



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي – سعيدة-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

# مطبوعة محاضرات في مقياس

## مدخل لإدارة الأعمال

من إعداد الدكتور

مهدي عمر

أستاذ محاضر "أ"

مخصصة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

وطلبة العلوم المالية و المحاسبية، علوم التسيير و العلوم التجارية

السنة الجامعية: 2024 - 2025

عنوان المقياس:  
مدخل لإدارة الأعمال

معلومات عن المقياس:

المقياس: مدخل لإدارة الأعمال

الفئة المستهدفة: طلبة السنة الثانية علوم اقتصادية

المستوى: السنة ثانية علوم اقتصادية ليسانس

محاضرة 1سا و 30 د أسبوعيا / السداسي الأول

أعمال موجهة: لا يوجد

الأستاذ المكلف بالمقياس:

اللقب: مهدي، الإسم: عمر MEHDI Omar

المهنة: أستاذ جامعي

الرتبة: أستاذ محاضر "أ"

البريد الإلكتروني:

[omar.mehdi@univ-saida.dz](mailto:omar.mehdi@univ-saida.dz)

## قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

- مقدمة عامة..... أ
- المحور الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية و إدارة الأعمال ..... أ
- المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية؛ ..... أ
- المحاضرة الثانية: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال..... أ
- المحور الثاني: نظريات إدارة الأعمال..... أ
- المحاضرة الثالثة: نظريات المدرسة الكلاسيكية للتسيير ..... أ
- المحاضرة الرابعة: نظريات المدرسة الانسانية..... أ
- المحاضرة الخامسة: نظريات المدرسة الحديثة..... أ
- المحور الثالث: وظائف إدارة الأعمال..... أ
- المحاضرة السادسة: وظيفة التخطيط؛ ..... أ
- المحاضرة السابعة: وظيفة التنظيم و الهياكل التنظيمية؛ ..... ب
- المحاضرة الثامنة: وظيفة التوجيه(التحفيز، القيادة و الاتصال)؛ ..... ب
- أما المحاضرة التاسعة: وظيفة الرقابة..... ب
- المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال و المؤسسة الاقتصادية ..... 3
- المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية؛ ..... 6

- 1- تمهيد: ..... 1
- 2- تعريف المؤسسة الاقتصادية: ..... 1
- 3- خصائص (سمات) المؤسسة الاقتصادية: ..... 3
- 4- الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية: ..... 5
- 4-1- الأهداف الاقتصادية ..... 5
- 4-2- الأهداف الإجتماعية ..... 6
- 4-3- الأهداف التكنولوجية: ..... 6
- 5- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية: ..... 7
- 5-1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني ..... 7
- 5-2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم ..... 9
- 5-3- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي ..... 10
- 6- وظائف المؤسسة الاقتصادية ..... 10
- 6-1- الوظيفة المالية ..... 10
- 6-2- وظيفة التمويل ..... 11
- 6-3- الوظيفة الإنتاجية ..... 12
- 6-4- الوظيفة التجارية ..... 12
- 6-5- وظيفة الموارد البشرية ..... 12
- المحاضرة الثانية: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال ..... 13

- 14..... تمهيد: 14
- 14..... (1- مفهوم إدارة الأعمال: 14
- 14..... (1-1- نبذة عن مصطلح إدارة الأعمال: 14
- 15..... (2-1- تعريف إدارة الأعمال: 15
- 16..... (3-1- إدارة الأعمال علم و فن: 16
- 16..... (1-3-1- إدارة الأعمال كعلم: 16
- 17..... (2-3-1- إدارة الأعمال كفن: 17
- 17..... (2- أصناف إدارة الأعمال: 17
- 18..... (1-2- من حيث طبيعتها: 18
- 18..... (أ- إدارة الأعمال العمومية: 18
- 18..... (ب- إدارة الأعمال الخاصة (الأعمال): 18
- 18..... (2-2- من حيث مداه: 18
- 18..... أ إدارة الأعمال التنفيذية (التشغيلية): 18
- 18..... ب إدارة الأعمال الاستراتيجية: 18
- 18..... (3-2- من حيث مستواها: 18
- 18..... (أ- الإدارة العليا: 18
- 18..... (ب- الإدارة الوسطى: 18
- 19..... (ج- الإدارة الدنيا: 19

- 19..... (2-4) - من حيث موضوعها
- 19..... (3) - خصائص إدارة الأعمال
- 20..... 1- العمومية أو الشمولية (العالمية)
- 20..... 2- تقارب تيارى العقلانية و الإنسانية
- 20..... 3- التعقيد
- 20..... 4- الاستمرار
- 20..... 5- التكامل بين الأنشطة
- 21..... 8- للإدارة الأعمال مناهج عامة
- 21..... 9- إدارة الأعمال يتطابق مع الأداء
- 21..... 10- يتطور إدارة الأعمال حسب دورة متواصلة:
- 21..... 11- إدارة الأعمال مبني على وظائف:
- 22..... (4) -الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال:
- 23..... المحور الثاني: نظريات إدارة الأعمال
- 24..... المحاضرة الثالثة: النظريات الكلاسيكية لإدارة الأعمال
- 25..... تمهيد:
- 25..... (1) -التعريف بأهم مدارس و نظريات علم إدارة الأعمال:
- 26..... (2) - المدرسة الكلاسيكية:
- 26..... (1-2) - حركة الإدارة العلمية لفريديريك وينسلو تايلور ( 1856-1915):

- 27..... (1-1-2) - مبادئ الحركة الإدارية العلمية لفريديريك تايلور:
- 28..... (2-1-2) - أهم الانتقادات لمبادئ الحركة الإدارية العلمية لفريديريك تايلور:
- 29..... (2-2) - نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول ( 1841-1925):
- 30..... (1-2-2) - أهم المبادئ الإدارية لهنري فايول:
- 33..... (2-2-2) - أهم الانتقادات الموجهة لنظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:
- 34..... (3-2) - النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):
- 35..... (1-3-2) - تعريف البيروقراطية لماكس فيبر:
- 35..... (2-3-2) - أهم مبادئ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:
- 36..... (أ) - أنواع السلطة لدى ماكس فيبر:
- 36..... (ب) - أهم إفتراضات النظرية البيروقراطية:
- 36..... (ج) - أهم مبادئ النظرية البيروقراطية:
- 37..... (2-3-2) - أهم إنتقادات النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:
- 39..... المحاضرة الرابعة: نظريات المدرسة الإنسانية.
- 40..... تمهيد:
- 40..... (1) - المدخل الإنساني وحركة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:
- 41..... (1-1) -عوامل ظهور حركة العلاقات الإنسانية:
- 42..... (2-1) -تجارب الهاوثورن (1927-1932) و نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:.....
- 43..... (3-1) - أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية:.....

- 44.....(1-4) - أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:
- 45.....(2) - المدخل السلوكي و أهم نظرياته:
- 45.....(1-2) - نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (1908-1970):
- 45.....(1-1-2) - التعريف بالنظرية:
- 46.....(2-1-2) - أهم الحاجات الانسانية حسب أبراهام ماسلو:
- 48.....(2-2) - أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات:
- 48.....(3) - نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور (1906-1964):
- 48.....(1-3) - أهم فروض نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور:
- 51.....(2-3) - ( ) - أهم الانتقادات الموجهة لنظرية X و نظرية Y:
- 52.....المحاضرة الخامسة: نظريات المدرسة الحديثة
- 53.....تمهيد:
- 53.....(1) - مدرسة النظم:
- 53.....(1-1) - أهم المفاهيم المرتبطة بمدخل النظم:
- 54.....(1-1-1) - تعريف النظام:
- 54.....(2-1-1) - خصائص النظام:
- 55.....(3-1-1) - أنواع النظام:
- 55.....(2-1) - أهم أفكار النظم:
- 56.....(2) - المدخل الموقفي (الظرفي أو الشرطي):

- 56.....(1-2) - خصائص المدخل الموقفي:
- 56.....(2-2) - الانتقادات الموجهة للمدخل الموقفي:
- 58.....المحور الثالث: وظائف إدارة الأعمال
- 59.....المحاضرة السادسة: وظيفة التخطيط
- 60.....- تمهيد:
- 60.....(1) - تعريف التخطيط:
- 61.....(2) - مراحل (خطوات) التخطيط:
- 63.....(3) - أنواع التخطيط:
- 64.....(1-3) - التخطيط حسب الزمن (أو حسب مدى تأثيره):
- 64.....(2-3) - التخطيط الوظيفي (أو حسب الوظيفة):
- 65.....4 - عوامل نجاح و معوقات التخطيط:
- 67.....المحاضرة السابعة: التنظيم و الهياكل التنظيمية
- 68.....تمهيد:
- 68.....(1) - تعريف التنظيم:
- 68.....(2) - خطوات التنظيم:
- 71.....(3) - الوظائف الأساسية للتنظيم:
- 71.....(4) - أنواع التنظيم:
- 71.....(2-4) - التنظيم الرسمي:

- 72..... (5) - المبادئ الأساسية للتنظيم:
- 73..... (6) - الهيكل التنظيمي:
- 76..... المحاضرة الثامنة: وظيفة التوجيه
- 77..... - تمهيد:
- 77..... (1) - تعريف التوجيه:
- 78..... (2) - أساليب التوجيه:
- 78..... (3) - متغيرات التوجيه:
- 79..... (3) - عناصر التوجيه:
- 79..... (1-3) - التحفيز:
- 81..... (2-3) - القيادة:
- 84..... (4) - الإتصال:
- 88..... المحاضرة التاسعة: وظيفة الرقابة
- 89..... تمهيد:
- 89..... (1) - مفهوم الرقابة:
- 90..... (2) - خطوات عملية الرقابة:
- 91..... (3) - مجالات الرقابة الإدارية:
- 92..... (4) - أنواع الرقابة الإدارية:
- 94..... (5) - أساليب الرقابة :

95.....الخاتمة العامة

95.....قائمة المراجع

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تهدف هذه المطبوعة إلى تقديم سلسلة من المحاضرات في مقياس إدارة الأعمال و التي تم إعدادها وفقا للبرنامج الرسمي المقرر لفائدة طلبة السنة الثانية جذع مشترك للعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم إدارة الأعمال للسداسي الثالث. و قد راعينا في إعداد هذه المطبوعة تقديم عرض مفصل لأهم محاور هذا البرنامج بما يتيح للطلاب الإلمام بأهم المعارف و الأدبيات التي يتضمنها مقياس إدارة الأعمال باعتباره أهم مكتسبات التكوين في الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

من أجل الإلمام بأهم محاور برنامج مقياس إدارة الأعمال فقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى خمسة فصول أساسية يمكن تقديمها على النحو التالي: المحور الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية و إدارة الأعمال حيث نتناوله وفق محاضرتين هما: المحاضرة الأولى و نتناول فيها مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية؛ المحاضرة الثانية نتناول فيها مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال.

المحور الثاني: نظريات إدارة الأعمال و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المحاضرة الثالثة و نتناول فيها نظريات المدرسة الكلاسيكية لإدارة الأعمال؛

المحاضرة الرابعة و نتناول نظريات المدرسة الانسانية؛

أما المحاضرة الخامسة فتتناول نظريات المدرسة الحديثة.

المحور الثالث: وظائف إدارة الأعمال حيث قسمناه كالآتي:

المحاضرة السادسة و نتناول وظيفة التخطيط؛

المحاضرة السابعة و تتناول وظيفة التنظيم و الهياكل التنظيمية؛

المحاضرة الثامنة و نتطرق فيه إلى وظيفة التوجيه (التحفيز، القيادة و الاتصال)؛

أما المحاضرة التاسعة فنتطرق فيها إلى وظيفة الرقابة.

المحور الأول:

مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال و المؤسسة الاقتصادية  
و يتضمن المحاضرات:

المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية؛

المحاضرة الثانية: مفاهيم حول إدارة الأعمال.

## المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

### عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛
- تعريف المؤسسة الاقتصادية؛
- خصائص المؤسسة الاقتصادية؛
- أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- تصنيف المؤسسة الاقتصادية؛
- وظائف المؤسسة الاقتصادية.

## (1)- تمهيد:

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا هاما ومعتبرا في كتابات و أعمال المفكرين باختلاف تخصصاتهم و اتجاهاتهم الإيديولوجية و الفكرية لكونها كتلة من الأنشطة الديناميكية المتفاعلة فيما بينها، و باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، كون العملية الانتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها. و قد اتخذت المؤسسة أشكالاً مختلفة، كما تعددت المجالات التي تنشط فيها، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي و الاجتماعي تطور دورها إلى الدور السياسي و الثقافي و الإعلامي بل و حتى إلى الدور العسكري.

## (2)- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من التعريفات التي قدمت للمؤسسة الاقتصادية يمكن ذكر بعضها منها كما يلي:  
يعرفها ستيفان روبنز Stephen Robbins بأنها: " كيان إجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".<sup>1</sup>

يسمح هذا التعريف بتحديد ثلاثة سمات أساسية للمؤسسة الاقتصادية هي:

- اجتماع مجموعة من الأفراد بشكل واعي و بتخطيط مسبق-ليس صدفة- فيشكلون كيانا اجتماعيا؛

- التأكيد على صفة الثبات النسبي للمؤسسة؛

<sup>1</sup> Stephen Robbins, « Organization theory ; structure design and applications third », edition New Jersey, prentice Hall, 1990, p.3.

• وجود أهداف تسعى لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها.

و يعرفها فرنسوا بيرو François Piroux على أنها: "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي تباع بسعر أعلى مما تكلفه."<sup>1</sup>

كما يعرفها بيير كونسو Pierre Conso على أنها: "عبارة عن خلية اقتصادية و بشرية و التي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة و مراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، و كذلك حسب خصائص كل مؤسسة."<sup>2</sup>

كما أن هناك من يعرف المؤسسة الاقتصادية إنطلاقا من ثلاثة محاور رئيسية يمكن ذكرها كما يلي:<sup>3</sup>

➤ المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي: حسب هذا المحور يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "عبارة عن مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية المادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات مرجعة للبيع وهذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة."

