلة حتمية، قد تقوم الشركات التي تعاني من النضج بإجراء التغييرات اللازمة للتنشيط.

على الرغم من أن المنظمة قد تستمر بالتتابع خلال جميع المراحل الأرب، إلا أنها لا تحتاج إلى ذلك بالضرورة قد تتخطى المنظمة مرحلة ما، أو قد تعود إلى مرحلة سابقة، قد تحاول المنظمة حتى تغيير موقعها في دورة الحياة عن طريق تغيير هيكلها.

كما يوحي مفهوم دورة الحياة، توجد علاقة بين حجم المنظمة وعمرها، مع تقدم العمر في المنظمات، فإنها تميل إلى أن تصبح أكبر؛ وبالتالي، فإن التغييرات الهيكلية التي تواجهها الشركة مع زيادة حجمها والتغييرات التي تتعرض لها أثناء تقدمها خلال دورة الحياة تكون متوازية، لذلك، كلما تقدمت المنظمة كلما كانت أكبر حجما، وزادت حاجتها إلى مزيد من الهيكل، والمزيد من التخصص في المهام، والقواعد، نتيجة لذلك، كلما أصبحت المنظمة أكبر وأقدم، زادت احتمالية انتقالها من هيكل عضوي إلى هيكل ميكانيكي.

الإستراتيجية: تتطلب الإستراتيجيات هيكلًا يساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها، ويجب أن يتناسب الهيكل مع الإستراتيجية فمن المحتمل أن تكون المنظمات التي تريد أن تكون الأولى في السوق بأحدث وأفضل المنتجات عضوية، لأن الهياكل العضوية تسمح للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتغييرات، المنظمات التي تختار إنتاج نفس المنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المحتمل أن تكون آلية.

البيئة:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

البيئة هي المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وتشمل الظروف التي تؤثر على المنظمة مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية والتكنولوجية والبيئية الطبيعية، غالبا ما توصف البيئات بأنها إما مستقرة أو ديناميكية؛

في بيئة مستقرة، تكون رغبات العملاء مفهومة جيدا وربما تظل ثابتة لفترة طويلة نسبيا، تتضمن أمثلة المنظمات التي تواجه بيئات مستقرة نسبيا الشركات المصنعة للمواد الأساسية مثل المنظفات ومستلزمات التنظيف والمنتجات الورقية؛

في بيئة ديناميكية، تتغير رغبات العملاء باستمرار - على عكس البيئة المستقرة، غالبا ما يُنظر إلى هذه الحالة على أنها مضطربة، بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة أثناء وجودها في هذه البيئة إلى التحسين المستمر والتحديث، الإلكترونيات هي مثال على صناعة تعمل في بيئة ديناميكية، تخلق التغييرات التكنولوجية ضغوطا تنافسية لجميع الصناعات الإلكترونية، لأنه مع تغير التكنولوجيا، تتطور رغبات المستهلكين أيضا.

بشكل عام، تجد المنظمات التي تعمل في بيئات خارجية مستقرة أن الهياكل الميكانيكية مفيدة، يوفر هذا النظام مستوى من الكفاءة يعزز الأداء طويل الأجل للمنظمات التي تتمتع ببيئات تشغيل مستقرة نسبيا. في المقابل، من المرجح أن تجد المنظمات التي تعمل في بيئات متقلبة ومتغيرة باستمرار أن الهيكل العضوي يوفر أكبر الفوائد. يسمح هذا الهيكل للمؤسسة بالاستجابة لتغير البيئة بشكل أكثر استباقية.

التكنولوجيا: يعد التقدم في التكنولوجيا هو السبب الأكثر شيوعا للتغيير في المنظمات نظرا لأنها تؤدي عموما إلى زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف بالنسبة للمنظمة، التكنولوجيا هي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام باستخدام الأدوات والمعدات والتقنيات والمعرفة البشرية.

إن المزج الصحيح بين الهيكل والتكنولوجيا يكون فعالا للنجاح التنظيمي، في أوائل الستينات أجرى Woodward دراسة حول التكنولوجيا والهيكل في أكثر من 100 شركة تصنيع إنجليزية، والتي صنفتها إلى فئات تعتمد على تقنيات التصنيع الأساسية:

- يستخدم الإنتاج على دفعات صغيرة لتصنيع مجموعة متنوعة من السلع المخصصة حسب الطلب، يتم تصنيع كل عنصر بشكل مختلف إلى حد ما لتلبية مواصفات العميل.

- يستخدم الإنتاج الضخم لإنشاء عدد كبير من السلع الموحدة في نظام خط التجميع، يعتمد العمال بشكل كبير على بعضهم البعض، حيث يمر المنتج من مرحلة إلى أخرى حتى اكتماله، قد تكون المعدات معقدة، وغالبا ما يتبع العمال تعليمات مفصلة أثناء أداء وظائف مبسطة.

اكتشف Woodward أن العمليات ذات الدفعة الصغيرة والمستمرة لها هياكل أكثر مرونة، وأن أفضل عمليات الإنتاج الضخم كانت لها هياكل أكثر صلابة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

إذا يعتمد التصميم التنظيمي على نوع العمل، تعمل عمليات الدفعة الصغيرة والمستمرة بشكل جيد في الهياكل العضوية وتعمل عمليات الإنتاج الضخم بشكل أفضل في الهياكل الميكانيكية.

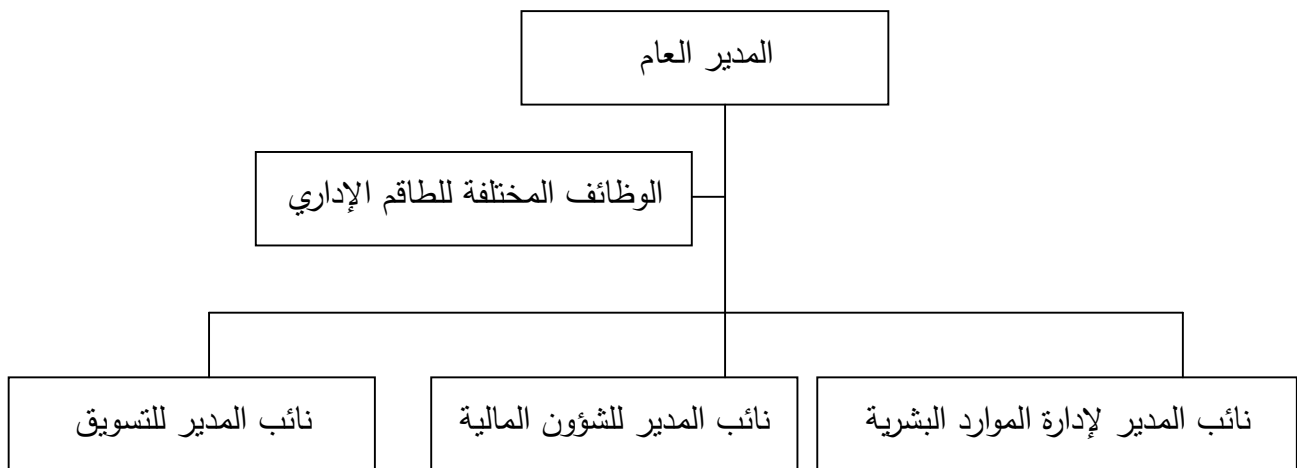
هـ.4- أنواع الهياكل التنظيمية:

تكشف الهياكل التنظيمية عن الطريقة التي تفكر بها الإدارة العليا في طبيعة وأنشطة أعمالها الرئيسية وهو ما يتبلور عنه الأشكال الأساسية للهيكل التنظيمي: الوظيفية، والمنتج، والعميل، والجغرافي، والشعبية، والمصفوفة، وغير المتبلورة، والهجينة، وبعض الأفكار الحالية التي تخلق الأشكال الجديدة والناشئة أدناه سنصف كل من هذه النماذج، ونقدم مخططاً تنظيمياً نموذجياً، ونلخص بإيجاز بعض مزاياها وعيوبها الرئيسية.

1- الهيكل الوظيفي:

يقسم الشكل الوظيفي العمل حسب نوعه، على سبيل المثال، التسويق والتمويل والإنتاج والإدارة، على الرغم من أن الوظائف قد تختلف من صناعة إلى أخرى، فإن المفاهيم التنظيمية للهيكل هي المهارات اللازمة لأداء مجموعات المهام؛ الافتراض الأساسي في الهيكل الوظيفي هو أن القدرات التنظيمية الاستراتيجية الرئيسية تكمن في المهارات الوظيفية المختلفة، تميل المنظمات الوظيفية إلى أن تكون مركزية من حيث أنه يتم دمج أنشطة الوظائف المختلفة على المستوى الأعلى فقط، ومن هنا جاء مصطلح "الإدارة العامة"، يظهر الشكل التالي مخطط تنظيمي وظيفي بسيط (Keh, 2019).

الشكل رقم 18: الهيكل الوظيفي



المصدر: (Keh, 2019)

الميزة الأساسية للشكل الوظيفي هي خبرة المتخصصين الوظيفيين، الموظفون الذين بدأوا مشوارهم المهني في البحث والتطوير، أو التصنيع، أو المبيعات، يصبحون ممارسين و ماهرين في مجال اختصاصهم، وتتمثل مهمة الإدارة في دمج الوظائف والتأكد من تنسيقها في توصيل سلعها وخدماتها إلى السوق، تسهل الأشكال

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الوظيفية على الأشخاص داخل وخارج المنظمة معرفة من يجب الاتصال به لاحتياجات معينة ومن خلالها تتجنب المنظمة ازدواجية الموارد وتسمح بوفورات الحجم في استخدام التخصصات المختلفة، كذلك نلاحظ في الهيكل التنظيمي الوظيفي البسيط أن هناك تعيينات واضحة لكل قسم بحيث يسهل عملية الرقابة، تبدأ العديد من المنظمات الصغيرة بالمنظمات الوظيفية ثم تتطور إلى نوع واحد أو أكثر من الأنواع الأخرى.

من ناحية أخرى ، غالبا ما يميل الشكل الوظيفي إلى تشجيع بناء المنظمة وحماية السلوك فيجد المديرين الوظيفيين صعوبة في الارتباط بأهداف نظرائهم أو دعمها، وتزداد صعوبة اختراق الحدود بين الإدارات في منظمة وظيفية، يخلق الشكل الوظيفي أيضا حواجز أمام التنسيق والتواصل بين الوحدات الوظيفية حيث تقوم الوحدات بتطوير المصطلحات الخاصة بها وأنظمة المكافآت، وتميل كل مجموعة وظيفية إلى تطوير ثقافتها الفرعية أيضا، ويمكن أن يكون إيجاد أنظمة وآليات تكاملية قوية بما يكفي للتغلب على الحواجز الوظيفية كما لا تساعد الأشكال الوظيفية عادة على التطوير المبكر لمواهب الإدارة العامة.

