



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة  
الأعمال

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

من إعداد الدكتور: كلاخي لطيفة

السنة الجامعية: 2021-2022

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	فهرس المحتويات
1	المقدمة
2	الفصل الأول: مفهوم إدارة الأعمال
3	1. مفهوم الإدارة
6	2. خصائص الإدارة
6	3. نشأة الإدارة
9	4. أهمية الإدارة
10	5. هل الإدارة علم أم فن؟
10	6. الإدارة العامة وإدارة الأعمال
10	1.6 الإدارة العامة
11	2.6 إدارة الأعمال
11	7. تقسيمات ( أصناف ) الإدارة
11	1.7 من حيث طبيعتها
11	2.7 من حيث مداها
12	3.7 من حيث موضوعها
12	4.7 من حيث مستوياتها
13	8. القدرات الإدارية
14	9. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
14	1.9 العلوم الطبيعية والرياضية
15	2.9 علم الاقتصاد
15	3.9 علم النفس
15	4.9 علم الاجتماع
15	5.9 علم الأخلاق
16	6.9 علم القانون
16	7.9 نظم المعلومات
16	10. وظائف الإدارة
16	1.10 وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات
16	2.10 وظيفة التنظيم
17	3.10 وظيفة التوجيه
17	4.10 وظيفة الرقابة
18	الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري
19	1. المدرسة الكلاسيكية (1890 - 1930)

19	1.1 حركة الإدارة العلمية
20	1.1.1 فريديريك تايلور (1856-1951)
22	2.1.1 هنري تاون "Henry"
23	3.1.1 هنري غانت (1861-1919) (Henry Gantt)
23	4.1.1 فرانك جلبرت (1868-1924) وليليان جلبرت (1878-1972) (Frank and )
23	5.1.1 كارلس بابيج "Charles Babbage"
24	6.1.1 الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية
25	2.1 نظرية التقسيمات الادارية
25	1.2.1 اسهامات هنري فايول (1841-1925) Henri Fayol
28	2.2.1 تقييم آراء فايول
29	3.2.1 الانتقادات التي وجهت إلى نظرية التقسيمات الادارية
29	3.1 النظرية البيروقراطية (1864م-1920م)
30	1.3.1 ماهية البيروقراطية (Bureaucracy)
31	2.3.1 أنواع السلطة عند ماكس ويبر
31	3.3.1 الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي
32	4.1 الانتقادات الموجهة لنظريات المدرسة الكلاسيكية
32	2. المدرسة الانسانية والسلوكية
33	1.2 حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement)
34	1.1.2 تجارب التون مايو (1880م-1940م) Elton Mayo
36	2.1.2 الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الانسانية
37	2.2 مدخل العلوم السلوكية
37	1.2.2 نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو (1908-1970) (I.MASLW)
39	2.2.2 نظرية ذات العاملين frederick Herzberg (1923م-2000م)
41	3.2.2 نظرية دوغلاس ماكريكر (1906-1964م) (x,y) Douglas Mcgregor
42	4.2.2 الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية
43	3. المدرسة الحديثة منذ 1960
43	3.1 نظرية النظم
44	2.3 النظرية الموقفية
45	3.3 مدرسة بحوث العمليات (المدرسة الكمية)
46	4.3 نظرية الدافعية
47	5.3 نظرية الإدارة بالأهداف
48	6.3 المدخل الياباني في تطور الإدارة (الإدارة اليابانية أو نظرية Z)
50	الفصل الثالث: الوظائف الإدارية
51	1. وظيفة التخطيط
51	1.1 مفهوم التخطيط

52	2.مزايا التخطيط
53	3.أنواع التخطيط
53	1.3 حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط
53	2.3 التخطيط حسب مدى تأثيره
53	3.3 حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط
54	4.3 حسب درجة التفصيل
54	5.3 حسب درجة الإلزام
54	4.خطوات التخطيط
55	5.معوقات التخطيط
55	1.5 الصعوبات الناتجة عن الأشخاص
55	2.5 الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها
56	2.وظيفة التنظيم
56	1.2 مفهوم التنظيم
56	2.2 فوائد التنظيم
57	3.2 مبادئ التنظيم
58	4.2 أنواع التنظيم
59	5.2 خطوات التنظيم
59	6.2 ماهية الهيكل التنظيمي
59	1.6.2 مفهوم الهيكل التنظيمي
59	2.6.2 تقسيمات الهيكل التنظيمي
62	3.6.2 مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي
63	3. وظيفة التوجيه
63	1.3 التحفيز
63	1.1.3 ماهية التحفيز
64	2.1.3 خصائص الحوافز
64	3.1.3 أهمية الحوافز
65	4.1.3 أنواع الحوافز
67	5.1.3 نظريات التحفيز
70	2.3 الاتصال
70	1.2.3 مفهوم الاتصال
71	2.2.3 عناصر الاتصال
73	3.2.3 أهداف الاتصال في المؤسسة
73	4.2.3 أنواع الاتصالات الإدارية
76	5.2.3 معوقات الاتصال
77	3.3 القيادة

77	1.3.3 مفهوم القيادة
78	2.3.3 أهمية القيادة الإدارية
78	3.3.3 صفات القائد
80	4.3.3 نظريات القيادة
81	5.3.3 مراحل القيادة
82	4. وظيفة الرقابة
82	1.4 مفهوم الرقابة
83	2.4 أهمية الرقابة
83	3.4 أنواع الرقابة الإدارية
85	4.4 مراحل الرقابة
85	1.4.4 وضع معايير الأداء
85	2.4.4 قياس الأداء الفعلي
85	3.4.4 مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط (المعياري)
85	4.4.4 تحليل أسباب الانحرافات وتصحيحها
86	5.4 أساليب الرقابة
86	1.5.4 الميزانية التقديرية
86	2.5.4 التقارير الإحصائية
86	3.5.4 الملاحظة الشخصية
87	<b>الفصل الرابع: وظائف المؤسسة</b>
88	1. وظيفة التموين
88	1.1 مفهوم وظيفة التموين
88	2.1 أهمية وظيفة التموين
89	3.1 أهداف وظيفة التموين
89	4.1 أنواع وظيفة التموين
89	5.1 أقسام وظيفة التموين
90	2. وظيفة الانتاج
90	1.2 مفهوم الانتاج
91	2.2 وظائف إدارة الانتاج
91	3.2 أساليب الإنتاج
91	1.3.2 الإنتاج المستمر
92	2.3.1 الإنتاج المتقطع
92	4.2 تصميم العملية الإنتاجية
93	3. وظيفة التسويق
93	1.3 مفهوم وظيفة التسويق
93	2.3 أهمية التسويق

94	3.3 أهداف وظيفة التسويق
94	4.3 عناصر المزيج التسويقي
97	4. الوظيفة المالية
97	1.4 مفهوم الوظيفة المالية
97	2.4 أهداف الوظيفة المالية
98	3.4 وظائف الإدارة المالية
99	5. وظيفة الموارد البشرية
99	1.5 مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية
99	2.5 أهمية إدارة الموارد البشرية
100	3.5 أهداف إدارة الموارد البشرية
100	4.5 الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية
101	6. وظيفة البحث والتطوير
101	1.6 مفهوم نشاط البحث والتطوير
102	2.6 خصائص أنشطة البحث والتطوير
103	3.6 أهداف البحث والتطوير
104	4.6 موازنة البحث والتطوير
105	قائمة المراجع

# محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

## مقدمة

يقاس نجاح المنظمات إلى حد كبير بمستوى أداء ادارتها والجهاز الاداري الذي تكونه مجموعة الموارد البشرية في المنظمة، باعتبار أن الانسان هو أئمن مورد في المنظمة. وعلى هذا الأساس يتركز اهتمام الادارة على الموارد البشرية في التطوير والرعاية والاهتمام في العملية الادارية، الذي يقوم بالوظائف المختلفة لادارة شؤون المنظمات وهو المحدد لنجاحها أو فشلها في الوصول إلى أهدافها المحددة والتفاعل مع البيئة الفاعلة، كما أن للإدارة مهارات فنية وسلوكية وعقلية وتنظيمية تتميز وتمايز فيما بينها.

وفي الوقت الحالي يقاس نجاح أو فشل المنظمات بمدى تلبيةها لحاجات الأفراد والمجتمعات المتنوعة، وإدارة مواردها، لا بل إن تقدم أي دولة أو منظمة يعتمد بشكل أساسي على نمط الادارة فيها، وهي مفتاح نجاحها وأساس تقدمها وتطورها. والادارة الناجحة هي القادرة على استغلال جميع الموارد المتاحة المحدودة للمنظمة بكفاءة وفاعلية، وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها وصولاً إلى غاياتها.

تهدف المطبوعة الموضوعية بين أيدينا والموسومة بعنوان " مدخل لادارة الأعمال " والتي هي موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، إلى تعريف الطالب بأهم المبادئ والأفكار والمدارس الادارية، بالاضافة إلى معرفته بالوظائف الأساسية للمدير والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وكذا تعرفه على وظائف المؤسسة والمتمثلة في وظيفة التموين، الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية والبحث والتطوير.

لذلك قمنا بتقسيمها إلى أربعة فصول أساسية على النحو التالي:

**الفصل الأول: مفهوم إدارة الأعمال**

**الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري**

**الفصل الثالث: الوظائف الإدارية**

**الفصل الرابع: وظائف المؤسسة**



# محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

## الفصل الأول: مفهوم إدارة الأعمال

لقد أضحت الإدارة الحديثة وسيلة بناء المجتمعات والأمم، فبتفاعل الأفراد وانسجامهم وتوحيد جهودهم يصل الجميع إلى مبتغاهم ويتميزوا عن تلك المجتمعات والأمم التي تكاسلت عن العمل الجماعي الهادف والبناء، فكانت الإدارة وسيلة البناء والتميز، وبها تقدمت أمم وشعوب على أخرى، وبوسائلها دامت عملية البناء والاعمار للأفراد والمجتمعات فعدت الإدارة وسيلة وهدفا للبناء والحضارة والتميز.

### 1. مفهوم الإدارة:

لقد عبر عن معنى الإدارة بعدة طرق مختلفة، مما يجعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل لما يحوي كل هذه المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم أولاً باستعراض بعض تعاريفها الشائعة.

ويعود أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية service والتي تعني خدمة الغير أو تقديم الخدمة لهم. أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الأصل "أدار الشيء" أي أحاط به وجعله يدور.<sup>1</sup>

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية **Sciences Encyclopedia of the Social** الإدارة "بأنها العملية اليت يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه"، كما تعرف الإدارة أيضاً بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أية منشأة يعرف "بإدارة المنشأة".

ويقول والف دافيز **Ralph Davis** "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية".

ويذكر أبلي **L.A Appley** الآتي: "لقد عرفت الإدارة بعبارة بسيطة جداً بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسئوليتين أساسيتين، إحداها التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة".

ويعرف جون مي **John F. Mes** الإدارة بأنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهاد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

أما كيمبول وكيمبول الصغير **D.S Kimball and D.S Kimball It** فيقدموا التعريف الآتي بصدد كلامهما عن إدارة المنشآت الصناعية: "تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص12.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

بإنشاء المنشأة من حيث تمويها ووضع كل سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة واختيار الرؤساء الرئيسيين.

ويعرف بيترسون وبلومان **Elmore Peterson and E.G Plowman** الإدارة بأنها "أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة".<sup>1</sup>

كما يعرف فريدريك تايلور الإدارة " هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".<sup>2</sup>

أما هنري فايول فيعرف الإدارة بأنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة معا".<sup>3</sup> من خلال كل التعريفات نستنتج أن:

✓ الإدارة نشاط انساني ذو طبيعة ذهنية تطبق على الجماعة وليس الفرد، أي أن العمل الإداري يتطلب تعبئة جهود مجموعة من الأفراد؛

✓ إن الإدارة ضرورية لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى اليها المنظمة مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها؛

✓ الإدارة هي علم وفن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

✓ الإدارة هي بمثابة نظام يساعد المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها.

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الإدارة في مضمونه يركز على عنصرين أساسيين هما<sup>4</sup> :

✓ **الكفاءة**: والتي يعبر عنها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، والتي تتضمن " الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية"، بغرض تحقيق أعلى إنجاز مستهدف وبأقل الموارد المتاحة، أي أن النشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة؛

✓ **الفعالية**: يشار إليها القدرة على تحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

سنوضح من خلال الشكل الموالي مصفوفة الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، ادارة الاعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984 ، ص.ص13-14

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الادارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص.34.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009، ص.12.

<sup>4</sup> عبد اللطيف أولاد حيمودة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، جامعة غرداية،

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الشكل رقم 01: مصفوفة الكفاءة والفعالية

الكفاؤة

غير كفاؤة	كفاؤة	
منظمة غير كفاؤة وفعالة	منظمة كفاؤة وفعالة	فعالة الفعالية
منظمة غير كفاؤة وغير فعالة	منظمة كفاؤة وغير فعالة	غير فعالة

**المصدر:** أحمد ماهر، الادارة: المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص23.  
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك أربع وضعيات لمنظمات الأعمال في تحقيق عنصرى الكفاءة والفعالية، حيث نجد ما يلي<sup>1</sup>:

**الوضعية الأولى:** تعبر على أن إدارة المنظمة كفاؤة وفعالة، ما يعنى أن المنظمة لها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية تعتبر مثالية لكل المنظمات باعتبارها أحسن وضعية؛

**الوضعية الثانية:** تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفاؤة وفعالة، ما يعنى أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعنى أن المنظمة في هذه الوضعية بإمكانها تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها ولكن بمستوى تكاليف مرتفعة، هذا ما يسمح لها بتحقيق النتائج المرغوب فيها بنفقات باهضة، ما يؤدي بها إلى التقليص في هامش الربح؛

**الوضعية الثالثة:** تعبر على أن إدارة المنظمة كفاؤة وغير فعالة، ما يعنى أن المنظمة لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف ولكن في نفس الوقت ليس لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعنى أن المنظمة في هذه الوضعية بإمكانها التحكم في نفقاتها ولكن دون تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية ليست جيدة بالنسبة للمنظمة باعتبار أنها عاجزة عن تحقيق أهدافها المتوقعة بالرغم من التحكم في تقليص نفقاتها؛

**الوضعية الرابعة:** تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفاؤة وغير فعالة، ما يعنى أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف و في نفس الوقت كذلك ليس لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعنى أن المنظمة في وضعية حرجة لا تتحكم في تقليص التكاليف ولا تعمل على تحقيق وإنجاز

<sup>1</sup> عبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سبق ذكره، ص.6-7.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الأهداف المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية تعتبر أسوأ وضعية وتعبر عن فشل المنظمة وسبب في انسحابها من السوق التي تنشط فيها.

### 2. خصائص الإدارة:

في ضوء ما سبق، ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص والسمات المميزة للإدارة كالتالي<sup>1</sup>:

- ✓ هي نشاط ذهني موجه ومخطط لكافة الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة حتى تصل إلى أهدافها بالاعتماد على الأسس والمبادئ بدلا من العشوائية و الاحتمال و التجربة و الخطأ؛
- ✓ هي نشاط متخصص يحتاج إلى أفراد ذوي معارف و مهارات تمكنهم من أدائها على الوجه المطلوب؛
- ✓ لها أهداف قصيرة و طويلة تسعى دائما إلى تحقيقها؛
- ✓ تطبق على الجماعة و ليس على الفرد، كونها تركز على الجهود البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي؛
- ✓ تعتمد على تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين؛
- ✓ مسؤولة اجتماعيا عن تحقيق المنفعة للمجتمع و ذلك عن طريق تحقيق نوع من التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة؛
- ✓ هي عملية ديناميكية تأثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها و تعمل على التكيف مع المستجدات الحديثة؛
- ✓ هي عملية مستمرة لأنها تسعى لإشباع حاجات الإنسان المتجددة، و الحفاظ على بقاء المؤسسة.

### 3. نشأة الإدارة:

لقد مارس الانسان الادارة منذ زمن قديم عندما أدرك أنه لا يمكن أن يحقق ما يريد تحقيقه بالجهود الفردية فقط بل لا بد من أن يتعاون مع غيره.

فظهر النشاط الاداري عند الفرد ( الانسان)، كما ظهر أيضا عند الحضارات القديمة التي كشفت مخرجاتها الاثرية عن انجازات ادارية متقنة، وسنحاول في الآتي توضيح ذلك:<sup>2</sup>

✓ الحضارة السومرية\* (5000 ق.م): اهتمت بحفظ السجلات والوثائق.

<sup>1</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص.ص 15-16.

<sup>2</sup> باية وقتوني، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017، ص.ص 5-6.

\* السومرية هي أقدم حضارة معروفة في العالم في جنوب بلاد الرافدين، وقد عرف تاريخها من الألواح الطينية المدونة بالخط المسماري، وظهر اسم سومر في بداية الألفية الثالثة ق.م، لكن بداية السومريين كانت في الألفية السادسة ق.م، وذلك الكتابة السومرية 2000 عام لغة الاتصالات بين دول الشرق الأوسط في وقتها .

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ الحضارة اليونانية (5000-35000 ق.م): كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها.
- ✓ الحضارة المصرية القديمة (4000-2000 ق.م): ركزت على مجال البناء، كما تدل على ذلك الأهرامات التي اعتمد انشائها على التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتصميم.
- ✓ الحضارة الفينيقية (4000 ق.م): اهتمت بالتجارة عبر البحار، مما تطلب أشكالاً تنظيمية قانونية، وهي أساس العمل الإداري السليم.
- ✓ الحضارة البابلية (2000-1700 ق.م): قامت هذه الحضارة بوضع الجدران الضخمة في بابل القديمة، كما اهتمت بتحديد مسؤوليات العمل ووضع عدة معايير لها منها: تحديد الأجور، تحديد عدد ساعات العمل في اليوم، سن عدة قوانين إدارية... الخ.
- ✓ الحضارة الصينية (500 ق.م): لقد أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة الصينية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد، وسور الصين العظيم دليل على ذلك، إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل واجراءاته.
- ✓ الحضارة الرومانية (300 ق.م): نجح الرومان في اجراء التغييرات الادارية اللازمة وتطويرها بشكل يتناسب مع اتساع الامبراطورية الرومانية، حيث قاموا بوضع مبادئ ادارية عديدة في مجال التقويم الاداري ونظم الاتصالات وأحكام الرقابة على الامبراطورية الواسعة.
- ✓ الحضارة العربية: اهتمت الحضارة العربية بالأنشطة الادارية في جميع مراحلها وساهم الاسلام في تطورها كما هو موضح في الآتي:
- ✓ الادارة في العصر الجاهلي قبل الاسلام: كان شيوخ القبائل هم الاداريون والقادة الذين يديرون ويقودون قبائلهم وفق قوانين وأعراف متعارف عليها بين القبائل وقت السلم والحرب.
- ✓ الادارة في العصر الاسلامي: جاء الإسلام ليرس ي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة، من خلال المبادئ التالية:<sup>1</sup>
  - المبدأ الأول: مبدأ الشورى: أحد أهم مبادئ الإسلام وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يبحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى { وشاورهم في الأمر } صدق الله العظيم، ويقول أيضاً { وأمرهم شورى بينهم }

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة": ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص ص

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

صدق الله العظيم، وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة"، وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه.

● **المبدأ الثاني:** العدل الكامل: فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون وكل حق يقابله واجب.

● **المبدأ الثالث:** مبدأ الحوافز: في محيط العمل العاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى { ول لكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهو لا يظلمون } صدق الله العظيم، وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

● **المبدأ الرابع:** أرسى الإسلام قواعد الطاعة: وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول الله تعالى { :أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم } صدق الله العظيم، والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولى الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

● **المبدأ الخامس:** تفويض السلطة: وهي من أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها رسول الله (ص)، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.

● **المبدأ السادس:** إنشاء الدواوين: كما يعتبر الخلفية عمر (ض) أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم.

كما كان لذلك الفكر الإسلامي روادا في الإدارة نذكر منهم على سبيل المثال:

أ. الماوردي: حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه؛

ب. ابن تيمية: ترك فكرا إصلاحيا؛

ج. القلقشندي: حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات، وهناك

الكثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولائهم في الأمصار.

✓ **الإدارة في الحضارة الغربية:** ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحنه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

بوجه عام، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن (19م) وبداية القرن (20 م)، حيث وضع العالم (ماكس فيبر) نظريته البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلا ذلك دراسات العالم الأمريكي (فريدريك تايلور) عن الإدارة العلمية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي (هنري فايول)، ثم ظهرت بعد ذلك دراسات عرفت آنذاك بالمدرسة السلوكية، من أبرز روادها (جورج إلتون مايو)، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحا في دراسات (أبراهام ماسلو) واتجاهات (هيرزبرغ)، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري.<sup>1</sup>

### 4. أهمية الإدارة:

- تعد الإدارة وسيلة مهمة يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. أما في مجال المؤسسات المختلفة تمكن أهمية الإدارة المستمدة من الأهداف المرجوة منها والتي تتمثل في<sup>2</sup>:
- ✓ قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى .
  - ✓ تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد .
  - ✓ التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل.
  - ✓ مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف.
  - ✓ تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
  - ✓ تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
  - ✓ تجميع المعلومات و تحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
  - ✓ العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي.

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

<sup>2</sup> احمد بن الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص30.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 5. هل الإدارة علم أم فن؟

✓ **العلم:** هو مجموعة منظمة من المعارف والقواعد والنظريات التي تم التواصل إليها عن طريق التجارب والتحري.

✓ **الفن:** هي محاولة استخدام المهارة البشرية عند تطبيق المبادئ والنظريات العلمية.

نلاحظ أن الإدارة في بدايتها كانت أقرب إلى الفن منها إلى العلم ولكن مع التطور الفكري والإداري أصبحت الآن الإدارة تدرس وفقا لأساليب كمية، وفي بعض الأحيان رياضية لذلك يمكن اعتبار الإدارة في الوقت الحاضر أقرب إلى العلم منها إلى الفن لذلك يمكن القول أن الإدارة هي علم وفن في ذات الوقت فهي علم حيث أنها تدرس في صورة نظريات وقواعد عامة، وفن حيث أن تطبيق القواعد تختلف من شخص إلى آخر حسب فن وذوق المستخدم لهذه النظريات.<sup>1</sup>

### 6. الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

**1.6 الإدارة العامة:** إن وصف الإدارة بأنها عامة public يمكن أن يشير إلى أحد المعاني التالية:

✓ **العام** هو ما ليس بخاص: أي ما لا يتعلق بالوحدة الذاتية وإنما بالوحدة الكلية، وطبقا لهذا الاستخدام يمكننا أن نقول أن هناك مصلحة عامة وقضايا عامة.

✓ **العام** هو المشترك، فحينما نقول صفة أو خاصية عامة فهذا يعني أن هذه الصفة أو تلك الخاصية يشترك فيها غالبية المواطنين أو جميعهم.

✓ **العام** هو العلني الذي يعرفه الجميع.

إن هذه المعاني ترتبط بالإدارة العامة حيث يرى البعض أن الإدارة العامة تتعلق بتحقيق منفعة عامة أو مصلحة عامة، ولذلك فغالبهم يطلقون على النشاط الحكومي مفهوم الإدارة العامة على أساس أن هذا النشاط تقوم به الحكومة لخدمة أفراد المجتمع ككل وتنفيذا للسياسة التي تضعها تلك الحكومة.

وبالتالي الإدارة العامة تتضمن مجموعة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة الجهاز الإداري للدولة من أجل تحقيق أهدافها في إطار ما تضمنه الدولة من سياسة عامة.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف - والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.ص 68-69.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

**2.6 إدارة الأعمال:** يقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية، وهذا يعني أن هذه الاعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف إلى تحقيق المردود المادي أو الاقتصادي من عملياتها.<sup>1</sup>  
الفرق بينهما يتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

1- القوة المؤثرة في المؤسسات العامة سياسية بينما القوة المؤثرة على المؤسسات الخاصة اقتصادية.

2- تعمل المشاريع العامة في ظل ظروف احتكارية بينما تعمل المشاريع الخاصة في جو من التنافس (منافسة).

3- يعمل الموظف الحكومي في تأدية واجبه مدفوعا بروح الخدمة العامة لتقديم خدمة للمواطنين وليس بغرض تحقيق الربح.

4- الإدارة العامة تركز على قاعدة المسؤولية العامة حيث أنهم مسؤولين عن تصرفاتهم تجاه الجمهور أما إدارة الأعمال فترتكز المسؤولية على أصحاب المشروع في الدرجة الأولى.

### 7. تقسيمات ( أصناف ) الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة إلى أصناف مختلفة بناء على مجموعة من المعايير المختلفة والمتثلة فيما يلي:

#### 1.7 من حيث طبيعتها : تنقسم الإدارة من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

✓ **إدارة المنظمات غير الربحية:** تهتم بإدارة المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، مثل إدارة المرافق العمومية والهيئات الإدارية الحكومية، التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية غير ربحية ك"الصحة، التعليم، الأمن"...؛

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

#### 2.7 من حيث مداها: تنقسم الإدارة من حيث مداها إلى ما يلي:

✓ **الإدارة الإستراتيجية:** هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل على ضوء ميزاتها التنافسية والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص.ص31-32.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص69.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية والسعي نحو خلق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

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

**3.7 من حيث موضوعها:** تنقسم الإدارة من حيث موضوعها إلى ما يلي:

✓ إدارة الإنتاج ( في المنظمات الصناعية)؛

✓ إدارة التسويق؛

✓ الإدارة المالية؛

✓ إدارة التمويل ( الشراء)؛

✓ إدارة الموارد البشرية؛

✓ إدارة البحث والتطوير... الخ

تختلف هذه الإدارات حسب طبيعة نشاط المنظمة، مثلا في المنظمات الخدمية لا توجد ضمن هيكلها التنظيمية إدارة الإنتاج<sup>1</sup>.

**4.7 من حيث مستوياتها:** تحوي المنظمة عموما على ثلاثة مستويات إدارية هي:<sup>2</sup>

**المستوى الأول ( الإدارة العليا):** يقوم بمجموعة من الوظائف منها:

✓ وضع الخطط الاستراتيجية

✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ رسم السياسات الاستراتيجية.

✓ تحديد الأهداف الاستراتيجية.

✓ رسم الإطار العام للمنظمة.

✓ تقييم أداء الإدارات الأخرى.

**المستوى الثاني ( الإدارة الوسطى):** يعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، ويقع على عاتقه عدة وظائف منها:

✓ الرقابة على المستوى التنفيذي.

✓ كتابة التقارير.

<sup>1</sup> بوقلوق الهادي، "محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عناينة-، الجزائر، 2015، ص 07

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 15-16.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ تطوير المرؤوسين.
  - ✓ اتخاذ القرارات التفضيلية.
  - ✓ اصدار التعليمات والتوجيه ( الاشراف).
- المستوى الثالث ( الادارة المباشرة): ويسمى أيضا بالمستوى التنفيذي، وفيما يلي أهم الوظائف التي يقوم بها:
- ✓ تقييم أداء العمال.
  - ✓ تعليم وتدريب العمال.
  - ✓ اجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين.
  - ✓ الاهتمام بالمشاكل اليومية للعمال ومحاولة حلها.
  - ✓ كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الادارة الوسطى.
  - ✓ حل مشاكل التكنولوجيا الخاصة بصيانة الآلات والمعدات.

### 8. القدرات الإدارية:

يجمع كتاب وممارسو الإدارة على أن نجاح الإدارة مشروط بتوفر المعرفة والمهارة الفنية والإنسانية والعلمية ولكن هل ينبغي توافر هذه القدرات الثلاث بنفس الدرجة عند كل مستوى من المستويات الإدارية؟.

إن الشكل رقم(02) يجيب على هذا التساؤل ومن هذا الشكل يتضح أن الإدارة في المستوى الأعلى للمنظمة تحتاج إلى قدر أكبر من القدرات الإنسانية والعلمية وقدر أقل من القدرات الفنية، وعلى العكس من ذلك، فإن المستويات الإدارية الأدنى تحتاج إلى قدر أكبر من القدرات الفنية والإنسانية، وقدر أقل من القدرات والمهارات العلمية.

ولفرض التمييز بين العناصر الثلاث من القدرات، فإن القدرات الفنية يقصد بها الإلمام شبه الكامل في القيام بنشاط ما، يأخذ شكل عملية معينة أو إجراء محدد، وعادة يتكون هذا النشاط من معرفة متخصصة وقدرة متميزو في أدائه.

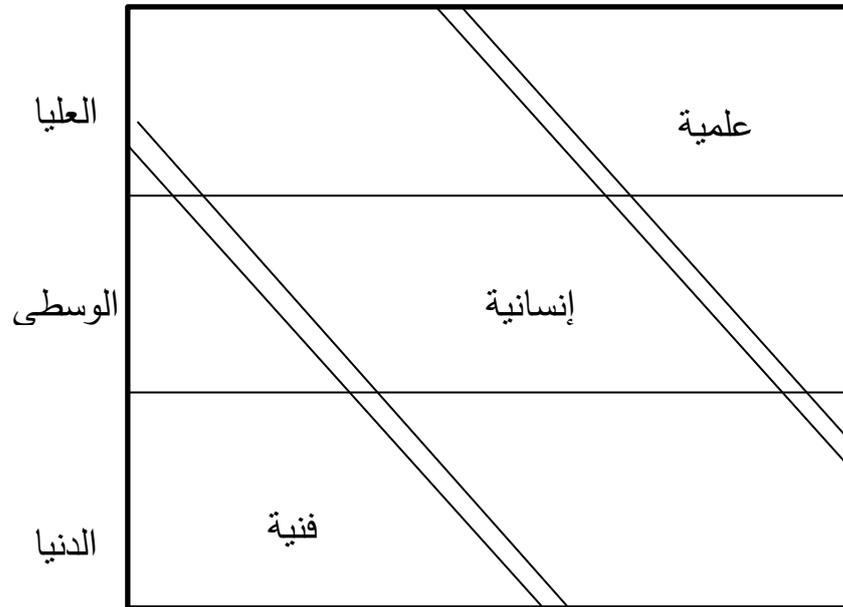
والمهارة الإنسانية، كما يبدو من تسميتها، إنما تعني القدرة في التعامل مع الآخرين وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل، كما تتضمن القدرة على فهم دوافع سلوك الآخرين، وتحقيق الاتصال الفعال، وتنمية الفهم المشترك للأفكار والمعتقدات، والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها، ومغزى هذه التغيرات.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

أما القدرات العلمية، فيقصد بها مدى توفر النظرة الشاملة والثاقبة للمنظمة ككل، هذه النظرة التي تحقق لأفراد الإدارة العليا معرفة كيف تعمل الأجزاء والوظائف في خدمة الكل، وكيف تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة، هذه القدرة هي التي تمكن هؤلاء المديرين من التعرف على العلاقات المتداخلة والقيم النسبية للعوامل المختلفة المؤثرة في موقف اتخاذ القرار المعين، إن القدرة العلمية تتضمن أيضا ملكات التخيل، والذهن المتيقظ، والإدراك الشمولي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): القدرات الادارية

المستويات التنظيمية



المصدر: جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 30

### 9. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

الإدارة علم متداخل مع بقية العلوم الأخرى حيث تبلورت هذه العلاقة من خلال تطور مجالات المعرفة التي تحتاجها التنظيمات الإدارية بكافة أنواعها، وتظهر هذه العلاقة بوضوح في كل من:<sup>2</sup>

**1.9 العلوم الطبيعية والرياضية:** لجأت الإدارة حديثا إلى العلوم الطبيعية والرياضية مثل (الرياضيات والإحصاء والكيمياء والفيزياء والأحياء والفلك)، في محاولة لتفسير وتحليل العديد من المشاكل الإدارية

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص 29.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34-36.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

حيث استخدمت بحوث العمليات ووضع نماذج لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم.

**2.9 علم الاقتصاد:** يعرف علم الاقتصاد بأنه دراسة لنشاط الإنساني في المجتمع والحصول على الأموال والخدمات بهدف إشباع الحاجات المختلفة ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، أي ان الإدارة هي التي توجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ويجب على المدير معرفة الطلب والعرض والتكاليف والإنتاج ومعظم المصطلحات الاقتصادية ليتمكن من تحقيق الربح والبقاء والاستمرار للمؤسسات التي يعمل بها.

**3.9 علم النفس:** هو العلم الذي يبحث في دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية، وبما أن إدارة الأفراد هي وظيفة مهمة في الإدارة تهتم بالسلوك الإنساني والموظفين بشكل عام لذلك على الإداري أن يكون ملماً بعلم النفس للتعامل مع الموظفين وحفزهم لزيادة التعاون بين العاملين والتعاون والتنسيق بينهم وزيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق أقصى الأرباح.

**4.9 علم الاجتماع:** هو ذلك العلم الذي يدرس العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع والجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها ووسائل تقدم هذه الجماعات ونجاحها.

وبما أن الإدارة في أي مؤسسة تهتم بخدمة المجتمع أفراد وجماعات لذلك على الإداري أن يكون ملماً بعلم الاجتماع ليتمكن من تعليق المبادئ المتعارف عليها في المجتمع على المؤسسة.

فالمجتمع هرم سكاني مكبر فيه قيم واتجاهات سائدة مثل الانتماء والولاء والدين ويمكن تطبيق هذه القيم على المؤسسة، الهرم السكاني المصغر.

وإن منشآت الأعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي في المجتمع لخدمة الأفراد وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم من سلع وخدمات.

**5.9 علم الأخلاق:** هي التمييز بين الصواب والخطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد وهو مجموعة من معايير السلوك ثم الإرجاع على أنها مقبولة ومن يخالف مثل هذه المعايير في ذلك المجتمع يعتبر تصرفه لا أخلاقي وعلى الإدارة والإداريين أن يتحلوا بالأخلاق الحميدة وأن يتمسكوا بالقيم السائدة في مجتمعهم فيجب على الإداري أن يهتم بالأخلاق عند مقابلة الجمهور ويجب على قسم الإنتاج أن يلتزم بجودة

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

السلع التي ينتجها للمستهلكين، ويجب على قسم التسويق أن يضع الإعلانات الصادقة والأخلاقية لإقناع المستهلكين لشراء السلع والخدمات.

**6.9 علم القانون:** إن إدارة المنظمات تواجه العديد من القوانين والتشريعات كتلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير والعقود والمعاملات التجارية وغيرها، فعلى المنظمة الالتزام بمختلف القوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي.<sup>1</sup>

**7.9 نظم المعلومات:** في ظل الثورة المعلوماتية التي وفرتها التكنولوجيا والتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت، أصبح بإمكان المدير استخدام المعلومات المتاحة في العديد من المجالات الادارية مثل اتخاذ القرارات، تقليص المخاطرة وحالات عدم التأكد، وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها.<sup>2</sup>

**10. وظائف الإدارة:** تتمثل وظائف الادارة في:<sup>3</sup>

**1.10 وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:** هو تحديد الأهداف واختيار أفضل طريقة لتحقيقها، أما اتخاذ القرارات يعني اختيار أفضل البدائل من بين عدد من البدائل الممكنة، ويعتبر اتخاذ القرار جزءا من علمية التخطيط.

وتنطوي وظيفة التخطيط على ثلاث خطوات هي:

- ✓ تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ تقرير كيف سيتم تحسين هذه الأهداف.
- ✓ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

كما ينطوي التخطيط على قدر كبير من المخاطرة، وذلك لعدم وضوح عواقب الاختيارات التي تتبناها الإدارة، وينتج عن التخطيط القرارات بخصوص الأهداف المطلوب تحقيقها، وأفضل طريقة للوصول إليها، وكيفية استخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

**2.10 وظيفة التنظيم:** هو الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تنفيذ تخطيطها من خلال تكوين هيكل العلاقات التي تربط أعضاء المنظمة في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ويشمل التنظيم ما يلي:

- ✓ تخصيص المهام وتجميعها في إدارات.

<sup>1</sup> المهدي الطاهر غنية، "مبادئ الإدارة"، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 31

<sup>2</sup> بن حمودة سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص.ص 20-22.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ رسم علاقات السلطة والمسؤولية بين الأفراد والمجموعات.

✓ توزيع الموارد (خاصة البشرية) بين الإدارات.

إن علمية التنظيم هو البناء التنظيمي، ويعني النظام الرسمي للمهام وعلاقات التبعية التي تربط الأفراد والمنظمة، ويؤدي إلى تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يحدد أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

**3.10 وظيفة التوجيه:** هو استخدام المديرين لتأثيرهم ونفوذهم لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ويشمل التوجيه ما يلي:

✓ رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المنظمة.

✓ مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية.

✓ تشجيع العاملين على المشاركة في العمل، وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال استخدام التفوق

والقدرة على التأثير، والإقناع، ومهارات الاتصال، والتنسيق كما أن عملية التوجيه هو تحقيق

مستوى مرتفع من الدافعية والالتزام لدى العاملين في المنظمة.

**4.10 وظيفة الرقابة:** الرقابة هي تقييم أداء المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات

اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو لإحداث تحسينات عليه، ويشمل الرقابة ما يلي:

✓ وضع المعايير التي تحدد الأداء المرغوب.

✓ تصميم نظام للمعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء.

✓ المتابعة المستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة.



# محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

## الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري

يمكننا أن نتبع المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة، ويمكن تصنيف هذه المدارس إلى المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الانسانية والسلوكية والمدرسة الحديثة.

### 1. المدرسة الكلاسيكية (1890-1930):

تتناول أفكار المدرسة التقليدية المحاولات الأولى للمنظرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات في الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، وبالرغم من ان هؤلاء المنظرين كانوا محدودين بالمعرفة المتاحة لديهم والظروف التي وجدت في الوقت التي صيغت فيه هذه المبادئ، إلا أن معظم المفاهيم التي تتضمنها أفكارهم وجدت طريقها للتطبيق في التنظيمات المعاصرة.

وبصفة عامة، يمكن تحديد الإتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية بالدراسة في ثلاث نواحي كالآتي:<sup>1</sup>

1- زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعناصر المشتركة وذلك على مستوى الإدارة التنفيذية (الورشية) وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.

2- دراسة الإدارة "كعملية" تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير الاضطلاع بها، ومن خلال هذه الوظائف ثم تنمية عدد من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها على الأفراد والأعمال والمنظمات.

3- دراسة الإدارة من خلال ما سمي "بالتنظيم البيروقراطي" للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

وسوف نتناول هذه الجوانب بقليل من التفصيل.

### 1.1 حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد.

وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى يمكن رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض الجهد المبذول في أداء العمل، مع محاولة استخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص.46-47.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

وبالرغم من أن حركة الإدارة قد ارتبط اسمها "بفريدريك تايلور" والذي أطلق عليه "الأب الشرعي للإدارة العلمية" إلا أن هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا في إلقاء الضوء على المفاهيم التي تضمنتها الإدارة العلمية.<sup>1</sup>

### 1.1.1 1.1.1 فريدريك تايلور (1856-1951):



يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور منشئ الإدارة العلمية الحديثة حيث بدأ حياته بشركة ميدفيل لصناعة الصلب في عام 1978 حتى وصل إلى وظيفة كبير مهندسين، وقد أتاحت الحياة العملية التي عاشها تايلور أن يتعرف على الثغرات العديدة في إدارة المصنع، حيث اتضح له أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة كانت تعتمد على طريقة "التجربة والخطأ" ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل أو أدواته، وأن العمال يكلفون بأداء أعمالا قد لا يستطيعون أدائها أو ليس لديهم الدافع لذلك، مما ترتب على ذلك نزاعا مستمرا بين الإدارة والعمال.<sup>2</sup>

وفي سبيل ذلك قام تايلور بسلسلة من الدراسات والتي تهدف إلى:

✓ تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

✓ توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل.

✓ وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.

قام تايلور بنشر أبحاثه ودراساته وتجاربه في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، ونتيجة لتلك الابحاث توصل إلى مبادئ الادارة العلمية التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 47-48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 49.

<sup>3</sup> هبال عبد المالك، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018، ص.ص 27-28.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ استبدال الطرق التقليدية لأداء الأعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدل من الاعتماد على الطرق العشوائية والخبرة للقيام بذلك.
- ✓ التخصص الدقيق في العمل: أي تجزئة العمل الى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء صغير لعامل واحد يكرره على الدوام، لأن التكرار على المدى الطويل يزيد من مهارة العامل ونتاجيته.
- ✓ الاختيار السليم للعمال وتدريبهم وفق الاسلوب العلمي: أكد تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يملكون مهارات وقدرات أداء الأعمال الجديدة ثم بعد التعيين يتم تدريب العمال الجدد وحتى القدامى من أجل تطبيق قواعد العمل التي تم وضعها بعد تصميم الأعمال الجديدة.
- ✓ تحقيق التعاون بين الادارة والعمال لانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- ✓ فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط والتنظيم ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- ✓ تصميم نظام الأجر بالقطعة: صمم تايلور نظام أجر تشجيعي للعمال جديد يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالعامل إذا وصل إلى حد معين من الانتاج فإن كل زيادة عن هذا الحد يقابلها زيادة في أجره، وكان الهدف من هذا النظام هو دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد لمضاعفة الانتاج.
- وبالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق على مستوى المنظمة ككل إلا أن اهتماماته وأبحاثه كانت مركزة على مستوى الإدارة التنفيذية (على مستوى الورشة أو المصنع الصغير)، فقد كانت كل اهتماماته مركزة على كيفية زيادة الإنتاج وتنمية ورفع كفاءة العمال في المستوى التنفيذي مما أعطى الانطباع أن هذه المبادئ تصلح فقط على مستوى الورشة وأن دراسة الإدارة هي دراسة لإدارة الورشة مما دعا الكثيرون إلى البحث عن مبادئ يمكن استخدامها في جميع المستويات الإدارية ولجميع وظائف المنشأة... وهذا ما حاولت مدرسة عملية الإدارة الاهتمام بها.<sup>1</sup>
- بالرغم من إسهامات حركة الإدارة العلمية، إلا ان أفكار تايلور تعرضت للعديد من الانتقادات والتي منها:
- ✓ التركيز على فكرة الرجل الرشيد الموجهة بالحوافز الاقتصادية مع إهمال الجوانب الاجتماعية والاحتياجات الاجتماعية للأفراد كأعضاء داخل جماعات، فقد افترضت الإدارة العلمية أن على المدير أن يخبر الأفراد

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص52.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

بدقة ما هو مطلوب منهم لزيادة مكاسبهم، ومن ثم فإن الأفراد سوف يقومون فوراً بتنفيذ تلك التعليمات كرجال رشداء، وفي الحقيقة فقد اكتشفت المديرون عبر الزمن أو الحوافز الاقتصادية ليست هي المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل وأن الأفراد يحتاجون أن يشعروا بأهميتهم داخل التنظيم وأن يؤخذ رأيهم في الموضوعات التي تعلق بعملهم.

- ✓ أن الإدارة العلمية قد عاجلت موضوع الرضا عن العمل بطريقة سطحية للغاية، ففي الواقع العملي فإن العمال كان لديهم الاستعداد للإضراب وترك العمل والبحث عن فرض أخرى ليس فقط بسبب الجور ولكن بسبب عدم رضاهم عن العمل أو جماعة العمل والظروف التي يعملوا فيها.
- ✓ إن الثورة الفكرية التي تبناها تاييلور لم تخرج للتطبيق إلا بصورة جزئية فالعمال والإدارة ظلا على خلاف وتعارض، فالأجور المالية وظروف العمل الأفضل التي يتمتع بها عمال اليوم لم تكن نتاج مبادئ تاييلور المتعلقة بإعادة توزيع الأرباح المتزايدة فقط ولكن ظهور النقابات وتزايد قوتها بعد فترة الكساد، ونقص العمالة في السنوات التالية للحرب العالمية الثانية أسهمت في زيادة المكاسب التي حققها العمال في هذا الصدد.

### 2.1.1 هنري تاون "Henry":

يعد هنري تاون من المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال الربع الأول من القرن (20م)، ويمكن سرد أهم إسهاماته بما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ بغية الوصول إلى أفضل النتائج في إنجاز العمليات الإنتاجية فإنه لا بد أن يدار العمل وتتم رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية في تلك العمليات، ولديهم إمكانية العمل على تطويرها؛
- ✓ ضرورة قيام الأطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية، ومناقشة الأسس والمبادئ العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل؛
- ✓ العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكداً على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة.
- ✓ من هنا يتضح بأن تاون هياً الأجواء المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية.

<sup>1</sup> عبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 3.1.1 هنري غانت 1861-1919 (Henry Gantt):

اتفق مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية بحيث أنه:

- اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- قدم فكرة المهمة والعلاوة.
- حث على إعطاء العامل أجر إضافي إذا عمل أكثر في الساعات المقررة للعمل.
- وضع خريطة أطلق عليها خريطة غانت للتخطيط والمراقبة مما ساعد على اكتشاف أداة رقابية أطلق عليها شبكة بيرت (Pert).

### 4.1.1 فرانك جلبرت (1868-1924) وليليان جلبرت (1878-1972) (Frank and Lillian Gilbert):

- اهتم بدراسة أعمال فريدريك تايلور.
- اهتم بدراسة الزمن والحركة.
- تركزت أعمالهم على التصميم الداخلي للمصنع الصغير من حيث العمال والآلات.<sup>1</sup>

### 5.1.1 كارلس بابيج "Charles Babbage":

تتركز إسهامات كارلس بابيج باعتماد الأسس التالية:<sup>2</sup>

- ✓ لقد ميز بين المشاكل الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية والمشاكل الإدارية؛
- ✓ أكد على أهمية الوقت في إنجاز الأداء وقد ركز على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع؛
- ✓ أكد على أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص جوانب الإهمال والتجريب؛
- ✓ التركيز على أهمية الرقابة المحكمة في الأداء بغية تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة؛
- ✓ التركيز على بعض الجوانب التسويقية ك"التسعير، أساليب البيع... الخ" في العملية الإدارية.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 49

<sup>2</sup> عبد اللطيف أولاد حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 6.1.1 الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الادارة العلمية: من أهم هذه الانتقادات:<sup>1</sup>

- ✓ **النظرة إلى العامل:** نظرت الادارة العلمية الى العامل على أنه آلة بيولوجية أو كائن اقتصادي، يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقا للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والاغراء المادي.
- ✓ **التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال:** أدى ذلك الى أن العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتينية ولا تسمح لهم باستخدام وتطوير طاقاتهم.
- ✓ **إهمال الجوانب الانسانية:** لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر انتاجية عمل.
- ✓ **اقتصارها على مستوى العمال في المصنع:** اهتمت بالدرجة الاولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الادارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الادارية والانتاجية.
- ✓ **نظرتها للتنظيم غير الرسمي:** اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت وتضر بالانتاج مما يستوجب مكافحتها.
- ✓ **التنظيم الوظيفي:** حيث أن تايلور وزع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم، ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعامل يتلقى أوامره من ثمانية مديرين في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المدراء منسقا. لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضعه تايلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأن العامل سيحترق في أوامر أي من هؤلاء المدراء سينفذ خاصة إذا تعارضت هذه الأوامر.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة العربية السورية، 2018، ص40.

### 2.1 نظرية التقسيمات الادارية:



ويطلق عليها اصطلاح الادارة العامة، الادارة الوظيفية، الادارة العملية، مبادئ الادارة، نظرية التنظيم الاداري. وتتسبب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول Henri Fayol<sup>1</sup>.

#### 1.2.1 اسهامات هنري فايول Henri Fayol (1841 – 1925):

في الوقت الذي كان فريدريك تايلور ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، ويعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن رجل الصناعة الفرنسي فايول هو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة، ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور والإدارة

العمومية والصناعية **Administration Industrielles et**

**Générale**، الذي صدر عام 1916، ولكن لم يترجم إلى اللغة الإنجليزية إلا عام 1949، ويتكون هذا الكتاب من جزأين، الأول يبحث في ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة بينما يبحث الجزء الثاني في عناصر الإدارة ومبادئها.

وكان فايول يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبرته الإدارية الطويلة ويقدم المبادئ التي لاحظها، وفي عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفية للإدارة، وبالرغم من ذلك فإن ملاحظاته تتماشى تمامًا مذهبًا مع نظرية الإدارة التي تنتمي حاليًا.<sup>2</sup>

#### \*الصفات الإدارية والتدريب الإداري:

تناول فايول في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين، وهي الآتية:<sup>3</sup>

- ✓ صفات جسمانية (الصحة والقوة).
- ✓ صفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة، الحكم والتقدير، القوة العقلية).
- ✓ صفات خلقية (الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة).
- ✓ صفات تربوية (الإلمام العام بالأمر التي لا تتصف مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).

<sup>1</sup> هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص.ص 30-31.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.ص 28-29.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ صفات فنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).
- ✓ صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (والناعبة عن قيامه بعمله بطريقة سليمة).
- كما قام بتقسيم الوظائف المختلفة للمنظمة إلى ستة وظائف فرعية هي:<sup>1</sup>
  - ✓ أنشطة فنية: إنتاج وتصنيع.
  - ✓ أنشطة تجارية: بيع - شراء - تبادل.
  - ✓ أنشطة مالية: التحويل والقروض.
  - ✓ أنشطة تأمينية: الحفاظ على الممتلكات والأفراد.
  - ✓ أنشطة محاسبية: الجرد وإعداد القوائم المالية.
  - ✓ أنشطة إدارية: التخطيط - التنظيم - توجيه - رقابة - تنسيق.
- وتقوم فلسفة هذه المدرسة بزمان أو مكان:
  - ✓ وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أو مكان.
  - ✓ أن مبادئ الإدارة تطبق على جميع أنواع المنظمات سواء كانت قطاع عام أو خاص، وكذلك على جميع المستويات الإدارية.
- \*مبادئ الإدارة عند فايول:
- وضع فايول أربعة عشر مبدأ، إذ يصعب استعمال هذه المبادئ مرتين أو أكثر بنفس الطريقة وذلك بسبب الظروف المتغيرة، ولذلك على المديرين أن يقوموا بتكييفها حسب المواقف التي يستخدمونها فيها وحاجات مؤسساتهم الخاصة ومن المبادئ هي:<sup>2</sup>
  - ✓ **تقسيم العمل (Division of work):** أن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام، وتقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المتشابهة، وهو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى إدارات وأقسام.
  - ✓ **السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility):** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقوة التي تجعل الفرد ويطيع أوامر الإدارة، أما المسؤولية هي المكافئة أو العقوبة التي تصاحب استعمال هذه القوة.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص.ص46-48.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ النظام (Discipline): هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قدريني على جميع المستويات.
- ✓ وحدة إصدار الأمر (Unity of command): وهو أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يجوز أن يتلقى العامل أوامر من أكثر من رئيس واحد.
- ✓ وحدة التوجيه (Unity of Direction): وهو تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة يديرها مدير واحد وذلك من غايات التنظيم الإداري.
- ✓ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: (Subordination of Individual Interest General Interest): وهذا يعني أن يعطي الاهتمام في المقام الأول لأهداف ومصلحة المنظمة قبل مصلحة الأفراد أو مجموعات العاملين الشخصية، وإذا كان هناك تعارض بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد الشخصية فإن على الإدارة أن تحاول إيجاد توافق بينهما.
- ✓ مكافأة الأفراد (Remuneration of the Staff): أي ان تكون أجور العاملين ومكافآتهم مجزية وعادلة.
- ✓ المركزية (Centralization): وهي تركيز السلطة في يد المدير أو في يد المستوى الأعلى في المنشأة.
- ✓ تدرج (تسلسل) السلطة (Hierarchy of Authority): ويعني هذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، حيث يكون حجم السلطة في المستويات السفلى أقل منه من المستويات العليا.
- ✓ الترتيب (Order): الترتيب المادي للأشياء والترتيب الاجتماعي للأفراد، حيث يجب أن يكون فرد أو كل شيء في مكانه.
- ✓ المساواة في المعاملة (Equity): أي يجب أن يكون الرئيس عادلا في معاملة مرؤوسيه.
- ✓ المبادرة (Initiative): هي تشجيع العاملين على المبادرة في العمل والإبداع والاختراع وهذا نظرا قيمة قدرة الأداء على توفير المناخ التنظيمي الجيد.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ **التعاون (Esprit de Corps):** وهذا يعني ضرورة قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتوافق والشعور العام الجيد بين العاملين حتى يعملوا بروح الواحد، أ أن يكون الاتصال والعمر جماعيا بين الأفراد مما يؤدي إلى زيادة التعاون بينهم.

✓ **استقرار العاملين (Stability of Personnel):** أي أن تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية المؤهلة ولا تفرط بها، ويأتي ذلك من خلال الأجور المناسبة والعادلة، وأن تؤمن بان المواهب البشرية هي من أهم الأصول للمؤسسة وأن توفر الحوافز المعنوية باستمرار وضرورة إعطاء الحوافز المادية ولا تقتصر على الزيادة السنوية، وأن لا تشعر الموظف بأنه مهدد بالطرده، لأن سبب عدم استقرار نسبة كبيرة من الموظفين في الدول النامية هو شعورهم بان عملهم في المؤسسة مهدد.

\*وظائف الادارة عند فايول:

قسم هنري فايول وظائف المدير الى خمس هي:<sup>1</sup>

✓ **التخطيط:** التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمعالجة حوادثه.

✓ **التنظيم:** وضع الخطة العامة التي تنطلق منها في وضع الخطط التفصيلية ثم الحصول على الموارد الاقتصادية وهيكله الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط وفق حدود ومسؤوليات.

✓ **اصدار الأوامر:** تحريك الموارد البشرية لانجاز أهداف المنظمة المحددة.

✓ **التنسيق:** تحقيق التوافق والتناغم والانسجام بين فعاليات المنظمة.

✓ **الرقابة:** مقارنة الأداء الفعلي للخطط وتصحيح الخطأ فيها.

2.2.1 تقييم آراء فايول:<sup>2</sup>

✓ يمكن تطبيق مبادئ الإدارة على كافة المؤسسات.

✓ ركز على فئة الموظفين في المستويات العليا بينما ركز تايلور على فئة العاملين في المستويات الدنيا.

✓ يمكن تدريس الإدارة في المدارس والجامعات.

✓ فايول هو المبتكر الأول لوظائف الإدارة.

<sup>1</sup> خيرى كنانة، مدخل الى ادارة الاعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.ص50-51.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص51.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 3.2.1 الانتقادات التي وجهت إلى نظرية التقسيمات الادارية:

بالرغم مما أحدثته أفكار هذه النظرية من تأثير بعيد المدى على الادارة، إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات تتمثل أهمها في:<sup>1</sup>

- ