

# ملخص حول مقياس مدخل لإدارة الأعمال

## المحور الأول: مدخل إلى إدارة الأعمال

تعتبر ادارة الاعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل كبير ومباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

وبرزت اهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945 م حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم إدارة الأعمال من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

أولا. تعريفات الإدارة: تعددت تعريفات الإدارة، وتطوّرت حتى شملت جميع نواحي الحياة، وقد اختلف التعريف بناءً على التواحي التي ركّز عليها القائم بالتعريف، وسوف نعرض لكم بعض التعاريف ومن أهمها:

✓ تعريف Taylor أن الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بالشكل الصحيح، ثم التأكيد من أنهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأقل التكاليف وأفضل الطرق.

✓ تعريف Fayol إنّها بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطّط وينظّم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الإدارة على أنها عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد لتحقيق الأهداف، وهي تحليل للعمل الإداري للمدير إلى وظائف التخطيط-التنظيم-القيادة-الرقابة، وأنّها ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظّم وتراقب وتوجّه العاملين الوجهه الصحيحة لتحقيق الأهداف، ليست مجرد تنفيذ الأعمال وإنما جعل العاملين ينفذون الأعمال، إنّها ليست غاية بل وسيلة للحصول على الهدف.

ثانيا. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى : علم الإدارة وثيق الصلة بالعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير و في نجاحه في ممارسته لعملية الإدارة، ومن الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة و لكن يمكن الإشارة إلى أهم العلوم التي لها صلة قوية بها و ذلك فيمايلي :

✓ علم الاقتصاد :يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد و التكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في في اتخاذ القرارات الإدارية .

✓ علم النفس : يساعد المدير في فهم الإنسانية و انجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية .

✓ علم الاجتماع :يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية و كيفية إدارتها بنجاح على اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك .

✓ علوم الرياضيات :تساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي في الادارة بنجاح و مدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات .

ثالثا. الإدارة فن أم علم؟ يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة هل هي علم أم فن أم علم وفن معا؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفره على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة علم وفن معا: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن و علم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى

الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

رابعاً. مجالات الإدارة: يمكن تقسيم قطاعات المجتمع من حيث الاشراف عليها وإدارتها إلى قطاعين: القطاع العام والخاص.

القطاع العام: ويشمل المؤسسات الخدمية والإنتاجية، وتشرف عليها الدولة، ويمارس فيها الإدارة العامة وتسعى إلى تقديم خدمة لأفراد المجتمع (كالتعليم، الجيش، الصحة...).

القطاع الخاص: يملكه رجال الأعمال من الأفراد والمؤسسات، يمارس فيها إدارة الأعمال وتشمل المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية، وتسعى إلى الربحية.

خامساً. مستويات الإدارة: إن مستويات الإدارة ثلاثة ويقصد بالمستوى الإداري طريقة تقسيم الإداريين:

1. مستوى الإدارة العليا: يمثلها عادةً (المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة)، وتكون مهامها الأساسية وضع أسس واستراتيجيات المؤسسة أو المنظمة.
2. مستوى الإدارة الوسطى: يمثلها عادةً (مدراء الأقسام أو الفروع)، وتهتم بتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة أو المنظمة في الفروع أو الأقسام.
3. مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية): يمثلها عادةً (مدراء تنفيذيون) وتهتم بالإشراف على التنفيذ وإدارة الموارد البشرية التشغيلية.

سادساً. المهارات الإدارية: لكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر عديد من المهارات والقدرات الأساسية في المدير الكفاء. ويعتبر تصنيف R.Katez لهذه القدرات من التصنيفات الرائدة حيث يفرق بين ثلاثة أنواع من القدرات هي:

✓ المهارة الفنية: وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل. وهذا يعني انه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل. وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسين من الناحية الفنية.

✓ المهارة الإنسانية: وتعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد. وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر.

✓ المهارات الفكرية: هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط والإستراتيجية، القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

ومما يلاحظ: هو تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة. إذًا هذه المهارات أساسية لكل مدير إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

## المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري

يمكن تصنيف تلك المدارس وفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

1. دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل . 2. الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية. 3 وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة . ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم: فردريك تايلور . هنري فايول . ماكس ويبر.

### 1. فردريك تايلور ( نظرية الإدارة العلمية ) :

أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح

متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.. وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

أ. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل

ب. الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.