➤ المؤسسة منظمة اجتماعية: حسب هذا المحور يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "عبارة عن كيان أو تركيب اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، فهي مجموعة من الأفراد يشتركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلي) لإنتاج السلع أو الخدمات من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية معلومة." يركز هذا التعريف على

<sup>1</sup> أنظر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، 1998، ص:10.

<sup>2</sup> Pierre Cosno, Gestion Financière De L'Entreprise, Dunode, 8<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2000, P.P 59-60.

ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص:10-11.

مجموعة من العناصر بالمؤسسة التي تمثل مجموعة من الأفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكّل في الإنتاج من خلال تنظيم السلطة، توزيع المهام، إتخاذ القرارات... الخ.

➤ المؤسسة كنظام: وفق هذا المحور يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيمت بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات...)، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام. من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة تعبر عن واقع اقتصادي، و بشري و اجتماعي، و هي تنظيم اقتصادي واعي و مقصود، يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، فهي عبارة عن مجموع العناصر المادية و البشرية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين.

### (3) - خصائص (سمات) المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:<sup>1</sup>

- ✓ شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات و صلاحيات؛
- ✓ القدرة على الإنتاج و أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- ✓ القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للمحيط من أجل البقاء؛
- ✓ التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع الأهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الأعمال و الحصص السوقية؛

<sup>1</sup> سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، إدارة الأعمال واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص:16.

✓ خاصية الهيكله الملائمة، و هذه الخاصية تعبر عن كيفية تنظيم المسؤوليات و اتخاذ القرارات و تفاعلها، و العلاقة بين الوظائف و الأقسام الملائمة و الفعالة، مما يساعد على تحقيق الأهداف و الأداء الجيد و الحسن للمؤسسة.

كما أن هناك من يرى بأن المؤسسة الإقتصادية تمتاز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تتكون المؤسسة من شخصين أو أكثر، و من جماعات عمل رسمية و غير رسمية؛
- التوجيه: تعمل المؤسسة على تحقيق هدف أو أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد و الجماعات العاملة، فلا يمكن تصور قيام مؤسسة ما دون أن يكون لها هدف أو أهداف محددة لإشباع حاجات معينة؛
- الأساليب: تتبنى المؤسسة أسلوبا تنظيميا معيناً لتحقيق إدارة الأعمال الفعالة، و يتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف و تقسيم العمل و تجزئته، و توزيع الأدوار و المراكز و التنظيم الهرمي للسلطة و تنظيم الاتصال و غير ذلك؛
- التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد، و ذلك بالاعتماد على العقلانية و العمليات المنطقية في التخطيط و التنفيذ و التقييم؛
- الاستمرارية عبر الزمن، و ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء المؤسسة، فـضمان الاستمرارية يوفر جو الطمأنينة و الإحساس بالأمن و الاستقرار للأفراد، مما يدفعهم للعمل أكثر.

مصطفى عشوي، " أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.ص: 38-39. <sup>1</sup>

**(4) - الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية:**

تعتبر الأهداف عن النتائج/الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها. عموماً يمكن تصنيف الأهداف

الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية كما يلي:<sup>1</sup>

➤ الأهداف الاقتصادية؛

➤ الأهداف الإجتماعية؛

➤ الأهداف التكنولوجية.

**(4-1) - الأهداف الاقتصادية: يمكن حصر الأهداف الاقتصادية للمؤسسة كما يلي:**

**أ- تحقيق الربح:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من أجل الحفاظ على مكانتها لأجل

استمرارها خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، حيث أن

وسائل الإنتاج تتزايد أسعاًها باستمرار و ذلك نتيجة للتطور التكنولوجي، بإضافة إلى أنها تهدف

إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير من جهة و التوسع مستقبلاً من جهة

أخرى.

**ب- تحقيق احتياجات و متطلبات المجتمع:** عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف و بيع انتاجها

السلعي و الخدماتي لتغطية التكاليف المترتبة عن عملية الانتاج و التوزيع فإنها تكون قد قامت

بتغطية و تحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع، إذن يمكن القول أن المؤسسة

الاقتصادية تحقق هدفين في آن واحد هما تحقيق متطلبات المجتمع و تحقيق الأرباح.

ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، 1998، ص.ص: 19-22 بتصرف.<sup>1</sup>

**4-2) الأهداف الإجتماعية: تتمثل أهم الأهداف الإجتماعية للمؤسسة فيما يلي:**

1. ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا؛
2. تحسين مستوى معيشة العمال، إضافة إلى توفير التأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي لهم؛
3. بناء نظام قوي من العلاقات الاجتماعية و المهنية بين العمال؛
4. إقامة أنماط استهلاكية معينة؛

**4-3) الأهداف التكنولوجية:**

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وعمليا من خلال رصد مبالغ مالية كبيرة لها. و عموما يمكن تقديم أهم الأهداف التكنولوجية كما يلي:

**أولاً:** البحوث و التنمية التكنولوجية: وذلك من خلال توفير ميزانيات لهذا الغرض ودعم ميزتها التنافسية. حيث تلجأ الكثير من المؤسسات إلى إنشاء و توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير أحسن الوسائل و الطرق الإنتاجية العلمية مما سيؤدي إلى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجي فيها.

**ثانياً:** المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي المنجزة على مستوى المعاهد والجامعات والتي تحقق التنمية الاقتصادية.

(5) تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات إدارة الأعمال المختلفة حسب أنماط المؤسسات من جهة ثانية، ومن المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات الاقتصادية نذكر ما يلي:

- المعيار القانوني، - معيار الحجم، - المعيار الاقتصادي.

(1-5) تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني: طبقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية كما يلي:<sup>1</sup>

أ- الشركات: تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل لاقتسام ما قد ينتج عن هذه الشركات من أرباح أو خسائر، و يكفي معرفة نوع الشركة حتى يستطيع كل من يتعامل معها أن يعرف الأحكام السارية عليها و مدى مسؤولية الشركاء فيها دون الحاجة للإطلاع على عقد تأسيسها.<sup>2</sup>

تقسم الشركات بشكل عام و حسب القانون التجاري الجزائري إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>3</sup>

مؤسسة فردية: حيث تختلط فيها شخصية المؤسسة القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، نجد منها مؤسسات إنتاجية، تجارية، خدماتية،... إلخ، وعادة ما يكون عدد عمالها منخفض ؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، 1998، ص: 59.

<sup>2</sup> مصطفى كمال طه، "الشركات التجارية"، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2007، ص: 70.

<sup>3</sup> وزارة العدل، "القانون التجاري الجزائري"، مادة 552، 551، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2007-2008، ص: 199.

شركة الأشخاص: وتعتبر امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخص، يتقاسمون الربح والخسارة وتنقسم بدورها إلى شركات تضامن، شركات توصية ومحاصة؛

شركات رؤوس الأموال (شركات المساهمة): وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس المال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، ويتحمل صاحب السهم الخسارة بقيمة السهم أما العائدات فتكون على شكل أرباح موزعة. كما حدد المشرع عدد الشركاء بأن لا يتجاوز سبعة أشخاص، ورأس مال الشركة لا يقل عن خمسة ملايين دج في حالة لجوء الشركة للاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن واحد مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق؛

الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL ، EURL): وهي شركات تؤسس من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص، لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويجب ألا يقل رأس مالها عن 100.000 دج، وينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية تقدر ب 1000 دج على الأقل، كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخصا.

ب- طبيعة ملكية رأس المال: يمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

مؤسسات خاصة: وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، كالمؤسسات الفردية أو شركات الأشخاص، كما أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها؛

مؤسسات عامة: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالتأميم أو الإنشاء، ويكون إدارة الأعمال فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وهي بدورها تنقسم لمؤسسات تابعة للوزارات وأخرى تابعة للجماعات المحلية ؛

مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والأفراد، لكن تنظيمها يخضع لعدة ضوابط وتشريعات وأحكام خاصة.

**5-2) تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم**: من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار: عدد العمال، و يمكن تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع حسب المشرع الجزائري في القانون رقم 18 / 01 الصادر في 12 / 12 / 2001 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يصنفها إلى<sup>1</sup>:

مؤسسة مصغرة: وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج

أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج؛

مؤسسة صغيرة: عدد عمالها بين 10 و 49 ، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع

ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج ؛

مؤسسة متوسطة: عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما

مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدى 500 مليون دج.

مؤسسة كبيرة: عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها

السنوية أكبر من 500 مليون دج.

<sup>1</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77 المؤرخ يوم السبت 30 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2001.

كما يجب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعيار الاستقلالية المالية حيث يجب ألا تكون مملوكة للغير بنسبة تفوق 25% من رأس مالها.

**3-5) تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:** يمكن تقسيم النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات وهي:<sup>1</sup>

**أ. القطاع الأولي أو الفلاحي:** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة و الفلاحة بمختلف أنواعها ومنتجاتها بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

**ب. القطاع الثانوي أو الصناعي:** ويشمل على مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

**ج. القطاع الثالث أو الخدماتي:** ويتمثل في المؤسسات الخدمتية، أي المؤسسات المنتجة لخدمات التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين....الخ.

**6) وظائف المؤسسة الاقتصادية:** للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، وهي:

**6-1 الوظيفة المالية:** تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الأموال من مختلف مصادرها الممكنة، وذلك بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

<sup>1</sup> أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 16.

**6-2 وظيفة التمويل:** وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون والمحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. وتتضمن هذه الوظيفة مهام الشراء والتخزين.

- الشراء: وتتمثل هذه الوظيفة في: اختيار المورد أو الموردين المناسبين ؛ تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب؛ تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها ؛ مراقبة الموارد الواردة.
- التخزين: وتبدأ هذه المهمة عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها للمخازن، حيث تتضمن هذه الوظيفة كل من: ترتيب المواد والسلع، وضع الرموز، متابعة حركة المخزون، تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء، القيام بعملية الجرد الحقيقي.

**3-6 الوظيفة الإنتاجية:** وتعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية وسبب بقاءها، وهي التي تعنى بتصنيع المنافع لتصريفها في السوق وتحقيق الربح، حيث تعرف على أنها الوظيفة التي من خلالها يتم مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية وكذا مختلف الخدمات.

**4-6 الوظيفة التجارية:** وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها من المدخلات، وأيضا مختلف المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

**5-6 وظيفة الموارد البشرية:** وتعرف بأنها مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتكويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وتتضمن مهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- تحليل العمل: بمعنى دراسة دقيقة لمهام كل منصب والتي تسمح بتحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها، تحديد طبيعة العمل وأهدافه، تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية، وذلك لتسهيل وضع الكفاءات المناسبة في مكانها المناسب وتثمينها ؛

- تخطيط القوة العاملة: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين ؛

- الاختيار والتعيين: البحث عن العمال المناسبين حسب متطلبات كل منصب ؛

- تصميم هيكل الأجور والحوافز: وذلك لضمان مقابل عادل لكل أداء متميز ؛

- تقييم الأداء: بمختلف الطرق لتسهيل احتساب منح المردودية والترقية ؛

- التكوين: من أجل رفع كفاءة العمال، وتحديد الاحتياجات من التكوين لتوفيرها.

## المحاضرة الثانية: مفاهيم عامة حول علم التسيير

### عناصر المحاضرة:

- 1- تمهيد؛
- 2- مفهوم التسيير؛
- 3- أصناف التسيير؛
- 4- خصائص التسيير؛
- 5- التعريف بالوظائف الأساسية للتسيير.

## تمهيد:

إن إدارة الأعمال (الإدارة) إرتبطت بوجود الانسان فهي كفعل قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذت في الظهور بشكل ودرجة ما منذ أن قام الإنسان بتحديد أهداف معينة وعمل على تحقيقها. فمن كتابات قدماء المصريين حوالي 1300 ق.م يتضح معرفتهم لإدارة الأعمال واستخدامهم الجهود الإنسانية المنظمة وخاصة في الشؤون السياسية وبناء الأهرامات... وبالمثل فإن التاريخ اليوناني القديم وكذا تاريخ الإمبراطورية الرومانية يقدم الكثير من الأدلة على المعرفة الإدارية وخاصة في مجال القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيوش. وحتى منتصف القرن الـ 18 كانت أوروبا الغربية تستخدم أساسا نفس طرق وأساليب الإنتاج التي كانت تستخدم لما يقرب من 20 قرنا.

## (1) - مفهوم إدارة الأعمال:

## (1-1) - نبذة عن مصطلح إدارة الأعمال:

ظهر مصطلح إدارة الأعمال أو الإدارة بمعنى مناجمت (Management) في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوسكسونية عموما والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وذلك عقب الأعمال (الأفكار) التي قدمتها حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19 و بداية القرن العشرين مع أعمال فريديريك وينسلو تايلور.

غير أن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية غالبا ما يعتريه بعض اللبس والغموض . و هو الأمر نفسه بالنسبة للغة الفرنسية فبعض المختصين يترجمون مصطلح "المنجنت" إلى الفرنسية بعبارة "تسيير (Gestion) و البعض الآخر بعبارة " إدارة " (Administration) أو عبارة "

قيادة" (Conduite) ويرجع هذا التباين إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم الإنجليزية و ثقافة المجتمعات التي نشأ فيها .

و عليه نشير إلى أن استعمالنا لمصطلح "إدارة الأعمال" في هذا المحتوى إنما هو تعبير عن المصطلح العربي "إدارة" و المصطلح الأنجلوسكسوني "مناجمنت management". فإدارة الأعمال بهذا المعنى هو علم و فن يهتم بدراسة أساليب الإنتاج و كيفية التحكم في الأفراد و الإشراف عليهم و تأطيرهم و تعبئتهم من أجل تحقيق أهداف محددة من خلال العبارات المختصرة للوظائف الأساسية للإدارة و المتمثلة في. التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة "P.O.D.C".