تكشف الهياكل التنظيمية عن الطريقة التي تفكر بها الإدارة العليا في طبيعة وأنشطة أعمالها الرئيسية وهوماتيتبلور عنه الأشكال الأساسية للهيكل التنظيمي: الوظيفية، والمنتج، والعمل، والجغرافي، والشعبية، والمصفوفة، وغير المتبلورة، والهجينة، وبعض الأفكار الحالية التي تخلق الأشكال الجديدة والناشئة أدناه سنصف كل من هذه النماذج، ونقدم مخططا تنظيميا نموذجيا ، ونلخص بإيجاز بعض مزاياها وعيوبها الرئيسية.

2-الهيكل التنظيمي للمنتجات:تستخدم المنظمات نموذج المنتج الذي يجمع الوظائف المرتبطة بمنتجات معينة تحت إشراف "مديري المنتجات" فمدير المنتج مسؤول عن العديد من جوانب المنتج أو خط الإنتاج، يكون لهيكل المنتج الأثر على إنشاء العديد من شركات خط الإنتاج الفردية الأصغر، ولكل منها تخصصات وظيفية، مما يؤدي إلى إنشاء مزيج من المنتج والأشكال الوظيفية، النقطة الأساسية هنا هي أن إدارة هيكل المنتج تريد التأكيد على أهمية منتجات المنظمة، ويتم توجيه مدير المنتج لدمج جهود المتخصصين نحو أهداف المنتج،

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للمنتج



المصدر: (Keh, 2019)

تتمثل مزايا نموذج المنتج في أنه يمكن أن يتمتع بمزايا التنسيق الوظيفي مع تقليل العيوب حيث يتم الاهتمام بمنتج واحد، ويمكن استهداف الأشخاص المتخصصين والمعدات للمنتجات المطلوبة وتخفيف المنتجات الأقل نجاحاً، وهذه الطريقة أكثر استجابة وكفاءة لاستخدام الموارد من الشكل الوظيفي، على الرغم من أنها عادة ما تكون معقدة للغاية بالنسبة للمنظمات الصغيرة، وكما هو الحال مع الشكل الوظيفي فإن شكل المنتج له عيوبه فيعتبر أكثر تكلفة لأن هناك تكرار في توفير موارد المتخصصين الوظيفيين والحفاظ عليها في كل قسم منتج، كما قد تؤدي الرقابة الصارمة على الأرباح إلى ضوابط صارمة على خطوط الإنتاج والتي بدورها يمكن أن تحد من المخاطرة والقدرة على التكيف والابتكار، كما أن عملية الاتصال والتنسيق قد تكون منعقدة نموذج المنتج لأن كل مدير منتج معني بخطة الإنتاج فقط.

3-الهيكل التنظيمي المصفوفي:

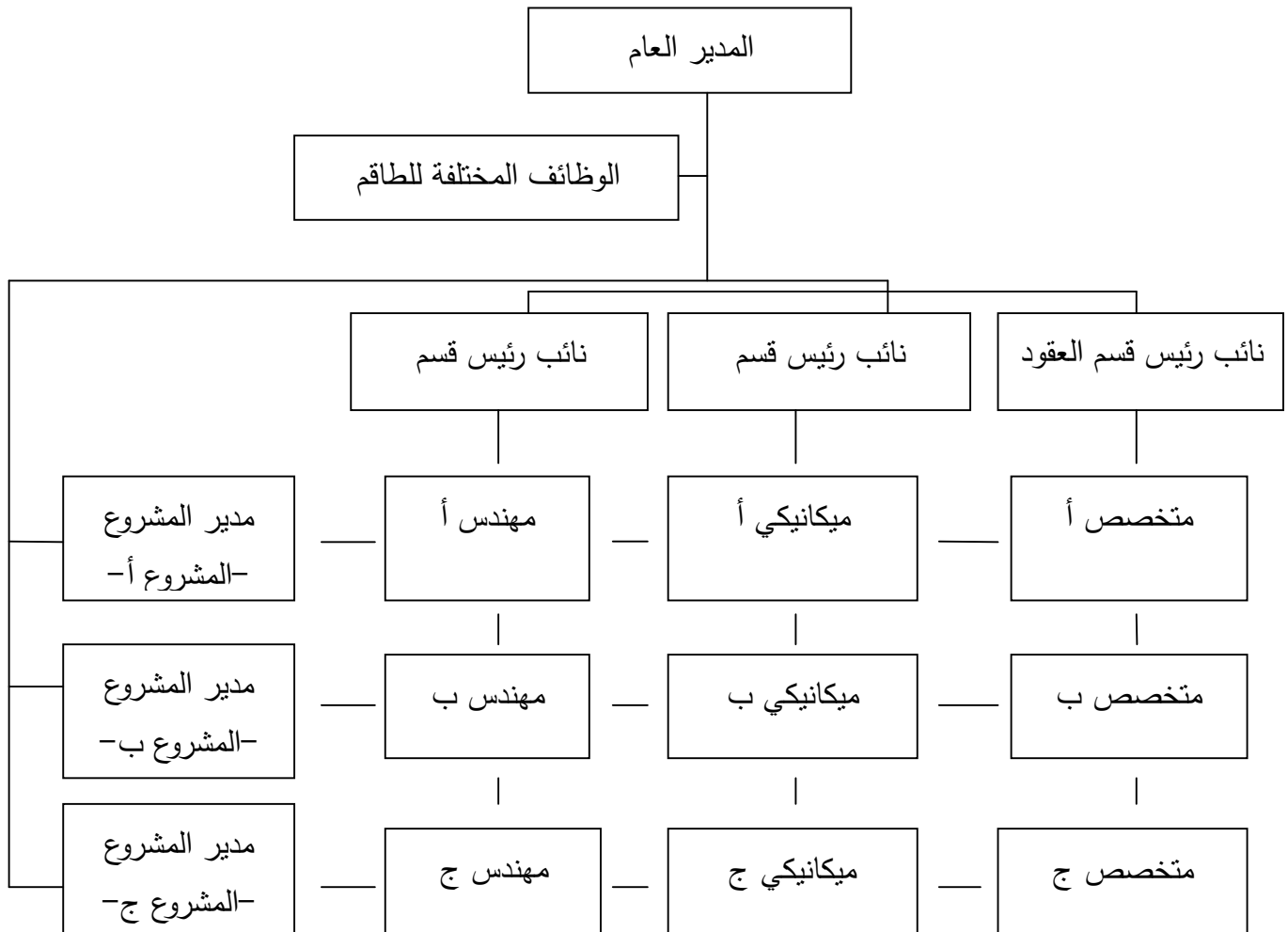
في منظمة المصفوفة، هناك خطان أو أكثر من خطوط السلطة، أحدهما عبارة عن مجموعة وظيفية بشكل أساسي، مع مديرين للهندسة والتصنيع والمبيعات والمشتريات وما إلى ذلك، الآخر هو خط مديري المشاريع

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

المكلفين بميزانية البرنامج، وبالتالي، فإن المديرين الموظفين لديهم القوى العاملة المخصصة لهم ومديري المشاريع لديهم الأموال المخصصة لهم؛ عادة ما يكون للموظف الوظيفي في نموذج المصفوفة رئيسان على الأقل، مدير المشروع ومدير القسم الوظيفي، أحدهما يدفع راتبه ويساهم الآخر بشكل كبير في مراجعة أدائه لأنه يرى عمله عبر عدة مشاريع.

تتطلب منظمات المصفوفة مهارات إدارية وموظفين للعمل بفعالية، تعد المستويات العالية من الثقة والتواصل والتفاوض والعمل الجماعي والقدرة على تحويل التركيز والأولوية والاهتمام بالتفاصيل ضرورية للإدارة والعمل في مصفوفة، يركز هيكل السلطة المزدوجة للمصفوفة على كفاءة المشروع مع الحفاظ على التطوير المتخصص للهيكل الوظيفي - مما يضمن توفر الموارد الوظيفية عند الحاجة (Kopp, 2021).

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: (Kopp, 2021)

يعد نموذج المصفوفة مناسباً للمهام المعقدة مثل الانتقال إلى موقع مصنع جديد أو عمليات الاستحواذ على المنظمات عندما تكون هناك موارد محدودة، ومتطلبات الموارد عالية ومؤقتة، ومستويات عالية من التعقيد وعدم اليقين في المشروع، هذه البنية "المعقدة" (مقارنة بالشكل الوظيفي) مفيدة في حل المشكلات في مثل

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

هذه الحالات، وتشمل عيوب بنية المصفوفة حقيقة أن الحفاظ على التسلسل الهرمي للإدارة مكلف، علاوة على ذلك، عادة ما يكون للموظف "المصفوف" "رئيسان" أو أكثر ويجب عليه تحديد من يجب الاستماع إليه ومتى مما يؤدي إلى حدوث ارتباك وغموض في النظام، مما قد يؤدي إلى إضعافه بالإضافة لهذا تعتبر تكلفة التدريب والحفاظ على هذا الشكل الذي يعتمد على المهارات الشخصية بشكل كبير أمراً، فالعديد من المديرين المنغمسين في الأشكال الأكثر تقليدية لا يمكنهم ببساطة التخلي عن الافتراضات حول مبدأ "شخص واحد، رئيس واحد" أو مبدأ خط السلطة وغير قادرين على العمل في بنية مصفوفة.

إن كل ما يتم إنجازه في المنظمة تقريباً يقوم به الأشخاص ولا يكون التخطيط والتنظيم فعالين إذا لم يكن الأشخاص في المنظمة مستعدين لدعم الخطة، يستخدم القادة المعرفة والشخصية والكاريزما لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، يجب على المديرين أيضاً القيادة من خلال توصيل الأهداف في جميع أنحاء المنظمة وبناء الالتزام بروية مشتركة، وخلق قيم وثقافة مشتركة، وتشجيع الأداء العالي، يمكن للمديرين استخدام قوة المكافأة والعقاب لجعل الخطط والأهداف تدعم الموظفين، إن المهارات القيادية والإدارية ليست نفسها، لكنها تظهر بالفعل في الأشخاص الأكثر فاعلية وهو ما سنتناوله في الوظيفة التالية وهي التوجيه.

ثالثاً- وظيفة التوجيه

تشير وظيفة التوجيه للإدارة إلى عملية إرشاد وتوجيه وإرشاد وتحفيز وقيادة الأشخاص في المنظمة لتحقيق أهدافها، وهي إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية التي يؤديها كل مدير؛

أ-تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه على أنها العملية التي يقوم فيها المديرون بتوجيه وتوجيه والإشراف على أداء العمال لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.

والتوجيه يعبر عن كل تلك الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بفعالية وكفاءة.

يعرفه Earnest Dale، بأنه "ما يجب القيام به وبأي طريقة من خلال إملاء الإجراءات والسياسات لتحقيق معايير الأداء".

وفقاً لكونتز وأو دونيل Koontz and O 'Donnel؛ "التوجيه هو وظيفة معقدة تتضمن كل تلك الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بفعالية وكفاءة على المدى القصير والطويل".

و وفقاً ل Human ، "يتكون التوجيه من عملية أو تقنية يمكن من خلالها إصدار التعليمات وتنفيذ العمليات كما هو مخطط أصلاً" لذلك ، فإن التوجيه هو وظيفة إرشاد الأشخاص وإلهامهم والإشراف عليهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

يتميز التوجيه بالخصائص التالية (Juneja، Impact of Situational Leadership on Performance and Motivation، 2015):

-الوظيفة الشاملة: التوجيه مطلوب على جميع مستويات المنظمة حيث يقدم كل مدير التوجيه والإلهام لمرؤوسيه.

-النشاط المستمر: الاتجاه هو نشاط مستمر لأنه يستمر طوال حياة المنظمة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

-العامل البشري: ترتبط وظيفة التوجيه بالمرؤوسين وبالتالي فهي مرتبطة بالعامل البشري، نظرا لأن العامل البشري معقد والسلوك لا يمكن التنبؤ به، تصبح وظيفة الاتجاه مهمة.

-نشاط إبداعي: تساعد وظيفة التوجيه في تحويل الخطط إلى أداء، بدون هذه الوظيفة، يصبح الأفراد غير نشطين وتكون الموارد المادية بلا معنى.

-الوظيفة التنفيذية: يتم تنفيذ وظيفة التوجيه من قبل جميع المديرين والمديرين التنفيذيين على جميع المستويات طوال فترة عمل المنظمة، ويتلقى المرؤوس التعليمات من رئيسه فقط.

-وظيفة التفويض: إن التوجيه وظيفة أساسها التعامل مع الأفراد، لا يمكن التنبؤ بالسلوك البشري بطبيعته وتكييف سلوك الأفراد تجاه أهداف المنظمة، لذلك يوصف التوجيه بأنه يحتوي على حساسية للتعامل مع السلوك البشري.

ب- أهمية التوجيه:

إن وظيفة التوجيه هي النقطة المركزية التي يتم حولها تحقيق الأهداف، طلق عليها أيضا اسم وظيفة التشغيل للإدارة لأنه من خلالها يبدأ تشغيل المنظمة فعليا، نظرا لكونه الشخصية المركزية للمنظمة، فإنه يوفر العديد من الفوائد وهي كما يلي:

-يبدأ الإجراءات: الاتجاهات هي الوظيفة التي تمثل نقطة البداية لأداء عمل المرؤوسين، يتم تنفيذ الإجراء من هذه الوظيفة، وفهم المرؤوسين وظائفهم والقيام بها وفقا للتعليمات الموضوعة، فمهما كانت الخطط الموضوعة، لا يمكن تنفيذها إلا بمجرد بدء العمل الفعلي، هنا يصبح هذا الاتجاه مفيداً.

-تنمية الجهود: من خلال التوجيه، يكون الرؤساء قادرين على توجيه وإلهام المرؤوسين للعمل، لهذا، من خلال التوجيه يمكن ربط جهود كل قسم ودمجها مع الآخرين، يمكن القيام بذلك من خلال القيادة والتواصل الفعال.

-يوفر الاستقرار: يصبح الاستقرار والتوازن في المنظمة مهماً للغاية لضمان نموها بفائدها في السوق على المدى الطويل، ويمكن تحقيق ذلك من قبل المديرين بمساعدة أربع أدوات أو عناصر لوظيفة التوجيه مزيج حكيم من القيادة والتواصل الفعال والإشراف الصارم والتحفيز الفعال، لذلك يمكن للمدير استخدام جميع السمات الأربع الموجودة فيه بحيث يمكن الحفاظ على معايير الأداء.

-التعامل مع المتغيرات: تساعد القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة ومواجهتها في الحفاظ على النمو إنالوظيفة التوجيهية تقيّد في مواجهة التغيرات في البيئة، الداخلية والخارجية، يساعد التواصل الفعال في التعامل مع التغيرات، يكمن دور المدير في توصيل طبيعة ومحتويات التغيرات بوضوح شديد إلى المرؤوسين وهو ما يساعد في التشغيل السلس للمنظمة.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

-الاستخدام الفعال للموارد: يساعد تمويل التوجيه في توضيح دور كل مرؤوس تجاه عمله، يمكن استخدام الموارد بشكل صحيح عندما لا يكون إهدار للموارد، وازدواجية الجهود، وتداخل الأداء، فمن خلال التوجيه، يصبح دور المرؤوسين واضحاً حيث يستفيد المدير من إشرافه والتوجيه والتعليمات ومهارات التحفيز لإلهام المرؤوسين، هذا يساعد في أقصى استفادة ممكنة من موارد الرجال والآلات والمواد والأموال مما يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

ج-أسس ومبادئ التوجيه:

1. الحد الأقصى للمساهمة الفردية: أحد المبادئ الرئيسية للتوجيه هو مساهمة الأفراد فيجب أن تتبنى الإدارة مثل هذه السياسات التوجيهية التي تحفز الموظفين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. انسجام الأهداف: في بعض الأحيان يكون هناك تعارض بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، على سبيل المثال، تريد المنظمة زيادة الأرباح والاحتفاظ بنصيبها الأكبر، في حين أن الموظفين قد يدركون أنه يجب عليهم الحصول على حصة كبيرة كمكافأة لأنهم عملوا بجد من أجلها، وهنا يكون للتوجيه دور مهم في تحقيق الانسجام والتنسيق بين أهداف الطرفين.

3. وحدة القيادة: ينص هذا المبدأ على أن المرؤوس يجب أن يتلقى تعليمات من رئيس واحد فقط في كل مرة حيث أنه إذا تلقى تعليمات من أكثر من رئيس واحد في نفس الوقت، فسيؤدي ذلك إلى حدوث ارتباك وصراع وفوضى في المنظمة، كما أنه لن يكون قادراً على تحديد أولويات عمله.

4. أسلوب التوجيه المناسب: ينص هذا المبدأ على أنه يجب استخدام تقنيات التوجيه المناسبة للإشراف على الموظفين وقيادتهم والتواصل معهم وتحفيزهم بناءً على احتياجاتهم وقدراتهم ومواقفهم والمتغيرات الظرفية الأخرى.

5. الاتصالات الإدارية: وفقاً لهذا المبدأ، يجب أن يتم نقل التعليمات بوضوح إلى الموظفين ويجب التأكد من أنهم قد فهموا نفس المعنى الذي كان من المفترض توصيله.

6. استخدام منظمة غير رسمية: داخل كل منظمة رسمية، توجد مجموعة أو منظمة غير رسمية، يجب على المدير تحديد هذه المجموعات واستخدامها لتوصيل المعلومات، فمن المهم أن يكون هناك تدفق حر للمعلومات بين المسؤولين والمرؤوسين لأن التبادل الفعال للمعلومات مهم لنمو المنظمة.

7. القيادة: يجب أن يمتلك المدير قوة قيادية للتأثير على المرؤوسين وجعلهم يعملون وفقاً لرغبتهم.

8. المراقبة: وفقاً لهذا المبدأ، يُطلب من المديرين مراقبة مدى إتباع المرؤوسين للسياسات والإجراءات والتعليمات، إذا كانت هناك أي مشكلة في التنفيذ، فيمكن إجراء التعديلات المناسبة.

د-عناصر التوجيه:

يعد التوجيه من أهم الوظائف الأساسية للإدارة وهو جزء من كل إجراء إداري يتم اتخاذه لأن التوجيه يتعلق بشكل أساسي بمجموعة من الركائز والعناصر مثل القيادة والدافعية والتواصل والتي سنتطرق إليها بالترتيب أدناه.

1-الدافعية:

يشير الدافع عند ماكفارلانند Mc Farland إلى الطريقة التي يتم بها الإلحاح أو الدافع أو الرغبات أو التطلعات أو السعي أو الاحتياجات؛

ويعرفه فريد لوثانس Fred Luthans على أنه عملية تبدأ بحاجة أو نقص فسيولوجي أو نفسي والذي يحفز السلوك أو الدافع الذي يستهدف هدفاً أو حافزاً.

إذا فالدافع: التحفيز يعني التحريض أو الحث على التصرف أو التحرك، فيسياق منظمة ، فهذا يعني

عملية تكوين المرؤوسين للتصرف بالطريقة المرغوبة لتحقيق أهداف تنظيمية معينة.

1.1-خصائص الدافعية: من مختلف التعاريف ووجهات النظر حول الدافعية نلاحظ مجموعة من الميزات هي (Business Studies, 2021):

-الدافع هو شعور داخلي: يعبر عن الرغبات، التطلعات أو احتياجات الإنسان ويكون نابع من ذات الفرد.

-الدافع ينتج الهدف عن طريق السلوك الموجه، على سبيل المثال، يجوز أن يمنح الموظف الترقية في الوظيفة بهدف تحسين أداءه، فإذا كان الموظف مهتم بالترقية فسيسعى إلى زيادة إنتاجه بغية تحسين الأداء.

-الدافع عملية معقدة: فليس كل الأفراد متجانسين في توقعاتهم وتصوراتهم وردود الفعل، أي قد لا يكون تأثير الدافع موحد على جميع الأعضاء.

- يمكن أن يكون الدافع إيجابياً أو سلبياً، فالدافع الإيجابي يقدم مكافآت إيجابية مثل زيادة في الأجر، الترقية، الاعتراف وما إلى ذلك، أما الدافع السلبي يستخدم وسائل سلبية مثل العقوبة، وقف الزيادات، التهديد وما إلى ذلك والتي قد تكون أيضاً لحث الشخص على التصرف بالطريقة المطلوبة.

إذا تربط الدافع علاقة مباشرة بالحافز حيث هو تأثير تحفيزي خارجي إيجابي على الشخص يساعد في تحسين أدائه من خلال مجموعة من التدابير التي تتخذها الإدارة لتحسين أداء موظفيها، ويمكن تصنيف الحوافز على نطاق أنها حوافز مادية وحوافز غير مادية؛

1-الحوافز المادية: تشير الحوافز المالية إلى تلك الحوافز التي تكون في شكل نقدي مباشر، أي المال أو يمكن قياسها من الناحية النقدية يمكن تقديم الحوافز المادية على أساس فردي أو جماعي وتلبية الاحتياجات النقدية والأمنية المستقبلية للأفراد الحوافز المادية الأكثر استخداماً هي:

- الأجر : الأجر هو الحافز الأساسي لكل موظف للعمل بكفاءة لمنظمة ما، بموجب نظام الرواتب، يمكن منح الموظفين زيادات في الراتب الأساسي وكذلك زيادة في العلاوات وفي بعض الأحيان تستند هذه الزيادات على أداء الموظف خلال العام.

ب-المكافأة: هو مبلغ من المال يعرض على الموظف بالإضافة إلى الراتب أو الأجر كمكافأة على أدائه الجيد.

ج-حوافز الأجر المرتبطة بالإنتاجية: ترتبط العديد من حوافز الأجر بزيادة الإنتاجية على مستوى الفرد أو المجموعة، على سبيل المثال، يدفع للعامل 50 دينار للقطعة الواحدة إذا كان ينتج 50 قطعة في اليوم، ولكن

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

إذا كان ينتج أكثر من 50 قطعة في اليوم ، فإنه يحصل على 5 دنائير إضافية للقطعة الواحدة، وبالتالي، على القطعة 51، سيحصل على 55 روبية.

د- تقاسم الأرباح: في بعض الأحيان يتم منح الموظفين حصة في أرباح المنظمة، هذا يحفزهم على الأداء بكفاءة وتقديم أفضل ما لديهم لزيادة أرباح المنظمة.

هـ-استحقاقات التقاعد: مزايا التقاعد مثل المكافأة، والمعاشات التقاعدية، وصندوق الادخار توفر الأمن المالي للموظفين بعد تقاعدهم، وبالتالي، فإنهم يعملون بشكل صحيح عندما يكونون في الخدمة.

ز-العمولة: تقدم بعض المنظمات عمولة بالإضافة إلى الراتب للموظفين لتحقيق الأهداف بشكل جيد للغاية. يشجع هذا الحافز الموظفين على زيادة قاعدة عملاء المنظمة.

و-المزايا: تقدم العديد من المنظمات مزايا إضافية مثل السكن والسيارة واتفاقيات مع المرافق الطبية والمرافق التعليمية والمرافق الترفيهية وما إلى ذلك بالإضافة إلى الراتب، فهذه الحوافز تشجع الموظفين على العمل بكفاءة.

2-الحوافز غير المادية: بغض النظر عن الاحتياجات الأمنية النقدية والمستقبلية، فإن للفرد أيضا احتياجات نفسية واجتماعية وعاطفية، وتلعب تلبية هذه الاحتياجات أيضا دورا مهما في تحفيزهم، تركز الحوافز غير المادية بشكل أساسي على تلبية هذه الاحتياجات وبالتالي لا يمكن قياسها من حيث المال، ومع ذلك، في بعض الحالات قد يشمل الحافز الغير مادي الحافز المالي، على سبيل المثال، عندما تتم ترقية شخص ما، يتم تلبية احتياجاته النفسية حيث يحصل على المزيد من السلطة، ولكن في نفس الوقت، يكون قد استفاد ماليا أيضا لأنه يحصل على زيادة في الراتب، والحوافز غير المادية الأكثر شيوعا هي:

أ- الوضعية الوظيفية: بالإشارة إلى المنظمة، تشير الحالة إلى مكانة الموظف في التسلسل الهرمي للمخطط التنظيمي، يحدد مستوى السلطة والمسؤولية والراتب والامتيازات وما إلى ذلك حالة الموظف في المنظمة، يتمتع الشخص في الإدارة العليا بمزيد من السلطة والمسؤولية والاعتراف والراتب والعكس صحيح، ترضي هذه الحالة احترام الذات والاحتياجات النفسية للفرد، وبالتالي تحفزه على العمل الجاد.

ب-المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي إلى الخصائص البيئية للمنظمة التي يراها موظفوها حول المنظمة ولها تأثير كبير على سلوكهم، لكل منظمة مناخ تنظيمي مختلف يميزها عن المنظمات الأخرى. بعض العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي للمؤسسة هي الهيكل التنظيمي، والمسؤولية الفردية، والمكافآت، والمخاطر والمجازفة، عندما يكون المناخ التنظيمي إيجابيا، يميل الموظفون إلى أن يكونوا أكثر تحفيزا.

ج- فرصة التقدم الوظيفي: من المهم جدا لأي منظمة أن يكون لديها برنامج مناسب لتنمية المهارات وسياسة ترويجية سليمة لموظفيها والتي تعمل بمثابة داعم لهم لأداء جيد والحصول على ترقية.

كل موظف يرغب في النمو في منظمة وعندما يحصل على ترقية تقديرا لعمله يكون لديه الدافع للعمل بشكل أفضل.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

د-الإثراء الوظيفي:يشير إلى تصميم الوظائف بطريقة تتطوي على مستوى أعلى من المعرفة والمهارة، ومجموعة متنوعة من محتوى العمل، والمزيد من الاستقلالية والمسؤولية للموظفين، وخبرة عمل هادفة والمزيد من فرص النمو، عندما تكون الوظيفة مثيرة للاهتمام، فإنها في حد ذاتها تعمل كمصدر للتحفيز.

ه-الأمن الوظيفي: يوفر الأمن الوظيفي الاستقرار المستقبلي والشعور بالأمان بين الموظفين، لايشعر الموظفون بالقلق بشأن المستقبل وبالتالي يعملون بحماس أكبر، يعمل الأمن الوظيفي كحافز كبير للموظفين، ومع ذلك، هناك أيضا جانب سلبي لهذا الحافز وهو أن الموظفين يميلون إلى اعتبار عملهم أمرا مفروغا منه وليس العمل بكفاءة.

و- برامج التعرف على الموظفين: يعزز الاعتراف والتقدير للعمل الذي قام به الموظفون في المنظمة احترامهم لذاتهم ويشعرون بالدوافع، على سبيل المثال، إعلان أفضل أداء في الأسبوع أو الشهر، وعرض أسمائهم على لوحة الإعلانات ومنحهم مكافآت.

2-القيادة:

تشير القيادة إلى عملية التأثير على سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المجموعة. يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الحفاظ على علاقات شخصية جيدة مع الأتباع أو المرؤوسين وتحفيزهم للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية(Tiwari, 2021).

يتم تعريفها أيضا على أنها القدرة على التأثير على مجموعة نحو تحقيق الهدف، أين يكون مطلوبا من القادة تطوير رؤى مستقبلية، وتحفيز أعضاء المنظمة على الرغبة في تحقيق الرؤى. ووفقا لكيث ديفيس Keith Davis، "القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين بالسعي إلى أهداف محددة بحماس، إنه العامل البشري الذي يربط المجموعة معا ويحفزها نحو الأهداف".

1.2-خصائص القيادة:

-التأثير على سلوك الآخرين: القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على سلوك الموظفين الآخرين في المنظمة لتحقيق هدف أو هدف مشترك بحيث يتعاونون مع بعضهم البعض لتحقيق الشيء نفسه.

-العملية الشخصية: هي عملية شخصية بين القائد والتابعين، تحدد العلاقة بين القائد والأتباع مدى كفاءة وفعالية أهداف المنظمة.

-تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة: الغرض من القيادة هو توجيه الناس في المنظمة للعمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، يجمع القائد بين الأفراد وجهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

-عملية مستمرة: القيادة عملية مستمرة، يجب على القائد توجيه موظفيه في كل مرة ومراقبتهم أيضا للتأكد من أن جهودهم تسير في نفس الاتجاه وأنهم لا يحيدون عن أهدافهم.

-عملية جماعية: إنها عملية جماعية تتضمن شخصين أو أكثر يتفاعلون معا مع بعضهم البعض، لا يمكن للقائد أن يقود بدون أتباع.

2.2-أهمية القيادة:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

-بدء العمل: تبدأ القيادة من البداية، حتى قبل أن يبدأ العمل فعليا، القائد هو الشخص الذي ينقل السياسات والخطط إلى المرؤوسين لبدء العمل.

-توفير الحافز: يحفز القائد الموظفين من خلال منحهم حوافز مالية وغير مالية وإنجاز العمل بكفاءة. -تقديم التوجيه: لا يشرف القائد على الموظفين فحسب، بل يوجههم أيضا في عملهم حول كيفية أداء عملهم بفعالية حتى لا تضيع جهودهم.

-بناء الثقة: يقر القائد بجهود الموظفين ويشرح لهم دورهم بوضوح ويوجههم لتحقيق أهدافهم، كما أنه يحل شكاوى ومشاكل الموظفين، وبالتالي بناء الثقة فيهم فيما يتعلق بالمنظمة.

-بناء بيئة العمل: يجب أن يحافظ القائد الجيد على اتصالات شخصية مع الموظفين وأن يستمع إلى مشاكلهم ويحلها، وفي حالة وجود تعارضات، يتعامل معها بعناية ولا يسمح لها بالتأثير سلبا على المنظمة، تساعد بيئة العمل الإيجابية والفعالة في النمو المستقر للمنظمة.

-التنسيق: يوفق القائد بين المصالح الشخصية للموظفين والأهداف التنظيمية ويحقق التنسيق في المنظمة.

-الحث على التغيير: يقنع القائد الموظفين ويوضح لهم ويلهمهم لقبول أي تغيير في المنظمة دون الكثير من المقاومة والاستياء، حتى لا يشعرون بعدم الأمان حيال التغييرات.

في كثير من الأحيان، يرجع نجاح المنظمة إلى قاداتها، لكن ، يجب ألا ينسى المرء أن الأتباع هم الذين يجعلون القائد ناجحا بقبول قيادته، وبالتالي، يلعب القادة والأتباع بشكل جماعي دورا رئيسيا لإنجاح القيادة.

3.2-صفات القائد:

-الشخصية: يجب على القائد أن يكون ودودا وموثوقا حتى يلهم الناس للعمل بجد مثله.

-المعرفة: المرؤوس يتطلع إلى قائده للحصول على أي اقتراح يحتاجه، وبالتالي يجب أن يمتلك القائد الجيد المعرفة والكفاءة الكافية للتأثير على المرؤوسين.

-النزاهة: يحتاج القائد إلى مستوى عال من النزاهة والصدق، يجب أن يكون لديه نظرة عادلة وأن يبني حكمه على الحقائق والمنطق، وأن يكون موضوعيا وليس متحيزا.

-المبادرة: القائد الجيد يأخذ زمام المبادرة لاغتنام الفرص وعدم انتظارها واستخدامها لصالح المنظمة.

-مهارات الاتصال: يحتاج القائد إلى أن يكون متوصلا جيدا حتى يتمكن من شرح أفكاره وسياساته وإجراءاته بوضوح للأفراد، لا يحتاج فقط إلى أن يكون متحدثا جيدا ولكن أيضا مستمعا جيدا ومستشارا.

-مهارات التحفيز: يحتاج القائد إلى أن يكون محفزا فعلا يفهم احتياجات الناس ويحفزهم من خلال تلبية تلك الاحتياجات.

-الثقة بالنفس وقوة الإرادة: يحتاج القائد إلى مستوى عال من الثقة بالنفس وقوة إرادة ويجب ألا يفقدها حتى في أسوأ المواقف، وإلا فلن يؤمن به الموظفون.

-الذكاء: يحتاج القائد إلى أن يكون ذكيا بما يكفي لتحليل إيجابيات وسلبيات الموقف واتخاذ القرار وفقا لذلك، يحتاج أيضا إلى رؤية ونظرة أمامية حتى يتمكن من التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقرارات التي يتخذها.

-الحسم: يجب أن يكون القائد حاسما في إدارة عمله ويجب أن يكون حازما في القرارات التي يتخذها.

-المهارات الاجتماعية: يجب أن يمتلك القائد التعاطف مع الآخرين، ويجب أن يكون أيضا إنسانيا يساعد الأفراد في حل مشاكلهم الشخصية، كما أنه يحتاج إلى الشعور بالمسؤولية والمساءلة لأنه مع السلطة الكبيرة تأتي مسؤولية كبيرة.

4.2-أساليب القيادة:

يمثل أسلوب القيادة فلسفة القادة ومهاراتهم ومواقفهم في الممارسة، فمن الضروري دراسة أساليب القيادة المختلفة التي يمكن من خلالها اختيار الأسلوب المناسب، اعتمادا على الموقف الذي يجب أن تمارس فيه القيادة وطبيعة المتابعين المعنيين وفيما يلي الأساليب الأساسية للقيادة (chand, 2020):

1-أسلوب القيادة الأوتوقراطية: يشير إلى أسلوب القيادة حيث يتخذ القائد جميع القرارات بنفسه.

2-أسلوب القيادة الديمقراطية: يشير إلى الأسلوب الذي يستشير فيه القائد مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار النهائي.

3-أسلوب عدم التدخل أو أسلوب القيادة الحر: يشير إلى الأسلوب الذي يمنح فيه القائد مرؤوسيه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات.

4-القيادة الأبوية: في ظل أسلوب الإدارة هذا، يفترض القائد أن وظيفته أبوية، الأبوة تعني أن الأب أعلم والعلاقة بين القائد وجماعته هي نفس العلاقة بين رب الأسرة وأفراد الأسرة، يوجه القادة ويحمي مرؤوسيه كأفراد عائلته، بصفته رب الأسرة، فإنه يوفر لمرؤوسيه ظروف عمل جيدة ومزايا إضافية، من المفترض أن يعمل العمال بجدية أكبر بدافع الامتثال.

3-الاتصال:

الاتصال هو مفتاح وظيفة التوجيه للإدارة، قد يكون المدير مؤهلا وماهرا بدرجة عالية، ولكن إذا لم يمتلك مهارات اتصال جيدة، فإن كل قدراته تصبح غير فعالة، يجب على المدير توصيل توجيهاته بفعالية إلى المرؤوسين لإنجاز العمل المطلوب منهم بشكل صحيح.

1.3-تعريف الاتصال:

هو عملية نقل واستقاء وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر حيث يؤثر أحدهما في الآخر (collins)، وهو عملية مستمرة تتضمن بشكل أساسي ثلاثة عناصر: المرسل والرسالة والمتلقي العناصر المشاركة في عملية الاتصال موضحة أدناه بالتفصيل (Bacon., 2005):

1. المرسل: يقوم المرسل أو المتصل بتوليد الرسالة ونقلها إلى جهاز الاستقبال ويعتبر المصدر والشخص الذي يبدأ الاتصال.

2. الرسالة: إنها الفكرة والمعلومات وما إلى ذلك التي يتم إنشاؤها بواسطة المرسل ومن ثم يتم نقلها.

3. الترميز: يتم ترميز الرسالة التي تم إنشاؤها بواسطة المرسل بشكل رمزي على سبيل المثال في شكل كلمات وصور وإيماءات وما إلى ذلك قبل نقلها.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

4. قناة الاتصال: هي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة المشفرة، قد يتم إرسال الرسالة شفويًا أو كتابيًا، تتضمن وسيلة الاتصال الهاتف والإنترنت والبريد والفاكس والبريد الإلكتروني وما إلى ذلك.

5. فك الترميز: عملية تحويل الرموز المشفرة بواسطة المرسل، بعد فك تشفير استلام الرسالة من قبل المتلقي.

6. المرسل إليه: هو آخر شخص في السلسلة والذي أرسل له المرسل الرسالة، بمجرد أن يتلقى المتلقي الرسالة ويفهمها من منظور مناسب ويتصرف وفقًا للرسالة، عندها فقط يكون الغرض من الاتصال ناجحًا.

7. رد الفعل: بمجرد أن يؤكد المتلقي للمرسل أنه تلقى الرسالة وفهمها، تكتمل عملية الاتصال.

8. الضوضاء: تشير إلى أي عائق يسببه المرسل أو الرسالة أو المستلم أثناء عملية الاتصال، على سبيل المثال، الاتصال الهاتفي السيئ، والتشفير الخاطئ، وفك التشفير الخاطئ، والمتلقي غير المنتبه، وسوء فهم الرسالة بسبب التحيز أو الإيماءات غير المناسبة، إلخ.

2.3- أهمية الاتصال: تكمن أهمية الاتصال فيما يلي:

1. أساس التنسيق: يشرح المدير للموظفين الأهداف التنظيمية وطرق تحقيقهم وكذلك العلاقات الشخصية بينهم، يوفر هذا التنسيق بين مختلف الموظفين وكذلك الإدارات، وبالتالي، تعمل الاتصالات كأساس للتنسيق في المنظمة.

2. العمل بطلاقة: يقوم المدير بتنسيق العناصر البشرية والمادية للمنظمة لتشغيلها بسلاسة وكفاءة، يكون هذا التنسيق غير ممكن بدون التواصل المناسب.

3. أساس اتخاذ القرار: يوفر الاتصال المناسب معلومات للمدير مفيدة لاتخاذ القرار، لا يمكن اتخاذ أي قرارات في حالة عدم وجود معلومات، وبالتالي، فإن التواصل هو الأساس لاتخاذ القرارات الصحيحة.

4. يزيد من الكفاءة الإدارية: ينقل المدير الأهداف ويصدر التعليمات ويخصص الوظائف للمرؤوسين، فكل هذه الجوانب تتطوي على التواصل، وبالتالي، فإن الاتصال ضروري للأداء السريع والفعال للمديرين والمنظمة بأكملها.

5. يزيد التعاون والسلام التنظيمي: تعزز عملية الاتصال ثنائية الاتجاه التعاون والتفاهم المتبادل بين العمال وكذلك بينهم وبين الإدارة.

6. يرفع الروح المعنوية للموظفين: يساعد التواصل الجيد العمال على التكيف مع الجانب المادي والاجتماعي للعمل، كما أنه يحسن العلاقات الإنسانية يمكن نظام الاتصال الفعال الإدارة من تحفيز المرؤوسين والتأثير عليهم وإرضائهم مما يعزز بدوره معنوياتهم ويبقيهم متحمسين.

3.3- أنواع الاتصال: تتلخص عناصر الاتصال في النقاط التالية (Willkomm, TYPES OF COMMUNICATION, 2018):

1. الاتصال الرسمي: الاتصالات الرسمية هي التي تتدفق عبر القنوات الرسمية المصممة في المخطط التنظيمي، قد يحدث بين الرئيس والمرؤوس، المرؤوس والرئيس أو بين نفس المستوى الإداري من الموظفين أو المديرين، يمكن أن تكون هذه الاتصالات شفوية أو كتابية ويتم تسجيلها وحفظها بشكل عام في المكتب.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

ويمكن تصنيف الاتصال الرسمي على أنه اتصال عمودي واتصال أفقي:

-الاتصال العمودي: الاتصالات الرأسية تتدفق عمودياً لأعلى أو لأسفل عبر القنوات الرسمية، يشير الاتصال التصاعدي إلى تدفق الاتصال من المرؤوس إلى الأعلى بينما يتدفق الاتصال الهابط من الأعلى إلى المرؤوس.

-الاتصال الأفقي: يحدث الاتصال الأفقي أو الجانبي بين قسم وآخر، على سبيل المثال، قد يتصل مدير الإنتاج بالمدير المالي لمناقشة تسليم المواد الخام أو شرائها.

أنواع شبكات الاتصال في الاتصال الرسمي:

سلسلة واحدة: في هذا النوع من اتصالات الشبكة تتدفق من كل متفوق إلى مرؤوسه عبر سلسلة واحدة. العجلة: في هذه الشبكة، يتواصل جميع المرؤوسين تحت قيادة واحدة من خلاله فقط، لا يسمح لهم بالتحدث فيما بينهم.

دائري: في هذا النوع من الشبكات، يتحرك الاتصال في دائرة، كل شخص قادر على التواصل مع شخصين فقط بالقرب منه.

التدفق الحر: في هذه الشبكة، يمكن لكل شخص التواصل مع أي شخص آخر بحرية، لا يوجد قيود. معكوس الخامس: في هذا النوع من الشبكات، يسمح للمرؤوس بالتواصل مع رئيسه المباشر وكذلك رئيسه الأعلى أيضاً، ومع ذلك، في الحالة الأخيرة، يتم إجراء الاتصال المحدد فقط.

2. الاتصالات غير الرسمية: إن أي اتصال يحدث دون إتباع قنوات الاتصال الرسمية هو اتصال غير رسمي، غالباً ما ينتشر الاتصال غير الرسمي في جميع أنحاء المنظمة وفي جميع الاتجاهات دون أي اعتبار لمستويات السلطة.

ينتشر الاتصال غير الرسمي بسرعة، وغالباً ما يتم تشويبه ومن الصعب جداً اكتشاف مصدر مثل هذا الاتصال، كما يؤدي إلى إشاعات غير صحيحة، غالباً ما يتأثر سلوك الناس بالشائعات والمناقشات غير الرسمية التي قد تعيق بيئة العمل أحياناً.

ومع ذلك، قد تكون هذه القنوات مفيدة في بعض الأحيان لأنها تنقل المعلومات بسرعة، وبالتالي قد تكون مفيدة للمدير في بعض الأحيان، يستخدم المديرون أيضاً القنوات غير الرسمية لنقل المعلومات من أجل معرفة ردود أفعال مرؤوسيه.

4.3-معيقات الاتصال:قد تمنع حواجز الاتصال عملية الاتصال أو تحمل معنى غير صحيح بسبب سوء الفهم الذي قد ينشأ، لذلك، من الضروري للمدير تحديد هذه الحواجز واتخاذ التدابير المناسبة للتغلب عليها، يمكن تصنيف حواجز الاتصال في المنظمات على نطاق واسع على النحو التالي (Willkomm, BARRIERS (TO EFFECTIVE COMMUNICATION, 2018):

1. الحواجز الدلالية: تتعلق بالمشاكل والعوائق في عملية ترميز وفك تشفير رسالة إلى كلمات أو انطباعات، تنتج مثل هذه الحواجز بسبب استخدام كلمات خاطئة أو ترجمات خاطئة أو تفسيرات مختلفة، إلخ.

2. المعوقات النفسية: تعمل العوامل العاطفية أو النفسية أيضا كعوائق أمام التواصل، فتعكس الحالة الذهنية لكل من المرسل والمستقبل للاتصال في التواصل الفعال، لا يستطيع الشخص القلق التواصل بشكل صحيح والمستقبل الغاضب لا يمكنه فهم الرسالة بشكل صحيح.

3. الحواجز التنظيمية: قد تكون العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي والقواعد واللوائح وعلاقات السلطة، وما إلى ذلك في بعض الأحيان بمثابة حواجز أمام الاتصال الفعال، في منظمة ذات نمط مركزي للغاية، قد لا يتم تشجيع الأفراد على الاتصال وقد تصبح القواعد واللوائح الصارمة والإجراءات المرهقة أيضًا عقبة أمام التواصل.

4. الحواجز الشخصية: قد تعمل العوامل الشخصية لكل من المرسل والمستقبل كحاجز أمام الاتصال الفعال، إذا كان أحد الرؤساء يعتقد أن اتصالا معينًا قد يؤثر سلبًا على سلطته، فيجوز له قمع مثل هذا الاتصال، وإذا لم يكن لدى الرؤساء ثقة في كفاءة مرؤوسيه، وقد لا يكون المرؤوسون على استعداد لتقديم اقتراحات مفيدة في حالة عدم وجود أي مكافأة أو تقدير لاقتراح جيد.

رابعاً - وظيفة الرقابة

قد تكون الرقابة أهم وظائف الإدارة الأربعة، فهي توفر المعلومات التي تحافظ على هدف المنظمة على المسار الصحيح، فيظل المديرون على اطلاع بما يحدث؛ من خلال مراقبة الأنشطة وقياس الأداء ومقارنة النتائج بالأهداف وإجراء التعديلات والتصحيحات عند الحاجة.

أ- تعريف الرقابة:

الرقابة هي واحدة من الوظائف الهامة للمدير، من أجل البحث عن النتائج المخطط لها من المرؤوسين، يحتاج المدير إلى ممارسة رقابة فعالة على أنشطة المرؤوسين، بمعنى آخر، يمكن تعريفها على أنها ضمان تنفيذ الأنشطة في المنظمة وفقاً للخطة، يضمن التحكم أيضاً أن موارد المنظمة يتم استخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

عرف هنري فايول الرقابة على أنها: "التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ الموضوعية، الغرض منه هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء من أجل تصحيحها ومنع تكرارها" (Ritson, 2012).

يمكن تعريف الرقابة على أنها وظيفة التأكد من أن إجراءات موظفي المنظمة موجهة نحو تحقيق هدف مشترك وأن العمل يتم تنفيذه كما هو مخطط من قبل الإدارة.

تعرف الرقابة كذلك على أنها وظيفة أساسية موجهة نحو الهدف للإدارة في المنظمة/ إنها عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة للشركة لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطة وإذا لم يكن الأمر كذلك، يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب- خصائص الرقابة:

يحتوي نظام الرقابة الفعال على المميزات التالية (business jargon, 2019):
يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

يسهل الاستخدام الأمثل للموارد.

يقوم بتقييم دقة المعيار.

كما أنه يحدد الانضباط والنظام.

يحفز الموظفين ويعزز معنويات الموظفين.

يضمن التخطيط المستقبلي من خلال مراجعة المعايير.

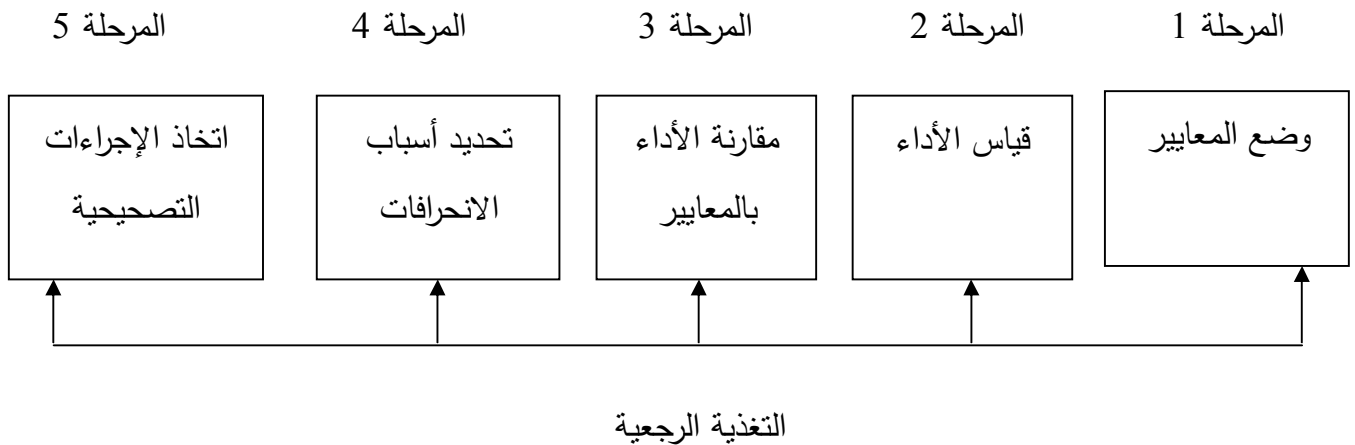
يحسن الأداء العام للمؤسسة.

كما أنه يقلل من الأخطاء.

إن الرقابة والتخطيط مترابطان للتحكم في إعطاء مدخلات مهمة في دورة التخطيط التالية، الرقابة هي وظيفة ذات نظرة رجعية والتي تعيد دورة الإدارة إلى وظيفة التخطيط، بينما التخطيط هو عملية تطلعية لأنه يتعامل مع التوقعات حول الظروف المستقبلية

ج- عملية الرقابة: تتضمن عملية الرقابة الخطوات التالية كما هو موضح بالشكل:

الشكل رقم 21: خطوات عملية الرقابة



المصدر: (business jargon, 2019)

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

1-وضع معايير الأداء: هي الأهداف أو التوقعات لكيفية عمل المنظمة وهذا يعني إعداد مجموعة من المعايير المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه، يتم تصنيف معايير الرقابة على أنها معايير كمية ونوعية، يتم إنشاؤها بواسطة فريق الإدارة، ويمكن أن تكون المعايير قابلة للقياس ماديا، أو يمكن أن تكون معايير شخصية أو تستند إلى الإنسان.

أ-المعايير الكمية (المادية): عادة ما تكون المعايير المادية أكثر تحديدا. يمكن قياسها وإثباتها بسهولة بالأرقام والبيانات وتختلف المعايير المادية اعتمادا على نوع المنظمة ويجب أن تكون محددة بحيث يمكن قياس التقدم فيها وتتبعه.

ب-المعايير النوعية (الشخصية): ترتبط معايير الشخصية بخدمة العملاء وتتضمن هذه المعايير أيضا أشياء أقل قابلية للقياس مثل السلوكيات والأخلاق وأخلاقيات العمل.

2-قياس الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء الفعلي للموظف مقابل الهدف، يعطينا كل معيار فكرة عن كيفية أداء المنظمة، مع زيادة مستويات الإدارة، يصبح قياس الأداء صعبا.

3-مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار: يقارن هذا درجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعيار، وتتم مقارنة الأداء بالمعيار من خلال تحديد ما إذا كان المقياس يصل إلى هدفك.

4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يبدأ من قبل المدير الذي يصحح أي عيوب في الأداء الفعلي، وبالتالي، فإن عملية التحكم تنظم أنشطة المنظمات بحيث يتوافق الأداء الفعلي مع الخطة القياسية، يمكن نظام الرقابة الفعال المديرين من تجنب الظروف التي تسبب خسارة المنظمة.

د-أهمية الرقابة:

1) التحكم في تحفيز الموظفين: الرقابة لا تعني مجرد إعطاء أوامر للموظفين، فالمدير يوجه موظفيه طوال العملية الإدارية ويقدم لهم المساعدة كما أنه يتأكد من أن كل موظف يقوم بعمله بتقان مناسب ويوبخهم إذا لم يبذلوا الجهد المطلوب.

2) الرقابة على الموارد: تساعد الرقابة على الاستخدام الفعال والسليم للموارد المتاحة في المنظمة، ففي ظل بيئة خاضعة للرقابة، يستخدم الموظفون الموارد بشكل صحيح ويتوخون الحذر أثناء استخدامها، ومن خلال وظيفة الرقابة يمكن للإدارة التأكد من حصول الموظفين على أقصى قدر من الإنتاج من الموارد المتاحة لهم.

3) الرقابة تحقق الانضباط في المنظمة: الانضباط ضروري لتحقيق الهدف في الوقت المطلوب وبالمراد المتاحة، يميل الأفراد إلى الإهمال إذا لم يتم التحكم في أفعالهم، فالرقابة هنا ضرورية ليس فقط للتحكم في تصرفاتهم بل أيضا للتأكد من الحصول على الحد الأقصى من الإنتاج.

4) تضمن الرقابة تنسيق العمل: في منظمة كبيرة، هناك مئات الموظفين الذين يعملون معا، والإدارة تعمل كخيط مشترك بينهم فتضمن أن تصرفات جميع الموظفين العاملين في الإدارات المختلفة موجهة نحو اتجاه واحد مشترك وهو الاتجاه نحو تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة.

5) تساعد الرقابة في تقرير الحكم الصحيح حول المعايير: لا يمكن تحديد المعايير من خلال الحدس فالإدارة تتأكد من أن المعايير يتم تحديدها من خلال التحليلات المناسبة لأداء المشاريع السابقة، وحالة السوق،

والموارد المتاحة ، وقدرة المنظمة، و يكون كل هذا ممكنا إذا كان الرقابة فعالة في المنظمة وبفضل خبرات ومهارات صناع القرار يمكن أن إصدار الحكم الصحيح للمعايير (Wadhvani, 2019).

د.5-أنواع الرقابة: يمكن تمييز ثلاثة أنواع من الرقابة نتناولها كما يلي: (PRADESH, 2020).

-الرقابة في التغذية الراجعة: تتضمن هذه العملية جمع المعلومات حول مهمة منتهية، وتقييم تلك المعلومات وعدم الارتجال في نفس النوع من المهام في المستقبل.

الرقابة المتزامنة: يطلق عليه أيضا التحكم في الوقت الفعلي، يقوم بفحص أي مشكلة لاتخاذ الإجراءات المناسبة قبل تكبد أي خسارة، فتكون عملية المراقبة متزامنة مع العمليات وتنفيذ الخطط.

الرقابة التنبؤية / المغذية: يساعد هذا النوع من التحكم في توقع المشكلة قبل حدوثها، لذلك يمكن اتخاذ الإجراءات قبل ظهور مثل هذا الطرف.

هـ-أساليب الرقابة: على الرغم من ظهور التقنيات الحديثة، لا تزال الممارسات التقليدية في أساليب الرقابة تستخدم على نطاق واسع وتنتشر فيما يلي (Pune, 2020):

-مراقبة الميزانية: الميزانية تعني عرض الخطط والنتائج المتوقعة باستخدام المعلومات في شكل أرقام، تساعد الميزانية بشكل أساسي في فهم النتائج المتوقعة للمشاريع والمهام، اعتمادا على نوع البيانات التي تهدف إلى توقعها، على سبيل المثال، ميزانية البيع أهداف البيع والتوزيع، ميزانيات للشراء ، والإنتاج، والهدف الرئيسي من مراقبة الميزانية هو تنظيم نشاط المنظمة باستخدام الميزانية، حيث تتطلب هذه العملية من المديرين تحديد الأهداف التي يرغبون في تحقيقها من نشاط معين، بعد ذلك، يتعين عليهم تحديد المسار الدقيق للعمل الذي سيتبعونه لأسابيع وشهور ويقومون بترجمة هذه النتائج المتوقعة إلى مصطلحات نقدية وعددية، ثم يقارن المديرين الأداء الفعلي بميزانياتهم ويتخذون التدابير التصحيحية إذا لزم الأمر.

-التكلفة القياسية: التكلفة القياسية مشابهة للميزانية بالطريقة التي تعتمد فيها على الأرقام العددية إلا أن الاختلاف بين الاثنين هو أن التكلفة القياسية تعتمد على التكاليف القياسية العادية / المتكررة، بموجب هذه التقنية، يقوم المديرين بتسجيل تكاليفهم ونفقاتهم لكل نشاط ومقارنتها بالتكاليف القياسية، تساعد هذه التقنية بشكل أساسي في إدراك أي نشاط مريح وأي نشاط غير مريح.

-تحليل النسب المالية: يجب على كل مؤسسة تجارية أن تصور أدائها المالي باستخدام تقارير مثل الميزانيات العمومية وبيانات الأرباح والخسائر، يقارن تحليل النسب المالية بشكل أساسي هذه التقارير المالية لإظهار الأداء المالي للأعمال التجارية من الناحية العددية، وتظهر الدراسات المقارنة للبيانات المالية معايير مثل التغييرات في الأصول والخصوم ورأس المال والأرباح، يساعد تحليل النسب المالية أيضًا في فهم حالة السيولة والملاءة للأعمال التجارية.

-التدقيق الداخلي: يتعلق نطاق التدقيق الداخلي بالأنشطة المالية والمحاسبية، ويغطي السياسات والإجراءات والأساليب وإدارة المنظمة، تساعد نتائج عمليات التدقيق صناع القرار في المنظمة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

-تحليل نقطة التعادل: يظهر تحليل نقطة التعادل النقطة التي لا تكسب ولا تحقق المنظمة فيها أرباحا ولا تتكبد خسائر، يمكن أن يكون هذا في شكل مخرجات البيع ، وحجم الإنتاج ، وسعر المنتجات، ويستخدم المديرون تحليل التعادل لتحديد المستوى الأدنى من النتائج التي يجب عليهم تحقيقها لنشاط ما أي أن أي رقم أقل من نقطة التعادل يؤدي إلى اتخاذ تدابير تصحيحية.

-التحكم الإحصائي: يعد استخدام الأدوات الإحصائية طريقة سهلة لفهم مهام المنظمة بفعالية وكفاءة حيث أنها تساعد في عرض المتوسطات والنسب المئوية والنسب باستخدام الرسوم البيانية، ويستخدم المديرون المخططات الدائرية والرسوم البيانية لتصوير مبيعاتهم وإنتاجهم وأرباحهم وإنتاجيتهم...الخ.

خاتمة

تسعى المنظمات دائما إلى تحسين وتطوير أدائها الاقتصادي والاجتماعي، لذلك وجب إيجاد نظام إداري مناسب، حاولنا من خلال عرض موضوعنا الدفاع عن تحليل الإدارة من خلال مفهومها وتعريفها وصولا إلى مختلف المدارس الفكرية والنظريات التي درست وطورت هذا العلم، فمعرفة إدارة الأعمال والتعمق فيها، يظل الأداة الوحيدة لتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، حيث يجب أن يطبقها المديرون بطريقة علمية وتكاملية من الجانب الإنساني والعملي ومن هذا المنطلق يمكننا القول إن دراسة إدارة الأعمال تدور حول إنجاز الأشياء وتحقيق الأهداف من خلال إنشاء اتجاه للأعمال وإلهام الموظفين لأخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات الصحيحة.

وقد حاولنا في هذا العمل المتواضع الإلمام بمختلف جوانب علم الإدارة بدءا بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة به، ثم تناولنا أهم النظريات الفكرية التي أطرت ووضعت قواعد وأسس علم

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الإدارة مع منهج تفكير منطقي يوجه العمل الإداري في منظمات الأعمال وكيفية استخدام الموارد المختلفة وصولاً إلى وظائف الإدارية التي توضح سيرورة العمل الإداري في منظمات الأعمال من بدايته إلى غاية تحقيق الهدف الأساسي لها

ومن خلال هذا العمل توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

-الإدارة هي عملية استغلال الموارد البشرية والمادية للمنظمة بغية تحقيق أهدافها.

-سيرورة الإدارة تمثل حلقة دائرية غير خطية مشكلة من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-إن المصطلح الأنجلوساكسوني Management أوسع وأشمل من المصطلح الفرنكوفوني Gestion حيث

أن الأول يأخذ ويدمج مهارات وكفاءات المدير ويحوّله إلى القائد في إدارة المنظمة والثاني يتقيد بالخطط

والبرامج والسياسات دون الأخذ بعين الاعتبار المهارات الشخصية والقيادية للمدير .

-الإدارة العامة متعلقة بالأنشطة الغير ربحية التي تسيروها الحكومة بينما إدارة الأعمال فتتعلق بالأنشطة

الخاصة التي تهدف إلى تحقيق الأرباح.

-تتعلق مهام المدير في إدارة الأعمال بعدة أدوار منها اتخاذ القرار والإشراف والتنسيق والرقابة.

-ساهمت المدارس الفكرية الإدارية في وضع الإطار العلمي والعملية للإدارة وأهم هذه المدارس هي المدرسة

الكلاسيكية والسلوكية والنظريات التي ساهمت في بلورة الفكر الإداري الحديث.

-ساهمت المدرسة الكلاسيكية في إحلال الأسلوب العلمي محل الأسلوب العشوائي الذي كان سائداً في إدارة

المنظمات.

-ساهمت المدرسة السلوكية في دراسة وتحليل السلوك البشري وتأثيره على عملية الإدارة.

-ساهمت المدارس الحديثة في إضفاء مجموعة من التقنيات التي تساعد المدير والإدارة على حد سواء

للوصول إلى الهدف.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2014.
- 2-خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للطبع والنشر، الأردن، 2011.
- 3-خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 4-داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2020.

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

5- عمر محمد درة، مدخل الى الإدارة، دار الباسل، حلب، سوريا 2009.

2-المحاضرات:

1- عبد الرشيد بن ديب، محاضرات في مقياس علم التصرف والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.

3-المواقع الإلكترونية:

1-الجمعية السعودية للهندسة الصناعية وهندسة النظم، What is Cognitive Ergonomics ، متاح على الرابط : <https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/01-2019.pdf> ، تاريخ الاسترداد 24 أوت 2021

2-أنس محفوظ، من هو فريديريك تايلور، متاح على :

تاريخ [/https://sotor.com/%D9%85%D9%86-%D9%87%D9%88-%D9%81%D8%B1](https://sotor.com/%D9%85%D9%86-%D9%87%D9%88-%D9%81%D8%B1) ، تاريخ الاسترداد 01 أوت 2021.

3-ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، المدير ادواره ووظائفه جامعة بابل، متاح على الرابط: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=8099>، تاريخ الاسترداد 10 جوان 2021.

4-فايزة محمد عون، نظرية العاملين لهيرزبرج، متاح على الرابط:

http://futuredemo.mans.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPa1660 تاريخ الاسترداد 03 أكتوبر 2021.

5-محمد بن علي شيبان العامري، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، متاح على الرابط: <https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1219>، SecID=76&، تاريخ الاسترداد 05 ماي 2021.

6-محمد محفوظ، دراسة الوقت والحركة(فردريك تايلور)، متاح على الرابط:

<https://muntasir.alafdal.net/t16-topic> ،تاريخ الاسترداد 18 أبريل، 2021.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Books:

1-Grenni, J;*Planning poker or how to avoid analysis paralysis while release planning*; Hawthorn Woods; USA; 2002.

2-laflamme, M ;*Le management : approche systémique, théorie et cas*. paris: G. Morin ; 1977

3-Lamond, D;“*A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry* (Vol. 02). Management Decision;2004.

4-Mbaimbai, S;*Business Management: Advanced Level* (éd. 1st edition). CreateSpace Independent ; 2018.

5- Patrice, D. Introduction au numéro : "Max Weber et la bureaucratie" ; 2010.

2-Conferences:

1-Bernard McKenna, F. S. (2016, May 02); Organizational Structure; 455-459. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization.

3-websites:

1--Academic essays; (2014); *The Classical School Of Management*; Consulted; feb20, 2020, on the site; <https://www.ipl.org/essay/The-Classical-School-Of-Management-FJQVAAJ35U>.

2--Al-Habil, W; (2010); *Criticism for Max Weber's Bureaucracy*; Consulted ;feb20, 2020, on the site;

3-https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/26815/Criticism_for_Max_Webers_Bureaucracy.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- 4--AUTISSIER, D; (2021). *DRUCKER PETER FERDINAND (1909-2005)*. Consulted; octobre 24, 2021, on the site; <https://www.universalis.fr/encyclopedie/peter-ferdinand-drucker>.
- 5--Bacon., A. &. (2005); *The basics of interpersonal communication*; Consulted; oct31, 2021, on the site;
- 6--<https://ecampusontario.pressbooks.pub/professionalcomms/chapter/1-2-elements-in-communication/>.
- 7--BARNAT, R. (2018). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Consulted; sep 28,2021, on the site; <https://www.introduction-to-management.24xls.com/en127>.
- 8--battandier, A. (2009 , juin 30; *Motivation - La théorie X Y*. Consulted; oct01, 2021, sur <http://www.icres.pro/article-4552520.html>.
- 9--Blanken, R. (2019, August 28). *Situational Leadership® According to Blanchard and Hersey*. Consulted; sept12, 2021, on the site; <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-situational-leadership.aspx>.
- 10--Bruno. (feb03;2020). *Les 14 principes de Fayol pour la gestion d'une entreprise*. Consulted; march07, 2021, on the site; https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_fr.html.
- 11--Bruton, J. a. (2011, septembre 16). *Primary Functions of Management*. Consulted; jan05, 2020, on the site; <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/primary-functions-of-management/>.
- 12--Burmakin, A. (2021). *Management by objectives (Drucker)*. Consulted; aug24, 2021, on the site; <https://www.communicationtheory.org/management-by-objectives-drucker/>.
- 13--business jargon. (2019). Consulted; nov01, 2021, on the site; <https://businessjargons.com/controlling.html>.
- 14--Business Studies; (2021); *DIRECTING*; Consulted; oct31, 2021, on the site; <https://ncert.nic.in/textbook/pdf/lebs107.pdf>.

- 15--CAIRE, G. (2019). *FAYOL HENRI - (1841-1925)*. (u. d. Paris-X-Nanterr, Éditeur) Consulted; september 21, 2021, on the site;
16-<https://www.universalis.fr/encyclopedie/henri-fayol/>.
- 17--cambridge, d. (s.d.). Consulted; jan10, 2020, on the site;
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/management-science>.
- 18--Carnegie Mellon University Computer Science. (2015, April 22). *A Tribute To Herbert Simon-Biography*. Consulted; sep10, 2021, on the site;
<http://www.cs.cmu.edu/simon/bio.htm>.
- 19--catemccrea. (2018, June). *GILBRETH MOTION STUDIES*; Consulted; 08سبتمبر, 2021, on the site;
<https://tradepractices.wordpress.com/2012/06/18/gilbreth-motion-studies/>.
- 20--chand, s. (2020). *4 Different Types of Leadership Styles*; Consulted; 31أكتوبر, 2021, on the site;
<https://www.yourarticlelibrary.com/business-management/4-different-types-of-leadership-styles/2550>.
- 21--Clark, W. (2019). *Henry Laurence Gantt*. Consulted; sep08, 2021, on the site;
<https://www.bl.uk/people/henry-laurence-gantt>.
- 22--collins, d. (s.d.). Consulted; oct30, 2021, on the site;
23-<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/communication-skills>.
- 24--Costa, G. (s.d.). *Frederick I. Herzberg (1923-2000)*. Consulted; oct03, 2021, sur
<http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html>.
- 25--David_McClelland. (2021, Aout 19). *Management : la pyramide de Maslow en pratique*. Consulted; sep30, 2021, on the site; www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm.
- 26--DJIMNADJINGAR, R. (2005). *La théorie bi factorielle de Herzberg*. Consulted; oct03, 2021, on the site;
27-https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html.
- 28--Dzurik, A. T. (2019, December 13). *Levels of planning*. Consulted; oct06, 2021, on the site; https://ceopedia.org/index.php/Levels_of_planning.

- 29--Encyclopedia of Business. (2017). Consulted; jan10, 2020, on the site; <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Man-Mix/Management-Science.html>.
- 30--FAYOL, I. H. (2012). *Henri Fayol-Un ingénieur, scientifique et manager complet, à la fois praticien et théoricien*. Consulted; apr10, 2020, on the site; <https://www.mines-stetienne.fr/recherche/5-centres-de-formation-et-de-recherche/institut-henri-fayol/henri-fayol/>.
- 31--Geoghegan, D. (2018). Consulted; march5, 2021, sur Taylor's Motivation Theory – Scientific Management.
- 32--GRANGER, L. (2018, Avril 04). *PYRAMIDE DE MASLOW = HIERARCHISATION DES BESOINS*. Consulted; sept30, 2021, sur <http://www.voltairetoulon.fr/wp-content/uploads/2018/04/2-Rappel-sur-la-pyramide-de-maslow.pdf>.
- 33--Grauer, A. (2020, August 27). *Factors Affecting Organizational Design*. Consulted; oct30, 2021, on the site; <https://www.study-guides/principles-of-management/organizational-design-and-structure/factors-affecting-organizational-design>.
- 34--Heintz, S. (s.d.). *Biographical/Chester I. Barnard*. (Rockefeller Foundation) Consulted; sep20, 2021, on the site;
- 35-https://rockfound.rockarch.org/biographical/asset_publisher/6ygcKECNI1nb/content/chester-i-barnard.
- 36--Homman, c. (2015, mai). *L'école des relations humaines*. Consulted; sep28, 2021, on the site;
- 37-<https://sites.google.com/site/3wconsultingma/management/module-i-l-histoire-du-management/chapitre-iii-l-ecole-des-relations-humaines>.
- 38--Jackson, K. (2015). *The Planning Cycle*. Consulted; oct05, 2021, on the site; https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_05.html.
- 39--John/Lynn Bruton .(2021) .*The Planning Cycle* consulted; 06 oct ,2021 , <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/the-planning-cycle/>.
- 40--Juneja, P. (2015). *Organizing Function of Management*. Consulted; june11, 2021, on the site;
- 41-https://www.managementstudyguide.com/organizing_function.html.

- 42--Kopp, C. M. (2021, April 27). *Organizational Behavior*. Consulted; oct30, 2021, on the site; <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-behavior.asp>.
- 43--L.Sills, D. (2009, november). *the situational approach*. Consulted; sep11, 2021, on the site; <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/on-the-international-encyclopedia-of-the-social-sciences/A11BCA2D09CABB3E211224EBDA439423>.
- 44--larousse; *Douglas Murray McGregor* .; oct 03;2021;
- 45-https://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Douglas_Murray_McGregor/130900.
- 46-larousse. (s.d.). *Max Weber*. Consulted; 25 سبتمبر, 2021, on the site; https://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Max_Weber/138958.
- 47--MIDGET, B. (2021). *Understanding Taylorism and Early Management Theory*. Consulted; july10, 2021, on the site;
- 48-https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm.
- 49--Minakchi, A. (2015). *Features of Management*. Consulted; feb07, 2020, on the site; <https://www.economics/management/features-of-management-top-17-features-of-management/31465>.
- 50--MINTZBERG, H. (1969). *THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS*. Consulted; june10, 2020, on the site;
- 51-<https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- 52-Passley, C. (2016, novembre). *Frank and Lillian Gilbreth: Biography*. Consulted; 08 سبتمبر, 2021, on the site; <https://gilbrethnetwork.tripod.com/bio.html>.
- 53--Petrov, K. (apr 22;2018,). *Principles of Management*. Consulted; 2019, on the site <http://studylecturenates.com/planning-function-of-management-nature-steps-in-planning/>.
- 54--Prachi Juneja .(2015) *.Impact of Situational Leadership on Performance and Motivation* .sep11; 2021 on the site
- 55-<https://www.managementstudyguide.com/situational-leadership-and-motivation.html>.
- 56--PRADESH, U. (2020). *Traditional Types of Control Techniques*. Consulted; nov1, 2021, on the site; <https://www.toppr.com/guides/business->

management-and-entrepreneurship/controlling/traditional-types-of-control-techniques/.

57--Pune, M. (2020). *Traditional Types of Control Techniques*. Consulted; oct31, 2021, on the site;

58-<https://business-management-and-entrepreneurship/controlling/traditional-types-of-control-techniques/>.

59--Ritson, L. D. (2012). *Henri Fayol Planning, Organisation, Command, Coordination, Control Thinker*. Consulted; oct30, 2021, on the site; <https://www.managers.org.uk>.

60--sharin, H. (2011, September 30); *Leadership styles in the Hersey-Blanchard situational leadership model*. Consulted; sep17, 2021, on the site; <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

61--Soulé, D. june14; 2021 *La théorie de la bureaucratie selon Max Weber*. Consulted; on the site; <https://damiensoule.com/la-theorie-de-la-bureaucratie-selon-max-weber/>.

62--Sullivan, J. (2010, December 13). *Management Theory of Henry Gantt*. Consulted; sep08, 2021, on the site;

63-<https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-gantt/>

64--swaim, R. (2011, october 18). *Business Strategy: Creating Effective Objectives*. Consulted; aout08, 2021, on the site;

65-<https://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/business-strategy-creating-effective-strategic-obj>.

66--Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Consulted; mar20, 2021, on the site; <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>.

67--The Institute of Administrative Management (IAM). (2010). *Administrative Management*. Consulted; feb07, 2020, on the site;

68-<https://instam.org/administrative-management>.

69--The Ken Blanchard Companies 28) .march, 2020 .(-*Hersey and Blanchard Situational Leadership Model: Adapting the Leadership Style to the Follower* .; 202111sep<https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>

- 70--Tiwari, G. (2021). *Directing-Leadership*. Consulted; oct31, 2021, on the site; <https://www.toppr.com/guides/business-studies/directing/leadership>.
- 71--Wadhvani, D. (2019, MARCH 18). *Control Management*. Consulted; oct31, 2021.
- 72--Wallimann, I. (1977, December 1). *On Max Weber's Definition of Power*. Consulted; feb14, 2020, on the site;
- 73-<https://doi.org/10.1177%2F144078337701300308>.
- 74--Willkomm, A. C. (2018, July 18). *BARRIERS TO EFFECTIVE COMMUNICATION*. Consulted; 2021, on the site; <https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2018/July/6-barriers-to-effective-communication/>.
- 75--Woods, C. (2021). *the Planning Process*. Consulted; oct05, 2021, on the site; <https://study.com/academy/lesson/what-is-the-planning-process-steps-lesson.html>.
- 76--Zeeman, A. (2018). *Biography William Ouchi*. Consulted; aout11, 2021, on the site; <https://www.toolshero.com/toolsheroes/william-ouchi/>.