ج.. تعاون كل من الإدارة والعمال طبقاً للطريقة العلمية.

د. تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ.

نقد الإدارة العلمية:

هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية ويمكن تلخيصها فيها يلي:

1. فصل التخطيط عن التنفيذ يقلل من أهمية اقتراحات العاملين ويفقدهم أهمية أدائهم أو اشتراكهم في الخطة فيصبح التخطيط بعيداً عن الواقع.
2. تحديد طريقة مثلى في الأداء بحيث يتم العمل المطلوب بأقل جهد وأسرع وقت بالطريقة التي أوصى بها (تايلور) وأتباعه يتضح منها تجاهلهم للفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات.
3. وضع (تايلور) مبدأ الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة إلا أنه لم يضع الأسس التي تضمن استقرار العامل في وظيفته فيما يتعلق بفصل العامل عن العمل أو مناقشة أسباب الفصل بطريقة علمية.
4. اتفق (تايلور) وأتباعه على أسلوب واحد لدراسة الوقت المطلوب لإنجاز كمية العمل المطلوبة يومياً لتحديد الأجر العادي الذي يحفز العاملين على إنجاز العمل إلا أنهم لم يتفقوا على كيفية تحديد الأجر العادل.
5. تدل المبادئ التي وضعها (تايلور) على أن الإدارة العلمية تميل إلى الدكتاتورية في معاملة الأفراد.

2. هنري فايول (نظرية التقسيم الإداري):

وضع أفكاره في كتاب من بينه كتاب الإدارة العامة والصناعة أصدر سنة 1916، وقام بتقسيم أنشطة المنظمة إلى 6 نشاطات : الأنشطة : الفنية، التجارية ، مالية ، الضمان والوقاية ، المحاسبة و الإدارة، كما أنه حدد الصفات الواجب توفرها في المدير والتي تتمثل في :الصفات الجسمانية – الصفات العقلية –الصفات الفنية – الصفات الثقافية – بالإضافة إلى صفات تتعلق بالخبرة والتجربة .

وأوضح أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

كما وضع مبادئ عامة للإدارة سماها " حكومة المنظمة " وهي :

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطة والمسؤولية
- 3- النظام
- 4- وحدة الرئاسة
- 5- وحدة التوجيه
- 6- إخضاع المصلحة الشخصية المصلحة العامة
- 7- التعويض وطرق الدفع
- 8- المركزية
- 9- تدرج السلطة
- 10- الترتيب والتنظيم
- 11- العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين .
- 12- الاستقرار في المعاملة
- 13- المبادرة
- 4- التعاون .

نقد نظرية التقسيم الإداري:

1. الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر.
2. تتوقف صالحة المبادئ التي وضعها فايول على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
3. قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب اللجوء إلى تعديلها، بما يتلاءم والواقع المعيشي.

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

5. لا يمكن فصل القضايا الإدارية (التسيرية) عن المتغيرات المحيطة (السياسية الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والقانونية) مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

### 3. ماكس ووبر (نظرية البيروقراطية):

البيروقراطية **bureaucracy** : تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما **bureau** وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و **cracy** وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي. من أهم المبادئ التي قدمها ووبر ما يلي:

أ. تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تناسب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل فرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مؤسسيه.

ب. وجود معايير رشيدة للتوظيف.

ج. ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

د. وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات: مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

عيوب البيروقراطية: أ. الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة ب. بطيء اتخاذ القرارات ج. عدم التكيف مع تغير التكنولوجيا

د. صعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.

### تقييم المدرسة الكلاسيكية:

مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.. ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل.. وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية مهماً أثر متغيرات الموقف.

### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

1. تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (التون مايو وزملاؤه).

2. تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتياً للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

3 أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (ماسلو).

هناك عدة نظريات مكونة لمدرسة العلاقات الإنسانية سوف نقتصر على أهمها:

إن جورج مايو أسترالي المولد أمريكي الجنسية، كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة، وقد كان أستاذا للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة هارفرد، وقد عرف مايو من خلال أبحاثه التي قام بها مع فريق من الباحثين في مصنع هوثورن لشركة ويستيرن إلكترونيك الأمريكية التابعة لشركة أمريكية عالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات الهاتفية.

فقد أجرى إيلتون مايو ورفقائه سلسلة من التجارب لمحاولة تحديد مستوى الإضاءة الأمثل والمواعيد المثلى للاستراحة، ولكنهم وجدوا بأن إنتاجية العمال المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، ثم استنتجوا، وبعد ستة سنوات من المحاولات المختلفة والتي اشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل، هو أن الإنتاجية كانت ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضى، وقد حصل هذا الرضى لسببين رئيسيين، أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأشخاص وبحاجاتهم الشخصية، وثانياً أن ظروف التجارب سمحت لهم بتكوين علاقات اجتماعية متماسكة.

وبعد أن أخذ إيلتون مايو وزملائه مراقبة مجاميع العمل ودراسة العلاقات بينها، اكتشفوا بأن هذه الجماعات تشكل تنظيمات غير رسمية ذات تأثير يزيد أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي، كما تحصل فيها عمليات وأحداث يجب أن يهتم بها الإداري إذا أراد أن يكون فاعلا، فمثلا قد يحدد التنظيم غير الرسمي للأعضاء ماذا وكم يجب أن ينتج كل عضو في الجماعة، وهم يستجيبون لضغط الجماعة حتى ولو تطلب ذلك مخالفة ما تريده الإدارة رسميا، لذلك أكد مايو على ضرورة أن يهتم تأهيل من يختص بالإدارة بدراسة التنظيمات غير الرسمية وديناميكيته.

لقد استمرت تجارب هوثورن حتى عام 1932، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعمالين معه.

✓ إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزى إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة، في زيادة الإنتاجية وتدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.

✓ إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل، وبيئتها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، أو التي لا تغفل عنها أهمية في التأثير على سلوكه داخل المنظمة، وهذا قد أدى إلى ظهور فكرة الرجل الاجتماعي بالنسبة إلى النظرة للعمالين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

✓ إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها، وبدورها الإيجابي، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية.

2. نظريو دوجلاس (X و Y): إذ تقوم هاتين النظريتين على مجموعة من الفرضيات حول نظرة المدراء لسلوك العاملين معهم .

حيث تركز نظرية X على أن العاملين هم الكسالى ولا يجوز العمل ولكنهم مرغمون عليه لأنهم بحاجة إلى تامين معيشتهم ولا تدفعهم إليه إلا الحاجة الاقتصادية لذا يتوجب ممارسة الرقابة والإكراه عليهم إذ أنهم يحاولون أن يتهربوا من المسؤولية ويبحثون فقط على الاستقرار.

أما النظرية Y فإنها تنظر إلى الإنسان نظرة ايجابية يجب العمل ولذلك لا داعي لرقابته أو إجباره على العمل وهو يتقبل في الظروف العادية المسؤولية ويبدل قسارى جهده في الانجاز ويمكن الاعتماد عليه وإشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمله.

3. هرم ماسلو أو هرم الاحتياجات الإنسانية:

قام ماسلو بترتيب وعرض المعلومات عن هرم ماسلو، معتبرا أن الإنسان يعمل من أجل تحقيق خمس حاجات رئيسية لديه هي: (تحقيق الذات، التقدير، الاحتياجات الاجتماعية، الأمن والسلامة، والاحتياجات الفيزيولوجية)، ويتم إشباع هذه الحاجات على مراحل بحيث يندفع الفرد لإشباع إحداها فإذا فرغ منها وأشبعها انصرف إلى الثانية وهكذا.

1. الحاجات الفسيولوجية: يحتاج الإنسان في المرحلة الأولى من حياته العملية إلى تأمين حياته المعيشية حتى يتمكن من العيش الشريف، ومن أهم مكونات الاحتياجات الفسيولوجية المأكل المسكن والملبس.
2. الحاجات إلى الأمن: يحتاج الإنسان في المرحلة الثانية من حياته العملية للإحساس بالأمن الوظيفي والأمن الأسري وضمان مستقبل الأبناء، وعدم تحقيق هذه الحاجة سيؤدي بالفرد إلى انشغاله فكرياً ونفسياً مما يؤثر على أدائه في العمل، لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل، لخلق روح من الإبداع بين العاملين.
3. الحاجات الاجتماعية: يحتاج الإنسان في المرحلة الثالثة إلى إقامة علاقات ودية مع الآخرين، والرغبة في مساعد الآخرين، والرغبة في مساعدة الناس لشخصه. وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات، يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين، ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج، وارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل.
4. حاجات التقدير: يحتاج الإنسان في المرحلة الرابعة إلى كسب احترام الناس والتقدير والرغبة في الظهور والتميز في العمل. لذلك فإن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في المؤسسة.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: يحتاج الإنسان في المرحلة الخامسة أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه. ويتمكن الإنسان في هذه المرحلة من مواجهة التحديات دون خوف من الفشل في تحقيق النجاح، ويبدأ بالشعور بأنه في ظروف يستطيع من خلالها الإبداع والتطوير في العمل في غياب هذه العناصر جميعاً يصبح الفرد عرضة للاكتئاب، والقلق، والعزلة الاجتماعية.

#### تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية :

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري وذلك بتركيزها على العامل الإنساني والجماعي فهي لم تركز على إنتاج الشخص بل على سلوكه الإنساني، فقد قدمت هذه المدرسة للإدارة أسساً للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعد على فهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، كما عوضت هذه المدرسة النقص في صحة افتراضات المدرسة الكلاسيكية بحيث افترضت أن الإنسان مخلوق عاطفي يتكون من مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات والأحاسيس التي يجب فهمها والعمل على إرضائها. ورغم ذلك وجهت لها عدة انتقادات لعل أهمها:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية، مثل الهيكل، العوامل المادية، التكنولوجية، وغيرها من العوامل.
- النظر للمنظمة باعتبارها عائلة سعيدة، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
- التركيز على الحوافز المعنوية، وإغفال أثر الجوانب المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف.
- نظرت العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاماً مغلقاً، يتوقف أدائه على أداء عناصره الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

#### ثالثاً: المدارس الحديثة: من أهمها:

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

تقييم مدرسة النظم: قدمت إطاراً فكرياً للمدراء لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال:

- ✓ اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، مما يحقق تنسيق أفضل في المنظمة.
- ✓ التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء، لذا يجب مراعاة كل جوانب المنظمة.

- ✓ يتضمن منظور النظم مفهوم الندائ (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة/ منفردة. كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة ) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض.
- ✓ تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية ، رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح.
- ✓ تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

ورغم ذلك وجهت لها عدة انتقادات وهي أنها مجردة وليست عملية، تنظرية تصلح للنقاش أكثر من ترجمتها للواقع العملي، حيث لا تتعرض لعمليات فعلية كصنع القرارات مثلاً .

**2. المدرسة الكمية:** وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعايرية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير

والحكم الشخصي، ويشمل على فروع أساسية هي:

أ. علم الإدارة: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.

ب. بحوث العمليات: وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ج. نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

تقييم المدرسة الكمية:

- ✓ قدمت العديد من الاساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة. (من هذه الأساليب البرمجة الخطية/ التحليل الشبكي /المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الانتاج لجدولة الانتاج، تحسين الجودة، الموازنة. أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية، برامج التطوير، الموازنة.
- ✓ وضعت الأساس لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، لذا فالمعلومات هي عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فعالية وكفاءة صنع القرار.
- ✓ وبالرغم من ذلك وجهت لها العديد من الانتقادات:
- ✓ ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية، لذا فهي لم تقدم اطاراً متكاملًا لفهم الإدارة ، كما هي المدرسة السلوكية.
- ✓ وفرت أدوات هامة تساعد المدير لأداء دوره في العملية الادارية. لكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم وانطباعاتهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

## المحور الثالث: وظائف الإدارة

### أولاً. التخطيط

**1. وظيفة التخطيط:** هي إحدى وظائف إدارة الأعمال التي تهتم بما سيكون عليه حال المنظمة مستقبلاً، في ظل المتغيرات والظروف المحيطة بها، وتكون مخرجات هذه الوظيفة عبارة عن خطة عمل مبرمجة ومجدولة زمنيًا وعمليًا تثبت وتحدد فيها الأهداف والوسائل والسياسات الواجب اتباعها بشكل واضح وصریح، مع مراعات ضرورة إمكانية تقييمها وتقويمها، لتظل خاضعة للتعديل والتغيير في سبيل ضمان تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية. فالتخطيط يحدد لنا "أين كنا؟" و " أين نحن الآن؟" و " أين نريد أن نصل؟" و " كيف؟" . ومفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل.

2. فوائد التخطيط: للتخطيط فوائد متعددة أبرزها أنه يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة في الاسواق ويحافظ على المؤسسة من التعرض للصدمات، كما يعمل التخطيط على تنسيق الجهود بين الادارات الموجودة بالمؤسسة و العاملين، بالإضافة إلى أنه يزيد في الانتاج وذلك لأنه يدعو للإستغلال الأمثل للموارد مع خفض التكاليف.

3. خطوات إعداد الخطط التنفيذية: 1. وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية. 2. تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف. 3. تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي تحقق الهدف. 4. تقييم البدائل: عمل قائمة لمزايا وعيوب كل احتمال من احتمالات سير الأنشطة. 5. اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية. 6. تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف سيتم تقييم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير. 7. مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير كما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها .

4. أنواع التخطيط: يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

## ثانيا. التنظيم

1. التنظيم: يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

2. خطوات عملية التنظيم:

أولاً: احترام الخطط والأهداف: الخطط تفرض على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. ويلاحظ إنه من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كذلك من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

ثانياً: 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.

ثالثاً: تصنيف الأنشطة: المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

01. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

02. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

03. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

رابعا: تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

خامساً: تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة ككل.

الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:





01. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

02. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة ( فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح ).

3. أنشطة وظيفة التنظيم في المنظمات و أغراضها : وضع المهام الرسمية المطلوب تحقيقها ؛ - تجميع تلك المهام داخل الوحدات التنظيمية؛- التنسيق بين المهام التنظيمية المتنوعة ؛ -تخصيص الموارد المختلفة لكل قسم من أقسام المنظمة ؛ - تقسيم العمل إلى وظائف محددة على العاملين بالمنظمة ؛ - تخصيص السلطة اللازمة لقيام كل فرد بأداء مهامه وظيفته ؛ -تحديد المسؤولية التي سيتم محاسبة كل فرد على أساسها ؛-تحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه ؛ -رسم خطوط انسياب السلطة داخل المنظمة ؛ -تحديد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.

## ثالثاً. التوجيه

1. التوجيه: هو إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية. وعموماً يمثل التوجيه في: أ. التحفيز ، ب. الإتصال، ج. القيادة الإدارية.

أ. التحفيز: تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء». كما تكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

### الفرق بين الحافز والدافع:

✓ **الدافع:** هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك. فالدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

✓ **الحوافز:** عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استئثاره الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

ب. **الإتصال:** يعرف الإتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون، أما الإتصال الفعال فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل. المرسل يبدأ عملية الإتصال حسب الهدف الذي حدده (حسب الفكرة المراد إيصالها)، فيبث رسالته باستعمال الوسيلة الاتصالية التي يراها مناسبة للحفاظ على المعنى الحقيقي للفكرة الموجهة إلى المستقبل الذي يكون في مجال التشويش المتعلق به شخصياً، أو بالمرسل الذي قد لا يختار الوسيلة الأنسب لإيصال المعنى على ما هو عليه، لينتج عن ذلك رجوع الصدى، أو ردود الفعل التي تتجلى في سلوكيات المستقبل. كما قد تحدث تغذية عكسية يقوم من خلالها المستلم بتوجيه رسالة إلى المرسل الذي تحول إلى مستلم. لذلك فالعملية الاتصالية داخل المنظمة تتم بطريقة متبادلة بين أعضائها لتأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وبالتالي فإن عملية الإتصال تتم بتوافر العناصر التالية: المرسل هو مصدر الرسالة، المستقبل (المتلقي): هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، الرسالة: هي الموضوع والمحتوى الذي

يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال تحقيقه، الوسيلة: يمكن أن تصل الرسالة إلى المتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس مثل: السمع والبصر والشم واللمس والتذوق، والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وراديو وشرائط الفيديو، رجع الصدى (ردود الفعل) والتشويش: الذي يعبر عن المعوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك المعنى المتضمن في الرسالة.

ج. القيادة الإدارية: هي القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.

## رابعاً. الرقابة

1. الرقابة هي المعنى بمتابعة العمل لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. وذلك من خلال استخدام معايير الأداء لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف، مقياس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان كل موارد المنظمة على المسار الصحيح نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

2. خطوات العملية الرقابية الأربعة: 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.

▪ إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. وتنقسم المعايير إلى مجموعتين:

✓ المعايير الإدارية: كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. وتعتبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

✓ المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين.

▪ متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

▪ قياس الأداء: يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. 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 الإجراء اللازم.

▪ تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي أظهرت وجود

الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. يجب مراعاة أن المعايير قد تكون ضعيفة جداً أو صارمة جداً. القياسات

قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات

التقويمية الواجب اتخاذها.