### 1-2) - تعريف إدارة الأعمال:

1- يعرف القاموس الفرنسي Larousse إدارة الأعمال على أنها: " مجموعة من التقنيات

لقيادة المنظمات و إدارة المؤسسات".<sup>1</sup>

2- أما فريديريك تايلور فيقول: "إن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".<sup>2</sup>

3- يعرفه جورج تيري: "على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، و

يتطلع إلى تحقيقاً لأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد".<sup>3</sup>

4- أما " هنري فايول فيقول " :معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، وتخطط ، وتنظم ، وتصدر الأوامر

، وتنسق وتراقب".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse.

<sup>2</sup> Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17.

<sup>3</sup> G.R.Terry et S.G.Franklin, **les principes du management**, Economica, Paris, 1985, p05.

<sup>4</sup> Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, op.cit, p 17.

5- يعرفه مارسيل لافلام كما يلي: " يمكن النظر إلى إدارة الأعمال كطريقة عقلانية في تنسيق

و توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف و تتضمن هذه الطريقة عملية

تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل".<sup>1</sup>

6- بتعريف شامل من طرف Raymond Alain Thietart فإن إدارة الأعمال أو الإدارة هو

" فعل أو فن أو طريقة لقيادة منظمة معينة وتوجيهها وتخطيط تنميتها والرقابة عليها".<sup>2</sup>

### 1-3- إدارة الأعمال علم و فن:

#### 1-3-1- إدارة الأعمال كعلم:

لأنه يقوم على مجموعة من القواعد و الأسس العلمية التي من خلالها يتم التوصل إلى

مجموعة من الحقائق في حقل من حقول المعرفة الانسانية. و يعتبر إدارة الأعمال علم لاستعماله

الأسلوب العلمي لحل المشاكل ( تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق

الممكن إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها).

و تجدر الإشارة بأن إدارة الأعمال ليس بالعلم الدقيق كالكيمياء و الرياضيات أو الفيزياء... إلخ ،

و يعود السبب إلى حداثة هذا العلم نسبيا و كذا صعوبة القيام بتجارب في ميدان الممارسة و

التحكم فيها و تعميم نتائجها، لأنها تتعلق أساسا بالعنصر البشري.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Raymond Alain Thietart, Le Management, presse universitaire de France, 2003,Paris, p.15.

1-3-2- إدارة الأعمال كفن:

يمكن اعتبار إدارة الأعمال فنا مبنيا على المهارات والقدرات و المواهب الفردية التي يتمتع بها بعض الأفراد دون غيرهم، حيث يتجلى الجانب الفني للإدارة الأعمال في المهارات وسلوكات و اتجاهات وخصوصيات المديرين فيما يتعلق بالقيادة وقدرات التحفيز، والاتصال، والتحكيم، واتخاذ القرارات ، ومعالجة المشاكل إضافة إلى التخطيط، التنظيم والرقابة.

2- أصناف إدارة الأعمال:

للإدارة الأعمال مجموعة من التصنيفات يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

---

بوقلقول الهادي، "مدخل إلى إدارة الأعمال: مطبوعة محاضرات"، جامعة باجي مختار، عنابة. الجزائر 2015، ص: 1.9

## 2-1- من حيث طبيعتها:

أ- إدارة الأعمال العمومية: تعنى بإدارة أعمال المرافق العامة و الهيئات الإدارية الحكومية التي تهدف لتقديم خدمات عمومية (التعليم، الصحة العمومية، الأشغال العمومية، هيئات الإشراف على إقامة البنية -التحتية الأساسية...).

ب- إدارة الأعمال الخاصة (الأعمال): و هنا تتطابق مع المصطلح الانجلوساكسوني management و تعنى بإدارة الأعمال منشآت و منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

## 2-2- من حيث مداه:

أ إدارة الأعمال التنفيذية (التشغيلية): تهتم الإدارة التشغيلية أساسا باختيار الهيكل التنظيمي ، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات، إقامة نظام للمعلومات و قيادة الأفراد داخل المنظمة (المؤسسة).

ب إدارة الأعمال الاستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية ، و السعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.

## 2-3- من حيث مستواها:

أ- الإدارة العليا: التي تتولى تحديد الإستراتيجيات و وضع الأهداف و رسم السياسات و تحديد الأولويات.

ب- الإدارة الوسطى: تتولى مهمة الربط بين الإدارة العليا و المستويات الإشرافية و تهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية و وضع التكتيكات.

(ج) - الإدارة الدنيا: هي الإدارة التي تتولى المهام الإشرافية و تنفيذ الأعمال و الوقوف على مختلف المهام التشغيلية.

(2-4) - من حيث موضوعها: حيث تشمل على إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية و المحاسبية، إدارة الموارد البشرية، البحث و التطوير و إدارة أنظمة المعلومات....الخ.

(3) - خصائص إدارة الأعمال:

هناك عدة خصائص للإدارة الأعمال يمكن أن نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- العمومية أو الشمولية (العالمية):** بحيث تطبق في جميع المجتمعات و في جميع المواقف.

فهي لا تقتصر على منظمات الأعمال فحسب بل تمارس في المجالات العسكرية و في المؤسسات الخدمية و المنظمات السياسية و الاجتماعية و الرياضية...

**2- تقارب تناري العقلانية و الانسانية:** فهي يتعلق بالإنسان فإدارة الأعمال ضرورية حيثما

يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفرادها من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة.

**3- التعقيد:** تعتبر إدارة الأعمال غاية في التعقيد ، إذ يمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة

المختلفة التي تتضمنها هذه العملية و الجزء الآخر مصدره أن المديرين عادة ما يغيروا في الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.

**4- الاستمرار:**

يتطلب العمل الإداري نشاطا مستمرا دون أي انقطاع و مجهودا كبيرا لكي يحقق عوائد مرتفعة، إذ

يجمع الكثير من المهتمين على أن العمل الإداري بما يتضمنه من أعباء و مسؤوليات يعتبر اكبر تحدي للإنسان في الوقت الراهن.

**5- التكامل بين الأنشطة:**

حيث أن عملية إدارة الأعمال تعتبر نشاطا حركيا يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة

ببعضها البعض و التي توجد بينها علاقة اعتمادية متبادلة تتميز بالتأثير و التأثير، حيث أن

النجاح في أحد هذه الأنشطة يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها.

**7- تواجدها في جميع المستويات التنظيمية:**

لا تقتصر إدارة الأعمال في المنظمات على المستويات الإدارية العليا فقط بل يوجد في جميع المستويات) عليا ، وسطى ، دنيا (مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى و المهارات الفكرية و الإنسانية و التقنية الفنية المطلوبة في كل مستوى).

### 8- للإدارة الأعمال مناهج عامة

تتطبق على كل المنظمات مناهج خاصة مرتبطة بالسياق الذي توجد فيه المنظمة و بالمشكل المطروح.

### 9- إدارة الأعمال يتطابق مع الأداء:

حيث أن دور المدير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عمل ما والبحث عن الفعالية الكلية هو من مهام الكل وفي كل لحظة، وتنفيذ مشروع معقد يتطلب تضافر مجهودات الجميع ومساهماتهم في ذلك.

### 10- يتطور إدارة الأعمال حسب دورة متواصلة:

فلكي يتم تحقيق بناء المؤسسة يجب على عجلة الإدارة أن تتجدد بصفة مستمرة خلال الزمن حسب التعديلات المطلوب إدخالها.

### 11- إدارة الأعمال مبني على وظائف:

تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و التوجيه و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و الرقابة، و هكذا بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى.

4- الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال:

تتكون إدارة الأعمال من أربعة وظائف أساسية يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

**1- التخطيط:** تهتم هذه الوظيفة بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المنظمة.

**2- التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم الهيكل الأساسي للمهام والصلاحيات.

**3- التوجيه:** قيادة الأفراد و إرشادهم وتحفيزهم و التواصل معهم من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

**4- الرقابة:** مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا من خلال مقارنة ما تم إنجازه بما كان مخططا له و تصحيح الانحرافات إن وجدت.

بشكل مختصر يمكن القول أن إدارة الأعمال هو مسار متكون من أربعة وظائف هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة تعمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين فيها.

المحور الثاني: نظريات إدارة الأعمال

و يتضمن المحاضرات:

✓ المحاضرة الثالثة: نظريات المدرسة الكلاسيكية؛

✓ المحاضرة الرابعة: نظريات المدرسة الانسانية؛

✓ المحاضرة الخامسة: نظريات المدرسة الحديثة.

## المحاضرة الثالثة: النظريات الكلاسيكية لإدارة الأعمال

### عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛

1- التعريف بأهم مدارس و نظريات إدارة الأعمال؛

2- المدرسة الكلاسيكية و أهم نظرياتها:

2-1- حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور؛

2-2 نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول؛

2-3 النظرية البيروقراطية.

**تمهيد:**

إن النظرية الحديثة للإدارة الأعمال وما تشمل عليه من مبادئ وأصول متنوعة والتي ثبتت فاعليتها في الممارسة والتطبيق العملي ، كانت نتاجاً متراكماً لمجهودات العديد من الباحثين والممارسين المبكرين والمعاصرين ، والتي ساهمت في بنائها وتحديد معالمها الحالية. وبالرغم من أن نظرية إدارة الأعمال تختلف عن النظريات الأخرى في مجال العلوم الطبيعية من حيث المنهجية والتطبيق والاكتمال إلا أنها تعكس الأسلوب العلمي في إدارة الأعمال كفرع من فروع المعرفة الإنسانية.

**(1)-التعريف بأهم مدارس و نظريات علم إدارة الأعمال:**

يمكن تقديم أهم مدارس ونظريات علم إدارة الأعمال حسب الجدول التالي:

**الجدول (2-1): التعريف بنظريات علم إدارة الأعمال:**

مدارس إدارة الأعمال	المداخل	النظريات	أهم الرواد
المدرسة الكلاسيكية	مدخل الإدارة العلمية	حركة الإدارة العلمية	فريدريك تايلور، هنري غانت، فرانك و ليليان جلبرت...
المدرسة الكلاسيكية	مدخل المبادئ الإدارية الكلاسيكية	المبادئ الإدارية	هنري فايول...
		البيروقراطية	ماكس فيبر
المدرسة الإنسانية	مدخل العلاقات الإنسانية	نظرية العلاقات الإنسانية	إلتون مايو...ماري باركر فيوليت...
المدرسة الإنسانية		نظرية الحاجات	أبراهام ماسلو، فريدريك هيزبرغ...

	النظرية X و النظرية Y	المدخل السلوكي	
دوغلاس ماكغريغور....			
لويدج فون برتلنفي....هيربرت سيمون، كريس أرجيريس...	النظرية العامة للنظم	مدخل النظم	المدرسة الحديثة
جين وودوارد...لورنس و لورش...	النظرية الموقفية (الشرطية، أو الظرفية)	المدخل الظرفي	

المصدر: من إعداد الأستاذ.

## 2- المدرسة الكلاسيكية:

إن التطور الكبير الذي تترتب على الثروة الصناعية في أوروبا يمكن أن يتجسد في ثلاثة أنواع من نظريات إدارة الأعمال، وهي الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة الإنتاجية، والنظريات الإدارية والتي سعت إلى بناء مبادئ عامة للإدارة، والإدارة البيروقراطية والتي اهتمت بالهيكل التنظيمية والإجراءات واللوائح. تحتوي النظرية الكلاسيكية على ثلاثة نظريات رئيسية يمكن تقديمها بشكل مختصر كما يلي:

### 2-1- حركة الإدارة العلمية لفريدريك وينسلو تايلور (1856-1915):

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أحد أعمدة إدارة الأعمال، وهو مهندس ومؤسس نظرية التنظيم العلمي للعمل (OST)، حيث ولد في مارس عام 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة ميديفال لصناعة الصلب، وخلال ثمان سنوات تدرج (تايلور) في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس

الشركة . وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدمرهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية . وحين جاءته الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية.

إفترض تايلور وجود طريقة مثلى ( the one best way ) لإنجاز كل عمل أو نشاط أو مهنة ولتجسيدها على أرض الواقع إقترح تايلور أربعة مبادئ رئيسية لتنفيذها.

### 2-1-1- مبادئ الحركة الإدارية العلمية لفريدريك تايلور:

كان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد كالألات المستخدمة في الإنتاج من خلال التنظيم العلمي للعمل (الطريقة المثلى: the one best way) حيث يحدد تايلور مبادئه في أربعة مبادئ أساسية هي:<sup>1</sup>

1- تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال حيث يتولى المديرون مسؤولية الإشراف و العمال التنفيذ؛

2- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها؛

3- الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ، ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية؛

<sup>1</sup> Benyahia Farid, **management : vade mecum du manager : pilotes des entreprises**, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011, p 38.

4- تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية. و لتنفيذ هذه المبادئ إعتد تاييلور في ذلك على دراسة الحركة و الزمن متأثرا بطبيعة التكوين الذي تلقاه في الهندسة.

2-1-2)- أهم الانتقادات لمبادئ الحركة الإدارية العلمية لفريدريك تاييلور:

الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية لتاييلور بصفة عامة فإن أوجه النقد التي وجهت إلى أعمال تاييلور يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أن اهتماماته وأبحاثه لم تتعد المصنع الصغير الذي كان يعمل فيه، ومن ثم فإن نظريته تفتقر التعميم.
- إهماله الجانب الإنساني و إعتبره مجرد قطعة غيار في آلة يتم التحكم فيه بوسائل و أساليب علمية و منطقية فقط.
- أدت طريقته للتنظيم و أسلوبه في التحفيز الذي يعتمد على الأجر بالقطعة إلى بروز العديد من النزاعات العمالية مع الإدارة سواء ما تعلق بالتعسف في استخدام السلطة من قبل المشرفين أو سوء توزيع الأجور بين العمال لأنها كانت تميل إلى أصحاب المهارات العالية على قلتهم.

<sup>1</sup> Ibid, p.40.

## 2-2)- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول ( 1841-1925):

جاء فايول وهو مهندس مناجم فرنسي، متممًا لدور تاييلور، حيث ركز كلاهما على الكفاية الإنتاجية، فبينما اهتم تاييلور بإدارة الأعمال العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، أولى فايول عنايته بإدارة الأعمال للمدراء وعملية إدارة الأعمال ذاتها على مستوى القمة.

أفترض فايول أن المؤسسات مقسمة إلى 5 أنشطة رئيسية هي:

- النشاط الفني (الانتاج و التحويل)؛
- النشاط التجاري (الشراء و البيع و التبادل)؛
- النشاط المالي (تدبير رأس المال و أوجه إنفاقه)؛
- النشاط المحاسبي (التقييد في اليومية و دراسة التكاليف)؛
- نشاط الأمن و تُطبق على السلع والأشخاص (لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة).
- أما الوظيفة السادسة التي إقترحها فايول و هي وظيفة الإدارة (إدارة الأعمال) حيث عرفها كما يلي:

"أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، و تخطط، و تنسق و تصدر الأمر و أن تراقب".

وعرف مختلف المهام كما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إصدار الأوامر :وهو يضمن إدارة الأعمال الجيد للمنظمة وإدارة توجيه الأفراد بشكل جيد، وهي نشاط يعتمد على شخصية المدير، وعلى معارفه بإدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> W. Jack Duncan ,.Les grandes idées du management – des classiques aux modernes, Techniques de gestion, p. 83.

✓ الرقابة: تهتم بمُتابعة تطبيق برنامج العمل والإجراءات والأوامر، ويقوم بتطبيق العقوبات في الحالة العكسية.

✓ التنبؤ: والتي يجب أن تسمح بتحضير الخطط المستقبلية بإعداد برنامج مرن لكي يتكيف مع التغييرات وفي نفس الوقت يجب أن يكون دقيق لاستعماله كقاعدة مشتركة وتفادي أي تداخل في المهام لمختلف العمال. هذه المهمة تستدعي وجود الإبداع وكذلك الدقة في العمل.

✓ التنظيم: وهي تستدعي إمداد المؤسسة بكل ما يلزم لتأدية وظائفها من العمالة المناسبة والتحديد الدقيق للمهام، المسؤوليات وإعداد الإجراءات.

✓ التنسيق: يسعى لربط، توحيد وتنسيق الجهود الكلية، لتحقيق النجاح، ويكون ذلك من خلال القيام بمحاضرات أسبوعية بمشاركة المدراء.

## 2-2-1- أهم المبادئ الإدارية لهنري فايول:

لتنفيذ هذه الوظيفة الإدارية الذي اقترحها فايول أقر فايول 14 مبدأً لذلك هي بإختصار:<sup>1</sup>

### 1- تقسيم العمل بمعنى التخصص والهدف منه:

- الوصول إلى إنتاج أكبر وأحسن بنفس المجهود؛

- يسمح بتقليص عدد الأهداف التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها؛

- لا يُطبق التقسيم على الاحتياجات التقنية فقط لكن على جميع الأعمال التي تضم مجموعة من المستخدمين؛

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص.ص: 26-29 بتصرف.

- نتائج التقسيم هو الوصول إلى التخصص في الوظائف؛
- حدود التقسيم تتمثل في عدم الحصول على الخبرات المختلفة نتيجة التخصص في العمل.
- كما أن التقسيم يسبب:
- التقسيم الدقيق جدا للمهام المتكررة يُلغي الاهتمام بالعمل ( هناك توجه معاكس يُشجع تعدد النشاطات والمهام).
- إدارة الأعمال الحالي يُشجع في بعض المجالات ظهور الوظائف الانتقالية التي يلتقي معها مفهوم الهرمية لصالح الدور العلمي.
- 2- توازن السلطة و المسؤولية: فالسلطة هي الحق في إصدار الأمر أما المسؤولية فهي تفويض الصلاحيات لممارسة هذا الحق. ولكي يكون الشخص مسؤول جيد فيجب أن تدعم السلطة المكتسبة من المنصب الوظيفي بالسلطة الشخصية (الناجمة عن الذكاء، المعرفة، الخبرة، القيم المعنوية، الموهبة في القيادة).
- والسلطة غير منفصلة عن المسؤولية بما فيها العقوبة ( المسؤولية هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة إليه).

3- النظام (بمعنى الانضباط): أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.

4- وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر. مع

ضرورة احترام الهرمية في إصدار الأوامر، وفي حالة ضرورة إصدار الأوامر لمستويات

أدنى غير متعلقة (مرتبطة) مباشرة يجب اختيار الرؤساء المباشرين لهم أولاً.

5- وحدة التوجيه: بمعنى وجود رئيس (مسؤول) واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من النشاطات التي تسعى وتصب في نفس الهدف.

6- خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.

7- توفير الأجر العادل: وهو سعر الخدمة المقدمة للمؤسسة، ويجب أن يكون للعمل المقدم و مرضي للعامل و رب العمل.

8- إعتقاد المركزية: و ذلك من أجل على استغلال أمثل لجهود العمال مع تفويض ضيق للصلاحيات بما يتناسب و مؤهلات العمال.

9- التدرج الهرمي للسلطة: وهي مجموعة المسؤولين من القمة إلى القاعدة، ويقتضي هذا وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، مع إمكانية إقامة جسور أفقية للإتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة، وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.

10- الترتيب بمعنى التنظيم: وهو في نفس الوقت مادي واجتماعي، مادي أي " هناك مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه"، أما اجتماعي أي: " أن هناك مكان لكل شخص وكل شخص في مكانه ". ويعتمد النظام على شرطان: 1- تنظيم جيد؛ 2- توظيف مناسب.

وإذا أخللنا بهذه القاعدة، نجد أنفسنا في وضعية صعبة الحل ينجم عنها سوء التنظيم.

**11- المساواة:** يمكن لمس العدالة من خلال القوانين المسنونة، لكن المقصود هنا بالمساواة هو أبعد من ذلك (أبعد من الاكتفاء بسن القوانين)، بل تصل إلى غاية كيفية ترجمة هذه القوانين (ضرورة امتلاك الرؤساء للمنهج السليم، الكثير من الخبرة وحسن النوايا).

**12- استقرار العمالة:** وتشرط فعالية التكوين الذي عادة ما يكون طويل. فيلزم الكثير من الوقت للتعرف على عمال وعناصر المؤسسة من أجل إمكانية وضع برنامج العمل المناسب، واكتساب الثقة المتبادلة مع العمال. يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً ومراناً، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم إدارية يعتبر ظاهرة مرضية.

**13- روح المبادرة:** تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها. ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيه.

**14- روح التعاون:** حيث يتعين على الرئيس، من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.

### 2-2-2- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:

يمكن توجيه بعضاً من الانتقادات إلى بعض من المبادئ الإدارية التي قدمها فايول في نظريته

كما يلي:

- أولاً مبدأ تقسيم العمل و التخصص بالشكل الذي ذكره فايول لم يعد يتماشى مع متطلبات المؤسسات المعاصرة فالتوجه اليوم أصبح يعطى للإثراء الوظيفي مع وجود تخصص نسبي.

- فيما يتعلق بالمبدأ السادس "خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة" لم يقدم فايول الآلية التي يتم من خلالها تحقيق هذا المبدأ.

- وضع فايول في نظريته مبدئين متناقضين بشدة مع بعضهما البعض هما مبدأ المركزية و مبدأ روح المبادرة.

- أما فيما يتعلق بالمبدأ السابع "الأجر العادل" فيبدو أن هذا المبدأ صعب التحقيق لأن عدالة الأجر لا تتحقق إلا في حالة التوازن الإقتصادي على مستوى الأسواق بما فيها سوق العمل، و هي حالة إستثنائية يتم البحث عنها باستمرار فالغالب هي حالة اللاتوازن و عليه يمكن القول بأن توفير أجر عادل للعامل هو أمر إستثنائي و ليس قاعدة عامة.

### 3-2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

يُعتبر الألماني ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم اجتماع، لكنه لم يكن ممارساً بالمقارنة مع تايلور وفايول. في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيراً ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القربى والصدقة تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من

فعاليتها. ولمحاولة حل المشكلة قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

### 2-3-1)- تعريف البيروقراطية لماكس فيبر:

إن البيروقراطية لغة يمكن تعريفها على أنها "حكم المكتب" "بيرو تعني مكتب و قراطية تعني حكم".<sup>1</sup>

أما لغة تعريفها فيبر كما يلي: "هي مجموعة من المعايير الاجتماعية التي تتولى تنظيم السلوك تنظيمًا رشيدًا بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة".<sup>2</sup>

و اعتبر "ماكس فيبر كذلك أن التنظيم الفعال هو الذي يكون ذا أكثر هيكلية في السلم التدريجي، من التقسيم للعمل الدقيق، و كذلك من نظم الإجراءات المعدة. و قدم النظرية البيروقراطية كنموذج معياري لإدارة المؤسسات الكبيرة منها على وجه الخصوص، وذكر أنه بتطبيق هذا النموذج سوف ترتفع إنتاجية المؤسسة و سوف تتحقق العدالة بين العاملين.

### 2-3-2)- أهم مبادئ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتمد في نموده هذا على تصنيف المنظمات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائياً، ويفرق السلطة عن النفوذ (القوة: The Power) والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره. ويضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي في يد المدير.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص: 33 .

نفس المرجع السابق.<sup>2</sup>

(أ)- أنواع السلطة لدى ماكس فيبر:

يفرق فيبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

-**السلطة الكارزمية:** ويستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله

بذلك يسيطر على الآخرين (مثل ذلك قائد وطني) أو منقذ، لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالبا

ما ينهار نتيجة لرحيل صاحب السلطة (وفاته مثلا).

-**السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستير، مثل سلطة الملك، وحالة

المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.

-**السلطة البيروقراطية:** وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة

لفيبر فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات.

(ب)- أهم إفتراضات النظرية البيروقراطية:

تقوم النظرية البيروقراطية على مجموعة من الإفتراضات يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1- تحديد دقيق للأهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛

2- بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالإضافة لوضع نظام قواعد وإجراءات متناسق؛

3- تعتمد عملية توظيف العمال على المؤهلات المكتسبة.

(ج)- أهم مبادئ النظرية البيروقراطية:

أما أهم المبادئ التي تميز التنظيم البيروقراطي حسب وجهة نظر فيبر فهي كما يلي:<sup>2</sup>

1- تقسيم العمل و التخصص الوظيفي؛

<sup>1</sup> Chantal Bussenault, Martine Pretet , **Organisation et gestion de l'entreprise- Tome2 : Structures, décision, stratégie**, Expertise comptable Vuibert p.15

<sup>2</sup> Chantal Bussenault, Martine Pretet , **op.cit**, p.p.15-16.

2- التدرج الهرمي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل بما يضمن رقابة المستويات العليا على المستويات السفلى؛ 3- التقيد الشديد باللوائح و الإجراءات التنظيمية للموظفين داخل التنظيم البيروقراطي؛

4- إنجاز الأعمال و الاتصال داخل التنظيم البيروقراطي لن يكون إلا من خلال التقيد بالقوانين و الإجراءات التنظيمية المكتوبة و الرسمية؛

5- التجرد من الطابع الشخصي و الذاتية في العمل داخل التنظيم البيروقراطي لأن العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة البيروقراطية هي في الأصل علاقة بين وظائف و ليس أفراد؛

6- إختيار و تعيين الأفراد في التنظيم البيروقراطي لن يكون إلا على أساس الكفاءة؛

8- الفصل بين حياة الموظف الخاصة و عمله في التنظيم البيروقراطي.

### 2-3-2) - أهم إنتقادات النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

إجمالاً يمكن تقديم الملاحظات التالية للنظرية البيروقراطية كما يلي:<sup>1</sup>

- الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية؛

- التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية، مثال ذلك تعارض مبدأ ومبدأ الكفاءة مع مبدأ

الترقية بالأقدمية؛

صبي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص: 35.

- الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل ، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح ... وماشابه ذلك؛
- إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان. له مكوناته النفسية والاجتماعية وهذا بالطبع يترتب عليه نتائج عكسية متمثلة في انخفاض الكفاءة في التنظيم وربما فشله تماماً في تحقيق أهدافه؛
- التنظيم البيروقراطي تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية ، وهذا لا يتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ومن ثم فإن محددات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدراته الذاتية.
- في الأخير يمكن القول بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جداً لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية، ولا يزال أيضاً تيار المبادئ الكلاسيكية ممثلاً في نظرية المبادئ الإدارية لفايول و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر إطاراً مرجعياً في إدارة الأعمال تستند عليه العديد من المنظمات الحديثة.

## المحاضرة الرابعة: نظريات المدرسة الإنسانية

### عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛

- المدخل الإنساني و نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو؛

- التعريف بالمدخل السلوكي و أهم نظرياته؛

- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو؛

- النظرية X و النظرية Y لدوغلاس ماكغريغور؛

## تمهيد:

اهتم علماء إدارة الأعمال ومنظري التنظيم قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز، وفرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الإدارة ولم يكن للإدارة أدنى اهتمام بالجانب الإنساني إلى أن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي رأت أن الجانب الإنساني في التحفيز له دور أساسي في زيادة الإنتاج والإنتاجية ورأت أن العمال ليسوا فقط دواليب في آلة يقتصر دورهم فقط على التنفيذ. ونشير إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تصاحب مع تزايد انتقاد تنظيم OST ، إرتفاع مستويات التأهيل للعمال، الأزمة العالمية (1929).

## 1- المدخل الإنساني وحركة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

تعتبر حركة العلاقات الإنسانية المرحلة الأولى للمدخل الإنساني و الذي برز مع بداية سنوات الثلاثينيات (1930) من القرن العشرين الميلادي. حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية، حيث تم دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ما يعرف بديناميكية الجماعة. وساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق رضاء العمال عن وظائفهم ، ومن ثم فإنه يجب حث المديرين على أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة العمل ، ولتعزيز انطباعات الفرد من نفسه في المنظمة.

ترجع أصول المدرسة الإنسانية إلى الجهود التي قام بها أساسا الباحث و الأكاديمي الأمريكي من أصل أسترالي إلتون مايو (E.Mayo) و مجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكتروك كومباني (Western Electric Company) لترتيب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو.

تطورت حركة العلاقات الإنسانية بفعل ثلاثة رواد هم روبرت أوين (Robert Owen)، الذي وضع اللبنة الأولى لمدخل العلاقات الإنسانية في عام 1828م، و إلتون مايو (Elton Mayo) الذي يعتبر المؤسس الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين، و ماري باركر فيوليت (M.P.Follett) التي تعتبر أفكارها إمتدادا لأفكار مايو. و قد أكد هذا الأخير و زميله روثجر أن حل المشاكل في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، و دراسة سلوكه.<sup>1</sup> يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها: " ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، يؤثر فيه و يحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد، باعتباره إنسانا، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية و تتحدد في دفع و تحفيز العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق بينهم، تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية، و تحقق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

### 1-1- عوامل ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كنتيجة لمجموعة من العوامل يمكن ذكرها إجمالاً كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص: 82 .

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول النامية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1970، ص: 6.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

- تزايد قوة الإتحادات العمالية (النقابات) كنتيجة لفشل رجال الصناعة و الإدارة في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم؛
- تحسن أوضاع العمال المادية و الثقافية مما ساعدهم على المطالبة بإدارة أفضل و بحظ أكبر في المشاركة في الإدارة؛
- تنامي الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل و رجال الإدارة و ضرورة اهتمامهم بمشاكل موظفيهم و مجتمعهم؛
- زيادة حجم التنظيمات الإدارية و سيادة التخصص الدقيق في العمل و بالتالي تزايد المشاكل داخل تلك التنظيمات بين الفئات المهنية المختلفة.

### 1-2- تجارب الهوثورن (1927-1932) و ظهور نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

- تمثل تجارب الهوثورن سلسلة التجارب الثانية بعد تلك التي قامت بها إدارة شركة واسترن إلكترىك كامباني (WEC) المتخصصة في صناعة الدارات الكهربائية، و التي استمرت من سنة 1924 إلى 1927 أما تجارب الهوثورن فقد استمرت من 1927 إلى 1932 (05سنوات) بقيادة عالم النفس الصناعي إلتون مايو بمعية فريق من الباحثين و كان من أبرز ما توصلوا إليه أن ارتفاع مستوى أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بعوامل نفسية مثل اهتمام الإدارة والمشرفين بهم والاعتراف بدورهم. تم أخذ مجموعتين من العاملات في مصنع التركيب، المجموعة الأولى وُضعت للمراقبة أما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه بإجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل، منها:

- تغيير في الإنارة لم يؤثر على الإنتاجية؛

أما :تخفيض ساعات العمل؛

-الحق في الكلام أثناء العمل؛

-تقديم وجبات مجانية.

هذه العوامل الأخيرة أدت كلها إلى تغيير وزيادة الإنتاجية، واستنتج من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة" كنظام اجتماعي" يمكن فهم مشاعر العمال وتحفيزهم إلى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها. وتؤكد Mayo من أن العلاقات الأفقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رصا العمال وبالتالي على إنتاجيتهم.

(3-1)- أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية:

إجمالاً يمكن حصر أهم ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في النتائج التالية:<sup>1</sup>

- أن الفرد إنسان له تكوينه النفسي والاجتماعي.
- أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم و أنماط سلوك هذه الجماعة.
- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية، ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين و الإدارة.
- يجب على الإدارة أن تدرك أن تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية والمكافأة المعنوية مثل -الاعتراف والتقدير- هي عوامل هامة في الدافعية للعمل وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup>حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تحولاً كبيراً في الفكر الإداري، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية. كما سلطت هذه الحركة الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الفرد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء.

#### 1-4- أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- بالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي الذي اقترحه هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي الذي اقترحه المدرسة الكلاسيكية، إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل.

- إن العديد من المحاولات حتى الخمسينيات من هذا القرن بذلت في تحسين ظروف العمل ورضاء الأفراد عن وظائفهم ولكن لم يتم الوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقفاً. وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معاً والتي تؤثر في الإنتاجية، أي أن تلك العوامل الخاصة بمستويات الأجور، والوظيفة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، والعلاقات مع

<sup>1</sup> Lossato Bruno, *Introduction critique aux théories d'organisation*, édition Dunod, Paris ; 1985, p. 71

الزملاء والإدارة ، والتنظيم غير الرسمي ما هي إلا جزء من مجموعة أكبر أكثر تعقيداً من العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

- من ناحية أخرى ، فقد انتقد البعض ألتون مايو من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط" الإدارة الأبوية" في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين.

## (2)- المدخل السلوكي و أهم نظرياته:

لا يستطيع أحد أن ينكر دور المدخل السلوكي في إثراء الفكر الإداري في مجالات هامة وحيوية يحتاج إليها المدير المعاصر مثل نمط القيادة والاتصالات والعلاقات الشخصية والعمل الجماعي والتنظيم غير الرسمي والدافعية في العمل وغيرها ، فقد بدأ هذا المدخل مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين و مازال مستمرا إلى يومنا هذا. و عليه سنحاول ضمن هذا المجال أن نتطرق إلى هذا المدخل من خلال نظريتين أساسيتين هما نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو و نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور .

## (1-2)- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (1908-1970):

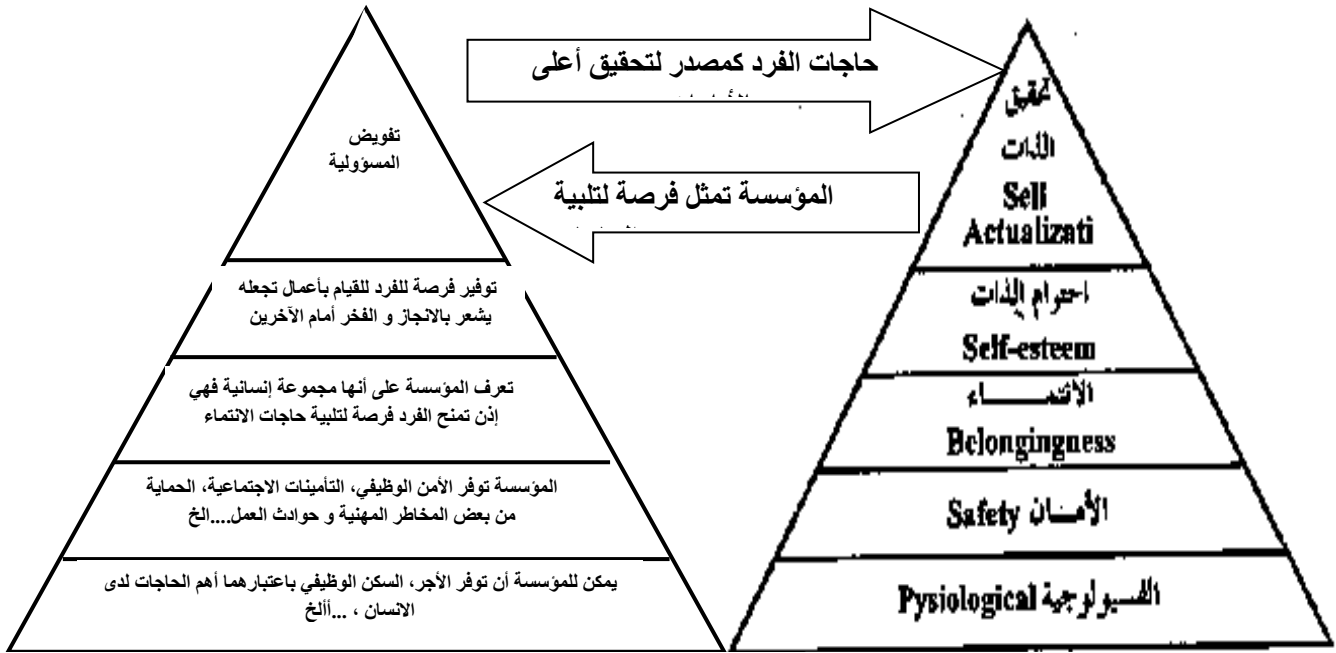
### (1-1-2)- التعريف بالنظرية:

لقد حاول عالم النفس ابراهام ماسلو عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ، ولقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية "هرم الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy Theory. يمكن تقديم هرم ماسلو للحاجات وفق

الشكل التالي:

## الشكل (4-1): التدرج الهرمي للحاجات لدى الفرد

## التدرج الهرمي للحاجات لدى الفرد المؤسسة تمثل مصدر لتلبية حاجات الفرد



المصدر: من إعداد الأستاذ بالاعتماد على محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص:36.

## 2-1-2- أهم الحاجات الانسانية حسب أبراهام ماسلو:

يظهر الشكل السابق تدرج الحاجات و تصنيفها حسب أبراهام ماسلو و التي يمكن شرحها كما

يلي:<sup>1</sup>

1- الحاجات الفزيولوجية: و تتمثل في الحاجات الضرورية و الأساسية لعيش الإنسان مثل

الأكل و الشرب و اللباس و الراحة و النوم و غيرها من الحاجات المتعلقة بالبنية

الفزيولوجية للإنسان.

<sup>1</sup> محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص:36.

2- حاجات الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار

التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجأته.

3- حاجات الانتماء: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في

الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن.

4- حاجات تقدير الذات: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والإستقلالية و القوة و

الثقة بالنفس.

5- حاجات تحقيق الذات: تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد ، والتعبير - إلى أقصى

درجة - عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحقق ذاته في الواقع العملي.

و يربط حاجات الإنسان بالعمل في المؤسسات فإن هذه الأخيرة تعتبر مصدرا مهما لتلبية تلك

الحاجات كالاتي:

والعمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الثلاثة الأولى ويمكن إسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما

يلي:

-الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب؛

-الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، إستقرار العمل ( الأمن الوظيفي)؛

-الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛

-الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل؛

وعادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات الأساسية في العمل، أما الحاجات الأخرى فيمكن تحقيقها

في إطار العمل:

- الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد، مقبول من الآخرين، إظهار كفاءاته، الحاجة للتتويج، الذاتية في العمل واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني،....

- الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل..

ويمكن للمسيرين الاستفادة من سلم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

## (2-2) - أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات:

يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات فيما يلي:

- وضع ماسلو عامل الاشباع كشرط للانتقال من حاجة إلى أخرى و هذا شرط غير عملي فهناك الكثير من الأفراد انشغلوا بتلبية حاجات دون الأخرى و هذا بالرغم من منطقية التدرج الهرمي للحاجات.

- تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي، فالكثير من الأفراد و خصوصا في الدول المتقدمة يرون بأن العمل في حد ذاته هو قيمة اجتماعية راقية أكثر منه من مجرد وسيلة لتلبية حاجاتهم.

## (3) - نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور (1906-1964):

### (1-3) - أهم فروض نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور

يمكن تلخيص أهم فروض هذه النظرية في الجدول التالي:

### الجدول (1-4): أهم فروض نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور

النظرية X	النظرية Y
1H معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن	1H العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني
2H الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.	2H تحفيز الأفراد و تشجيعهم و تكوينهم و تحديد الأهداف لهم يمثل يولد لديهم القيادة الذاتية
3H التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف	3H يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه.
4H الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها إلى ذلك	4H يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك
5H الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان	5H الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح
6H الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد	6H العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.

**المصدر:** علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب

الجامعية، 1997، ص: 117.

أوضح دوغلاس ماكغريغور في نظريته أن المدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائماً ليكون دكتاتورياً وموجهاً بالرقابة الصارمة وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري ، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإن يميل غالباً إلى النظرية التفاضلية لمرؤوسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتياً ورقابة أنفسهم بأنفسهم ويوفر لهم من مناخ الابتكار والإبداع ، ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.

وتبعاً لفرضيات نظرية X ، فهذا يدعو المنظمة لاعتماد الأسلوب المتسلط، مع ضرورة الرقابة على سلوكيات الأفراد. وهذا يولد نظام رديء للتسيير، ب حيث:

-تساعد نظرية X على تأسيس نظام يستند على قواعد صارمة ورقابة مشددة ؛

-تُكيف السلوكيات الفردية مع النظام (وعادة مع سلبية العمل)؛

-هُروب الأفراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والإجبار)؛

وحسب Mc Gregor فإن النمط X من الأفراد يعتمد على النظرية التاييلورية.

تعتبر نظرية Y معاكسة نوعاً ما لنظرية X ، فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز

وأخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

تستند نظرية  $y$  على فرضية مفادها أن فاعلية المسير ناتجة عن استعداده لخلق جو عمل يسمح

لأفراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم. وعلى عكس نظرية  $x$ ، ترى نظرية  $y$  بأن<sup>1</sup>:

-يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية.

-إذا تم إشراك العامل بأهداف المؤسسة، فإنه يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيقها، دون ضرورة فرض

الرقابة والعقوبة عليه.

-الفرد العادي إذا عمل في شروط عمل مناسبة فإنه يبحث على تحمل المسؤولية.

وحسب Mc Gregor، فإن نظرية  $y$  ينجم عنها نظام يتميز بـ:

-نظام مبني على الثقة، التفويض ( للمسؤوليات ) والرقابة الذاتية؛

-يسمح النظام ببروز سلوكيات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛

-يقوم الأفراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها.

(2-3) -) -) أهم الانتقادات الموجهة لنظرية  $x$  و نظرية  $y$ :

يمكن أن نحصر أهم الانتقادات الموجهة لنظرية دوغلاس ماكغريغور في النقاط التالية:

- لم يقدم تفسيراً متكافئاً لأبعاد الإدارة، حيث كان التركيز بصفة أساسية على السلوك

الإنساني فقط.

- وقد أهملت النظرية بذلك العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة المحيطة بالفرد وما

تشتمل عليه من عوامل مادية.

<sup>1</sup> علي إبراهيم الخضر، ص:118.

## المحاضرة الخامسة: نظريات المدرسة الحديثة

### عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛
- مدرسة النظم؛
- النظرية الموقفية.

**تمهيد:**

بالرغم من تعدد المداخل والنظريات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري فإن نظرية الإدارة حتى اليوم مازالت تفتح أبوابها للمفاهيم والمساهمات الجديدة .و في نظرة أكثر اتساعاً للإدارة ظهر مؤخراً كل من مدخل النظم ومدخل التكيف على المواقف ليضيفا المزيد من المفاهيم الإدارية الحديثة نظرية متكاملة للإدارة.

**(1)- مدرسة النظم:**

تعتبر مدرسة النظم أحدث المدارس الفكرية وقد استنقت أفكارها من نظرية النظم و التحليل النظري كإطار لدراسة و تفسير الكثير من المشاكل التي يواجهها المسير بما تمثله من منطق متكامل يحقق للدراسة النظرة الشمولية و الموضوعية ، من خلال هذه المدرسة تظهر المؤسسة كنتاج طبيعي للبيئة التي توجد فيها كجزء من نظام بيئي تربط أجزاؤه المختلفة علاقات تفاعلية هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المؤسسة في حد ذاتها عبارة عن نظام متكون من مجموعة من الأجزاء و الأنظمة الفرعية التي تعتمد كل منها على الآخر من أجل تحقيق الهدف العام للنظام.

**(1-1)- أهم المفاهيم المرتبطة بمدخل النظم:**

إن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهاذف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة. إن هذا المدخل يركز على النظرة الشمولية للمنظمة من جانب المديرين على أساس أنها كل متكامل، وفي نفس الوقت جزء من نظام أكبر وهو نظام البيئة المحيطة.

## 1-1-1- تعريف النظام:

يقصد بالنظام الكل المتكامل الذي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتميز بالتكامل والتفاعل، وكل نظام فرعي له هدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظام الفرعية الأخرى لتحقيق هدف النظام الكلي<sup>1</sup>.

## 1-1-1- خصائص النظام:

يمكن ذكر أهم خصائص النظام كما يلي:

1- يشتمل النظام على أربعة عناصر أساسية هي 1- المدخلات Inputs 2- عمليات المعالجة أو التشغيل أو التحويل 3 Operations - و المخرجات 4 Outputs - و التغذية العكسية Feed Back.

2- لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف يسعى إلى تحقيقها، كما أن هذه الأهداف تتدرج حسب مستويات النظام المتكامل معا.

3- يتفاعل النظام مع البيئة المحيطة به بما يعكس خاصية أساسية للنظام وهي الديناميكية من حيث كونه نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة ومتغيراتها ويؤثر فيها في علاقة متبادلة.

4- تتوقف فعالية النظام وديناميكيته على التغذية العكسية أو ما يعرف بالأثر العكسي والتي توضح رد فعل البيئة على مخرجات المؤسسة و بالتالي تصحيح مدخلات أو عمليات النظام.

<sup>1</sup> محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

5-البيانات هي السمة المميزة لأي نظام فعال حديث يحتاج أي نظام إلى كم هائل ومتنوع من البيانات عن المتغيرات والقوى البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها.

### 1-1-3)- أنواع النظام:

يمكن تصنيف أنواع النظام كما يلي:

- من حيث درجة الانفتاح على البيئة يمكن تصنيفها إلى أنظمة مفتوحة تؤثر في بيئتها و تتأثر بها، و أخرى مغلقة ليس لها أي علاقة مع بيئتها،
- من حيث درجة التعقد يمكن تصنيفها إلى أنظمة بسيطة و أخرى معقدة،

### 1-2)- أهم أفكار النظم:

- تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير أو المسير في تحليل و فهم المنظمات و إدارتها بشكل أفضل، و ذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها و هي:<sup>1</sup>
- اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء و نظم فرعية مترابطة؛
- أي تغيير في أي جزء مفن المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل؛
- يتضمن منظكر النظام مفهوم التداؤب، و هو أن نتيجة و تأثير التفاعل بين الأجزاء ككل تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنعزلة.

<sup>1</sup> محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص:38.

- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية، و بالتالي على أهمية رصد و تشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح.

## (2)- المدخل الموقفى (الظرفى أو الشرطى):

يعكس هذا المدخل الإدارة حسب المواقف ، بمعنى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة، أي بدلاً من البحث عن أفضل الطرق أو الأسلوب الوحيد الأفضل للإدارة فإن هذا المدخل يظهر أن هناك العديد من الطرق الفعالة للإدارة ، كل منها يعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل.

## (1-2)- خصائص المدخل الموقفى:

يمكن تلخيص أهم ملامح المدخل الظرفى كما يلي:<sup>1</sup>

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة وذلك كما أدعي فايول وغيره من رواد المدخل الكلاسيكي.

- إن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت. و من ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات.

- إن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

## (2-2)- الانتقادات الموجهة للمدخل الموقفى:

يمكن إجمالاً تلخيص أهم الانتقادات الموجهة للمدخل الظرفى كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز عمى إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان ، 1999 ، ص: 43.

- لقد أشار هذا المدخل إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة ، يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية. الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ والأساليب التي أمكنا لتوصل إليها في المداخل السابقة في الفكر الإداري.

- ومن الناحية البحثية فإن نظرية المواقف يعاب عليها أنها تفتقر إلى الصلاحية بالنسبة للفروض الخاصة بها، حيث لم يتم اختيار الفروض الخاصة بالأبعاد الأخرى التي ربما تؤثر على المواقف والتي قد تكون مشتركة.

## المحور الثالث:

### أهم وظائف التسيير

و يتضمن المحاضرات:

✓ المحاضرة السادسة: التخطيط؛

✓ المحاضرة السابعة: التنظيم؛

✓ المحاضرة الثامنة: التوجيه (التحفيز، القيادة، الاتصال)؛

✓ المحاضرة التاسعة: الرقابة.

# المحاضرة السادسة: التخطيط

## عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛
- مفهوم التخطيط؛
- مراحل التخطيط
- أنواع التخطيط؛
- عوامل نجاح و معوقات التخطيط.

**- تمهيد:**

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه يأتي في مقدمة الوظائف الأربعة للإدارة الأعمال (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)، فهو يشكل القاعدة التي تبنى عليها كامل العملية الإدارية و به يتحدد نجاحها من فشلها.

**(1)- تعريف التخطيط:**

هناك العديد من التعاريف للتخطيط يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- عرفه فايول بانه: "عملية التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".
- التخطيط هو: " نشاط إنساني منظم شامل و مستمر لتحقيق الأهداف المحددة في إطار الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة."<sup>1</sup>
- التخطيط هو: " وظيفة الذكاء في الإدارة."<sup>2</sup>
- ويمكن تعريف التخطيط أيضا بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ومن خلال التخطيط يمكن للمديرين في المنظمة أن يقرروا مايلي:<sup>3</sup>
- ما الذي سيتم عمله؟ متى سيتم عمله؟ كيف سيتم عمله؟ من الذي سيقوم بعمله؟
- فالتخطيط هو الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن تتبعه المنظمة ووحداتها الإدارية التابعة.

<sup>1</sup> أحمد نافع المدادحة، سلبمة سكيم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ، ص:16.

<sup>2</sup> كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة - الأردن، دار الفكر، 1995 ، ص: 95.

<sup>3</sup> محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، ادارة الأعمال، الطبعة الثانية، 1999 ، ص161 .

إنه ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان. وكما يرى البعض بأن التخطيط يمكن المدير ببساطة من الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- أين نحن الآن؟ ويتعلق هذا السؤال بتحليل وتقييم الحاضر وكذلك التنبؤ بمدة إمكانية تغيير الموقف في المستقبل، - إلى أين نرغب الذهاب في المستقبل؟ ويتطلب هذا السؤال تحديد الأهداف المرغوب الوصول إليها في المستقبل، - ما هو الاختلاف بين ما نحن عليه ونرغب الوصول إليه؟ - كيف يمكننا أن نصل إلى ما نرغب إليه في ضوء وضعنا الحالي؟

يمكن القول بأن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد الخطة. والخطة هي المظهر المادي للتخطيط والتي تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها، والأعمال المطلوبة لإنجاز الأهداف، والعناصر الواجب استخدامها لتنفيذ الأعمال (مادية / بشرية / تكاليف القيام بهذه الأعمال، كيفية القيام بهذه الأعمال / مكان إتمام هذه الأعمال / الوقت المقرر لها ومن المسئول عنها).

## 2-مراحل (خطوات) التخطيط:

تمر العملية التخطيطية بمجموعة من الخطوات أو المراحل يمكن ذكرها كما يلي:

1-2- **تحديد الأهداف (العامة و الوظيفية):** ويقصد بالهدف في إدارة الأعمال هو النقطة المقصودة والنهائية التي يسعى إليها النشاط في فترة زمنية معينة، أي الهدف يحوي على الاتجاه،

نفس المرجع السابق. <sup>1</sup>

الغاية (النهاية)، المدى (المسافة التي تفصلنا عن النهاية) والدقة (يجب تحديد الهدف بدقة لتفادي

الغموض وتعدد التفسير)، والنشاط وسيلة للوصول إلى الهدف. و يمكن تقسيم الأهداف إلى<sup>1</sup>:

أ. أهداف رئيسية: وهي تخص المؤسسة، وتتعلق بالدور الأساسي الذي كان سببا في وجودها ويؤدي إلى استمرارها وبقائها؛ والأهداف يمكن أن تكون عديدة ومتنوعة.

ب. أهداف ثانوية: وهي أهداف مساعدة لتحقيق الأهداف الرئيسية، مثلا الهدف الرئيسي هو تحسين مكانة المؤسسة في السوق فالأهداف الثانوية له تكون وضع منتج جديد في السوق كل ثلاث سنوات على سبيل المثال.

ت. أهداف فردية: وهي الأهداف اليومية والأسبوعية وحتى السنوية التي تخص الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، فهذه الأهداف يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا قويا بالأهداف الثانوية والرئيسية.

ث. أهداف اجتماعية: وهي أهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إزاء المحيط.

## 2-2- جمع البيانات و الإحصائيات:

تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، ويلزم للقيام بعملية التخطيط أن يكون لدى الإدارة أكبر قدر من البيانات كالإحصائيات المتعلقة بالإمكانات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة، ويجب أف تكون هذه البيانات و الإحصائيات دقيقة و حديثة و معبرة عن الواقع الفعلي حتى يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة بكفاية و فعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص-ص: 264.265.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

2-3- **تحديد مجموعة من البدائل الممكنة:** فالخطط البديلة توضع بجوار الخطة الأصلية لمواجهة مختلف الافتراضات، تواجه كل خطة منها افتراضا مختلفا عن ذلك الذي تواجهه الخطط الأخرى و يكون الاختيار بين الخطط البديلة في ضوء النتائج المتوقعة من كل منها بالهدف المحدد.<sup>1</sup>

2-4- **تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية:** فيمكن تقسيم الخطة الاقتصادية إلى خطط جزئية، بحيث تحدد خطة فرعية لكل قطاع كطاق الزراعة، التجارة، الصناعة و يجب انعكاس كل الخطط الفرعية أهداف الخطة العامة الرئيسية أو توظف لصالحها. و على المسؤولين تحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل خطة من الخطط الفرعية حتى يتم التنسيق بينهما باتجاه تحقيق الهدف الأساسي للخطة الأم.

2-5- **إعلام الخطة داخل المنظمة:** من الضروري جدا أن يتم الإعلام الواضح عن الخطة و أهدافها داخل المنظمة، بحيث يحاط كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطة بقطاع معين بالخطة ككل و بالجزء الذي يعنيه منها و موقع هذا الجزء في خريطة الخطة الكلية.

2-6- **متابعة تنفيذ الخطة:** يتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة فيتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية و أوجه الخلل و نقاط الضعف لتصحيحها و منع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الايجابية و تقريرها و دعمها.<sup>2</sup>

### 3-أنواع التخطيط:

هناك عدة تقسيمات للتخطيط يمكن ذكرها كما يلي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس ادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 47.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 47.

**3-1-1)- التخطيط حسب الزمن (أو حسب مدى تأثيره):**

يشمل هذا النوع من التخطيط على ما يلي:

**3-1-1-1)- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى):**

وهو تخطيط طويل المدى، يريد الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن اليوم؟ وإلى أين نريد التوجه في المستقبل؟؛ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

**3-1-1-2)- التخطيط التكتيكي (متوسط المدى):** وهو يجيب على السؤال التالي: ما السبيل

للوصول؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل؟ والخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات) تأتي لخدمة الخطة الإستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة. كما تمارسه الإدارة الوسطى والعليا.

**3-1-1-3)- التخطيط التشغيلي أو العملي (قصير المدى):** وهو عبارة عن خطة قصيرة

المدى أي أقل من سنة (سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، وتجيب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المقاييس، البرامج والميزانيات.

**3-2)- التخطيط الوظيفي (أو حسب الوظيفة):**

يشمل هذا النوع من التخطيط على ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 47-48.

أ. **تخطيط الإنتاج:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

ب. **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسعير والترويج، والتوزيع.

ت. **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

ث. **تخطيط القوى العاملة:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتكوين، والتطوير... إلخ.

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

#### 4- عوامل نجاح و معوقات التخطيط:

**(1-4) - عوامل نجاح التخطيط:** يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- صحة البيانات و الإحصائيات اللازمة للتخطيط؛
- كفاءة الجهاز اfdاري المسؤول عن تنفيذ الخطة؛
- مشاركة الجميع في وضع و تنفيذ الخطة؛
- ضرورة مركزية التخطيط و لامركزية التنفيذ؛
- ضرورة إستيعاب أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة.

4-2) أسباب فشل (معوقات) التخطيط: يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- صعوبة وضع التقديرات الدقيقة؛
- سيكولوجية المدراء القدامى؛
- الهياكل الجامدة لبعض المؤسسات؛
- عدم توفر الأموال اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة.

# المحاضرة السابعة: التنظيم

## عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛
- مفهوم التنظيم؛
- خطوات التنظيم؛
- أنواع التنظيم؛
- الوظائف الأساسية للتنظيم؛
- مبادئ التنظيم؛
- الهيكل التنظيمي.

## تمهيد:

من وظائف الإدارة الضرورية ما يتعلق بتنظيم الموارد البشرية والمادية وذلك لتنفيذ ما تم وضعه من خطط. إن هذه الموارد يجب أن يتم تجميعها وتخصيصها ، كما أن العمل في المنظمة لا بد من توزيعه على النحو الذي يسمح بتنفيذه بشكل متناسق ومتكامل.

## (1)- تعريف التنظيم:

يمكن تعريفه كما يلي:

1- يعرف التنظيم على أنه "الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات".<sup>1</sup>

2- يعرف بكونه "الوظيفة التي تمارس من خلالها الإدارة مهامها وتنفيذ الخطة التي سبق تحديدها لتحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>2</sup>

3- ولقد عرفه " كونتز " بأنه تجميع أوجه النشاط الضرورية لانجاز الأهداف العامة و الخطط من وحدات تنظيمية مناسبة، و ضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات و التنسيق بينها".<sup>3</sup>

## (2)- خطوات التنظيم:

باختصار فإن وظيفة التنظيم تتطوي على المهام الرئيسية التالية:

2-1- الخطوة الأولى: من خلال الأهداف والخطط الموضوعة من قبل يقوم الخبير بتحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف؛ فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993 - ، ص:93.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> سيد الهواري، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992 ،ص:20.

لتسويقها في السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

## 2-2- الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء

بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة. حيث سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد .. ، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية ... الخ.

## 2-3- الخطوة الثالثة: تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية.

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. وبالتالي فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

**2-4- الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية**

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين

العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقيًا. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

**2-5- الخطوة الخامسة: تحديد المسؤوليات.**

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

**2-6- الخطوة السادسة: بناء الهيكل التنظيمي.**

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه " الخريطة التنظيمية " والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

## (3)- الوظائف الأساسية للتنظيم:

للتنظيم مجموعة من الوظائف الرئيسية يمكن ذكرها كما يلي:

- العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا.
- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

## (4)- أنواع التنظيم:

تتمثل أساسا في:

- (1-4)- **التنظيم الرسمي:** و هو العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الإدارة و الذي يعبر عنه بالهيكل التنظيمي.

- (2-4)- **التنظيم الرسمي:** و هو نماذج من العلاقات تظهر بسبب النشاطات غير الرسمية لأعضاء التنظيم، ينشأ هذا النوع من التنظيم و يتطور بشكل عفوي و يتاثر في تشكيله بقواعد

سلوك الأفراد المنضمين إليه و قيمهم و علاقاتهم الاجتماعية، و هو تنظيم لا يظهر على الهيكل التنظيمي.

### (5)- المبادئ الأساسية للتنظيم:

تتمثل أهم المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي: <sup>1</sup>

**وحدة الرئاسة والأوامر:** ويعني هذا المبدأ أن شخص سلطة إصدار الأوامر في نطاق منظمة معينة في مصدر واحد، ، بحيث يكون للمرؤوسين داخل هذه المنظمة سوى رئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر. و إذا شئنا التوضيح انه يعني تحديد رئيس إدارة واحد لمجموعة من المرؤوسين يتلقون الأوامر منه ويصبح هو المسؤول عن توجيه من يعملون تحت إمرته.

**وجوب تطابق نطاق الإدارة الفعلي و نطاق الإدارة الرسمي:** هذا المبدأ مهم جدا في الإدارة نوجزه بمصطلح "التمكين" أي تبيان عدد المرؤوسين الذين يراجعون مباشرة مديرا أو رئيسا معيناً، بحيث يستطيع بكفاءة القيام بأعمال الإدارة اتجاههم و تقسيم وقته عليهم.

**عدم تركيز السلطة:** ة هذا يعني عدم مركزية السلطة و هي الحالة التي تزيد فيها درجة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات و عدم تمركزها في جهة واحدة.

**عدم صلاحية اللجان للقيام بالوظائف الإدارية التنفيذية:** حيث أن جانبا كبيرا من الإداريين ذوي الخبرة العلمية يؤكدون عدم صلاحية هذه اللجان للعمل الإداري الذي يحتاج إلى سلطة الحسم

<sup>1</sup> محمد القدومي و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ، ص.ص: 121-122.

السريع في إصدار القرارات و استثناء على ذلك يميل هؤلاء أي ترجيح وجود رئيس واحد على رأس كل وحدة إدارية له سلطة الحسم في القرارات.

**التلازم بين السلطة و المسؤولية:** و تحقيق هذا التلازم يتمشى و فكرة العدالة الإدارية التي تأبى تقرير مسؤولية الإنسان دون أن تستند إليه سلطة، إذا السلطة و المسؤولية مثلا زمنين متعادلين و تأسيسا على ذلك يجب أن يمنح الرئيس المسؤول القدر المعقول من السلطة الكافية لتحقيق الأهداف المرسومة. بذلك حتى يكون التنظيم جيدا يجب أن يؤدي إلى توازن السلطة و المسؤولية بين كل وحدة من وحدات العمل بالمؤسسة، و أن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.

**التنسيق:**نعني بالتنسيق توحيد الجهود الإدارية بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوع أو بالقرارات المشتركة و التي تمس أكثر من وحدة، و يتمثل في تحقيق التكامل بين الأنشطة و الوحدات في اتخاذ الهدف المشترك، و يعتبر العنصر الأساسي من عملية التنظيم، و يتوقف التنسيق الفعال على وجود هدف مشترك و جهد جماعي، ووحدة التصرف.

**التخصص:** حيث يهدف مبدأ التخصص إلى تجزئة العمل و تقسيمه بين العاملين في الوحدة الإدارية، و بذلك يستطيع كل عامل تنفيذ العمل الذي يجيده فهو أقدر عليه أكثر و أكثر خبرة فيه.

(6)- الهيكل التنظيمي:

(1-6)-تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

### (2-6)- أهمية الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا التي يحققها للمؤسسة نذكر منها:

- تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- المساعدة في تنفيذ خطط المؤسسة بنجاح؛
- تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### (2-6)- أنواع الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الاقتصادية، حيث أن لكل منها إيجابيات وسلبيات، ومن أهم هذه الهياكل التنظيمية نذكر:

#### - الهيكل التنظيمي الوظيفي:

هو النوع الأكثر شيوعاً لدى المؤسسات الاقتصادية، فهو يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعاً للوظائف والآثار التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفية معينة للمؤسسة ككل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص. 124.

- الهيكل التنظيمي السلعي:

يقصد بهذا الهيكل التنظيمي تجميع النشاطات المختلفة للمؤسسة على أساس السلع أو الخدمات المنتجة أو على أساس خطوات الإنتاج، وتكسب هذه الطريقة أهميتها خاصة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

- الهيكل التنظيمي الجغرافي:

وهو التنظيم على أساس الموقع الجغرافي أي طبقاً للعمل أو المكان الذي يتم فيه العمل أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي حسب العملاء:

وهو تجميع الأنشطة حسب خدمات العملاء أو المنتجين من سلع أو خدمات المؤسسة، فالقاعدة هنا هو الزبون أو السوق.

- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

هو هيكل تنظيمي حديث ومتطور أستعمل من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة، يعمل هذا التنظيم على أساس تكاليف العلاقات الرئيسية العمودية والأفقية لمختلف المشاريع.

## المحاضرة الثامنة: التوجيه

### عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛
- تعريف التوجيه؛
- أساليب التوجيه؛
- متغيرات التوجيه؛
- عناصر التوجيه (التحفيز، القيادة، الاتصال).

**- تمهيد:**

تتفرد هذه الطريقة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة ، وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

**(1)- تعريف التوجيه:**

- يشار إليه على أنه: "تأثير فرد على مجموعة لتحقيق أهداف هذه المجموعة أو أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

- وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها: "التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية".

- إن وظيفة التوجيه تتعلق بدرجة كبيرة بكيفية التعامل مع الآخرين في المنظمة بحيث يمكن تحقيق ما يرغبون فيه وما ترغب فيه الإدارة في نفس الوقت أي توجيه سلوك الآخرين الوجهة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية<sup>2</sup>.

لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريف القيادة "إنجاز الأعمال من خلال

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002 ، ص: 336.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق ، الإدارة مبادئ، ووظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1996 ، ص: 262.

الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

### 2-) أساليب التوجيه:

تتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها ما يلي:

- إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين.
- قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة.
- تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.

### 3-) متغيرات التوجيه:

أساس توجيهات الرئيس لمرؤوسيه ستركز حول نمط القيادة الذي يتبعه (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقته في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارات الرئيس بكيفية توجيه مرؤوسيه مثل: مدى خطورة الحالة، نمط القيادة، تحفيز المرؤوسين، وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك، بكونه قائد موجه للآخرين عليه:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قراره على المهمة.

- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار.
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليه اتخاذه.
- بصفته شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليه أيضا تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

### (3)- عناصر التوجيه:

تدار عملية التوجيه من خلال ثلاثة أنشطة أساسية هي: التحفيز، القيادة والاتصال.

#### (1-3)- التحفيز:

و هو أول أنشطة التوجيه.

#### (1-1-3)- مفهوم التحفيز : ويعرف كما يلي:

- هو عملية تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف المسطر.

- يطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه.

- والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يبق وم الفرد بالسلوك المطلوب.

3-1-2) - نظريات التحفيز: و التي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

أ. نظرية ماسلو لسلم الحاجات: و هي نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو<sup>1</sup>.

ب. نظرية العاملين لهيرزبرج: حيث يرى أن هناك مجموعتين من العوامل:

- **المجموعة الأولى** وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) وهي

العوامل التي إذا فقدت أو تدهورت تسبب عدم رضا العمال وتتنقص من نجاعة وفعالية

المردودية وفي حالة وجودها لا تؤدي إلى التحفيز بل تزيل فقط أسباب عدم الرضا، مثال

ذلك: الأجرة، ظروف العمل، العلاقات بين الأشخاص في العمل، السياسات والإجراءات

التنظيمية، سلوك المسؤول المباشر.

- **أما المجموعة الثانية** هي التي يسميها هيرزبرج بعوامل تحقيق الرضى والتحفيز، وهي

العوامل التي تدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد مثال ذلك: **العمل المثير** أي العمل الذي

يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛ **التقدير** أي التقدير من الرؤساء والزملاء؛ **فرص النمو**

أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل؛ **تحمل المسؤوليات** أي وجود فرص

لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛ **الإنجازات** وهي وجود مجال لتحقيق

إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

ت. **نظرية فروم vroom:** حيث يرى نموذج فروم أن عملية التحفيز هي عملية جداء لتوقعات

المستخدمين والعمال إزاء النتائج المستقبلية X القيمة الشخصية التي يعطيها العامل للنتائج.

<sup>1</sup> أنظر المحاضرة الرابعة.

- **التوقعات:** يقصد بها قوة الاعتقاد لدى الشخص في أن عمل معين سيؤدي إلى تحقيق

نتيجة خاصة، وهو نوعان:

• توقع الإنجاز مقارنة بالمجهود المبذول.

• توقع المقابل من الإنجاز المحقق.

- **القيمة الشخصية:** يقصد بها الأهمية التي يعطيها العامل والشخص للنتيجة التي يرغب

بها، كأن يعطي العامل أهمية أكبر للمكافأة النقدية وعامل آخر يعطي قيمة وأهمية أكبر

للمكافأة المعنوية، أو يرغب في الحصول على قيمة نقدية بسيطة + ترقية.

### 3-2- القيادة:

**3-2-1- مفهوم القيادة:** هناك عدة تعاريف للقيادة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و

الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و

الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

- القيادة حسب كوتز و أدونيل هي: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق

هدف معين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء، عمان، 2011، ص:21.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص:7.

- القيادة هي عملية إنسانية و فكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين و تمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، باستثمار فرص متاحة لها و التعامل الإيجابي مع المخاطر و المهددات المحيطة بها.<sup>1</sup>

- كتعريف شامل ينظر للقيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و إدارة الأعمال جهودهم و التوفيق بين أهدافهم و مصالحهم الشخصية و أهداف المؤسسة.

### 3-2-2) سمات القائد:

على كل قائد أن يتحلى بالسمات التالية:

- القائد لا بد أن تكون له القدرة على وضع أهداف طموحة؛
- هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة ؛
- أن يتمتع بالحيوية والنشاط؛
- القدرة على تحدي العوائق والصعاب، وتجميع الطاقات والموارد من أجل إنجاز أهداف؛
- كما أن للقائد القدرة على جعل الآخرين يعملون معه بمحض إرادتهم لإنجاز المهام والأهداف المشتركة.

كل هذه الخصائص يجب أن تتوفر في القائد، لكن إضافة إليها هناك تصورات أخرى تعتمد على سمات القائد، وتصورات تقوم على سلوك وأسلوب القيادة وتصورات تقوم على واقع المؤسسة.

<sup>1</sup> خضير كاظم الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص: 35.

**3-2-3) - نظريات القيادة: ومن أهم نظريات القيادة : نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد،**

النظرية الموقفية في القيادة حيث:

أ- **نظرية سمات القائد:** تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية كالذكاء والقوى العضلية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً . وتقول بأن القائد يصنع ولا يولد.

ب- **نظرية سلوك القائد:** وترتكز على سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين : هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري . وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أم العاملين.

ت- **النظرية الموقفية في القيادة:** وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً (ديكتاتوري أو ديمقراطي) ...بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، إتجاهات الأفراد، خبرة المسير، طبيعة العمل المراد إنجازه...الخ).

**3-2-4) - أنماط أو أساليب القيادة :** هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد

وشخصيته وخبرته ونوع

التابعين، وأهم هذه الأنماط:

أ- **القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف

ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

ب- القيادة الديمقراطية : يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

ت- القيادة المتساهلة : وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.

ج- القيادة غير الموجهة : وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

د- أسلوب الخط المستمر في القيادة : وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية . في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتمامًا كبيرًا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

#### 4- الإتصال:

**4-1- تعريف الإتصال:** يمكن تعريف الإتصال بمجموعة من التعاريف كما يلي:

- يعرف الإتصال على أنه : " عملية ديناميكية تهتم بنقل الحقائق، الآراء، المعلومات و المعاني و

تتطلب الإستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير و التأثير من طرفي الإتصال".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله سنومي، الإتصال في عصر العولمة: الدور والتحديات، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص:23.

- الإتصال هو: "تفاعلات طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كلا) من الطرفين. ويعرف داخل المؤسسة بأنه عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة"<sup>1</sup>.

**4-2) - أهمية عملية الاتصال:** إن هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال ضرورية في المؤسسة لأجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

**4-3) - أنواع الاتصال:** هناك عدة أصناف للاتصال حيث نجد:

أ- **الاتصال الرسمي:** في أي منظمة لا بد أن يكون هناك اتصالات رسمية والتي تحدد عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل فالاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة على دراسة المشاكل والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين. والاتصالات الرسمية تكون عبارة عن:

✓ اتصال رأسي نجد فيه:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

-الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل والخطط والسياسات وحلول المشاكل.

-الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى حيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه مدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل أو مقترحات معينة.

✓ الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلا بين رؤساء الأقسام ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

✓ الاتصالات القطرية: وتتم بين إحدى الإدارات مع مرؤوس إدارة أخرى.

ب- الاتصال غير الرسمي: وهو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة ويكون موجودا دائما طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة و أمام هذه الحقيقة فإن المدير العلمي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك.

#### 4-4) أهداف الاتصال:

يهدف الإتصال إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- نقل و تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع العاملين؛
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مضللة أو غموض في السياسات؛
- تحضير العاملين لأي تغير في السياسات أو الأساليب و تزويدهم بالمعلومات الضرورية؛

<sup>1</sup> عبد الله سنومي، الإتصال في عصر العولمة: الدور والتحديات، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة و المحافظة على قنوات الإتصال؛
- تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج و بيئة العمل؛
- إحداث التنسيق و التفاعل بين أعضاء المؤسسة.

#### 4-5) عناصر الاتصال: للإتصال ثلاثة عناصر يمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ **أولاً:** المرسل أو المتصل الذي يبدأ عملية الاتصال؛
  - ✓ **ثانياً:** المرسل إليه و الذي يقوم باستلام مضمون الرسالة من المرسل؛
  - ✓ **ثالثاً:** الرسالة و هي الفكرة أو المعلومة التي يهدف المرسل إلى تبليغها إلى المرسل إليه و هو قد تكون أمراً أو مقترحاً أو قراراً؛
  - ✓ **رابعاً:** وسيلة الاتصال و هي الأداة المستعملة في عملية الاتصال.
- وتكمن أهمية عملية الاتصال الإداري في التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، وربطها بالبيئة التي تنشط فيها، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعرفة في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الإتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج، كما أن اتخاذ القرار السليم تعتمد جودته على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة.

## المحاضرة التاسعة: الرقابة

### عناصر المحاضرة:

- تمهيد؛
- مفهوم الرقابة؛
- خطوات الرقابة ؛
- مجالات الرقابة؛
- أنواع الرقابة؛
- أساليب الرقابة.

**تمهيد:**

إن الوظيفة الإدارية التي تتعلق بمراقبة وتقييم الأداء في البنك أو أي منظمة أخرى يطلق عليها الرقابة، والتي تتسم بالتعقيد في التطبيق العملي. فالمدير يجب أن يقوم بتقييم الأداء ، ويحدد المشاكل التي تعوق الأداء ويتوقع الأزمات قبل حدوثها ويحلل أسباب حدوث الأخطاء أو الانحرافات عن الاتجاه المخطط للأداء ، ويتخذ القرارات التصحيحية المناسبة.

**(1)- مفهوم الرقابة:**

رغم وجود سوء فهم لمعنى الرقابة إلا أنه يوجد إتفاق عام على تعريفها إنطلاقاً من تعريف فايول الذي كان سائداً إلى حد كبير و لسنوات طويلة، فهي تتمثل في:

- " التحقق فيما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية، و للتعليمات الصادرة و للمبادئ التي ام إعدادها".<sup>1</sup>

- الرقابة هي: " وظيفة تقوم عليها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف بكفاية و في الوقت المحدد لها فهي المتابعة لإنجاز الأعمال بدقة و بسرعة و العمل على تقييمها مع تحديد الانحرافات و إصلاحها إن وجدت".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994، ص: 105.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 471.

## (2)- خطوات عملية الرقابة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط .حيث الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط . هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها . وتتمثل في<sup>1</sup>:

**(1-2)- إعداد معايير الأداء:** والمعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التّقدّم، أو التأخر عن الأهداف . طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين : المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة.

**أ- المعايير الإداريّة:** تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء . ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة . تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل . مثال : يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

**ب- المعايير التّقنيّة:** يحدّد ماهية وكيفية العمل . وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات،

ومعدّات السلامة، والموردين . يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية. مثال : معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

**(2-2)- متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

1 نفس المرجع السابق.

**2-3) - قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء . إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراءات اللازمة.

**2-4) - تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء:

المعيار، دقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقييمية الواجب اتخاذاها.

### 3) - مجالات الرقابة الإدارية:

هناك عدة مجالات يتم مراقبتها في المؤسسة وذلك كما يلي:

**3-1) - الرقابة على الموارد المادية:** وتشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم ؛ الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها ؛ وهناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

**3-2- الرقابة على الموارد البشرية:** يتضمن بعض الأنشطة مثل إختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم الأداء.

**3-3- الرقابة على الموارد الإعلامية:** إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه.

**3-4- الرقابة على الموارد المالية:** حيث تعتبر من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق ؛ هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة، أما الزاوية الثانية في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية ، تحتاج إلى- موارد مالية، فالمخزون الزائد يكف المنظمة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين.

#### 4- أنواع الرقابة الإدارية:

تنقسم الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع حسب المعيار المستعمل في التصنيف ؛ حيث نصنف بين:

#### 4-1- المعيار الأول: الرقابة حسب النمط ونميز بين:

**أ- الرقابة المباشرة:** وتتم عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بنفسه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل

وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يتم نقلها عبر التقارير ؛ إلا أن من سلبيات هذه الطريقة هو الوقت الذي تحتاجه عملية الرقابة نظرا لقيام المسؤول بها بنفسه.

**ب- الرقابة غير المباشرة:** وتكون عبر التقارير الرقابية التي تهدف لكشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله.

#### 4-2) الرقابة حسب المعايير: ونميز بين:

**أ- الرقابة على أساس الإجراءات:** وهنا تتم مقارنة ما تم إنجازه مع مجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق

والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات من نتائج نهائية ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها.

**ب- الرقابة على أساس النتائج:** وتكون من خلال قياس النتائج النهائية و مقارنتها مع المعايير والقياسات الموضوعة مسبقا، وهذا النوع من الرقابة يتيح حرية التصرف لوحدات الإدارة العامة.

#### 4-3) الرقابة حسب موقعها من الأداء وتنقسم إلى قسمان:

**أ- الرقابة السابقة:** وتسمى أيضا بالرقابة المانعة والوقائية وتهدف لضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى

ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وتقتصر أحيان الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، لكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة المسبقة وارداً.

**ب- الرقابة اللاحقة:** وتسمى أيضا بالرقابة البعدية، حيث يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلاً، مما يكسبها الطابع التقويمي ؛ وتلجأ إليها الإدارة للتأكد من أن طريقة التنفيذ

متفقة مع القوانين والتعليمات والمعايير الموضوعية، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة ما تم إنجازه.

#### 4-4- الرقابة وفقاً لمصادرها ونمیز بين:

**أ- الرقابة الداخلية:** وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تقوم بها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا والرقابة على أعمال مرؤوسيه بهدف توجيهه وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.

**ب- الرقابة الخارجية:** وتكون تكميلية للرقابة الداخلية، وتمارس خاصة في الأجهزة الحكومية للتأكد من مدى مطابقة الأعمال للمعايير الموضوعية، ويكون ذلك من خلال تدخل خارجي لمراقبة أعمال المؤسسة ومدى تمام إنجازها.

#### 5- أساليب الرقابة :

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها و يمكن تبیین هذه الأنواع كما يلي:

أ- الرقابة بالاستثناء: وهنا يتم التركيز فيها فقط على الأخطاء المهمة، ويتم إهمال الأخطاء البسيطة والتي لا تستدعي إعادة مراجعة للخطط.

ب- الرقابة الشاملة: وهنا تكون الرقابة شاملة لكل مجالات المؤسسة، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية و التدقيق الداخلي والخارجي.

ج- الرقابة التقليدية: وهنا تستعمل فيا وسائل الرقابة التقليدية مثل الملاحظة الشخصية، إعداد التقارير الدورية، عن طريق الموازنات التقديرية، وكذا نقطة التعادل.

د- الرقابة المتخصصة: وهنا تستعمل فيها أدوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها، نذكر منها طريقة تصميم المعلومات، خريطة جاننت، طريقة بارت والمسار الحرج والتي تتطلب متخصصين في بحوث العمليات.

في الأخير يمكن القول أن إدارة الأعمال العملية يتسم عموماً بمجموعة من الخصائص التي يجب الإشارة إليها، ومن أبرزها ما يلي:

- يعتبر عملية متكاملة فيما بين عناصره الرئيسية، حيث لا جدوى مثلاً للتخطيط أو التنظيم بدون رقابة.

- يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المنظمات الخاصة والعامة؟ والصناعية والتجارية، والزراعية والسياسية والعسكرية .. وغيرها، والمنظمات الكبيرة والصغيرة أي تتسم العملية التسييرية بالعمومية.

- يمكن ممارسة التسيير في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وليس قاصرا على مستوى الإدارة العليا، وإن اختلفت تفاصيل هذه الوظائف من مستوى إداري إلى آخر.

الخدمات العامة

### خاتمة عامة:

حاولنا من خلال هذه المطبوعة التعرف على ماهية التسيير، والمبادئ التي يقوم عليها ، وتوصلنا إلى أن إدارة الأعمال مجموعة من الممارسات العلمية التي تساعدنا للوصول إلى الأهداف تنشأ من أجلها أي منظمة أو مؤسسة، لكن في ظل البيئة كثيرة التعقيد لابد و على المسير مواجهة كل تغييراتها وتقلباتها باستعمال أحسن التقنيات التسييرية، لكن لا يكون لهذا أثر أقوى إن لم يصحب ذلك حسن الممارسة، فلا يكفينا التحكم في تقنيات إدارة الأعمال إن لم نحسن استعمالها وتوظيفها حسب الحاجة.

كما أن إدارة الأعمال مجموعة من الأنشطة المستمرة والمتكاملة بدءا بالتخطيط ومن ثم تنظيم الموارد المادية والبشرية؛ ثم توجيه العاملين في المؤسسة من خلال تحسين قنوات الاتصال والتحفيز المناسب واختيار أسلوب القيادة المناسب، ولمقارنة النتائج مع المعايير والأهداف الموضوعة لابد من الرقابة لقياس مدى الانحراف الموجود وتصحيحه وهو ما يسمى بالدورة التسييرية.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(1)- قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، 1998.
- 2- سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، إدارة الأعمال واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996.
- 3- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 4- مصطفى كمال طه، "الشركات التجارية"، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2007.
- 5- أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 6- بوقلقول الهادي، "مدخل إلى إدارة الأعمال: مطبوعة محاضرات"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 2015.
- 7- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 8- عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 9- حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول النامية، القاهرة، دار الفكر العربي.

- 10- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، 1999 .
- 11- أحمد نافع المداح، سلبمة سكيم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 12- كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة - الأردن، دار الفكر، 1995 .
- 13- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، ادارة الأعمال، الطبعة الثانية، 1999 .
- 14- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 15- ربحي مصطفى عليان، أسس ادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 16- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993 .
- 17- سيد الهواري، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992 .
- 18- محمد القدومي و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 19- محمد سعيد سلطان ،السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002 ، ص :336.

- 20- بشير عباس العلق ، الإدارة مبادئ، ووظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1996 .
- 21- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء، عمان، 2011 .
- 22- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004 .
- 23- خضير كاظم الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، 2009 .
- 24- عبد الله سنومي، الإتصال في عصر العولمة :الدور والتحديات، دار النهضة العربية، بيروت، 2001 .
- 25- محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994 .
- 26- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 .

(2)- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 27- Stephen Robbins, « Organization theory ; structure design and applications third », edition New Jersey, prentice Hall.
- 28- Pierre Cosno, Gestion Financière De L'Entreprise, Dunode, 8<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2000.
- 29- Dictionnaire Larousse.

- 30– Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, office des publications universitaires, 2012, Alger.
- 31– G.R.Terry et S.G.Franklin, **les principes du management**, Economica, Paris, 1985.
- 32– Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, op.cit, p 17.
- 33– Raymond Alain Thietart, **Le Management**, presse universitaire de France, 2003,Paris.
- 34– Benyahia Farid, **management : vade mecum du manager : pilotes des entreprises**, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011.
- 35– W. Jack Duncan ,**Les grandes idées du management – des classiques aux modernes**, Techniques de gestion.
- 36– Chantal Bussenault, Martine Pretet , **Organisation et gestion de l'entreprise– Tome2 : Structures**, décision, stratégie, Expertise comptable Vuibert .
- 37– Lossato Bruno, **Introduction critique aux théories d'organisation** , édition Dunod, Paris ; 1985.

قوانين توجيهية:

38- وزارة العدل، "القانون التجاري الجزائري"، مادة 551، 552، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2007-2008.

39- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77 المؤرخ يوم السبت 30 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2001.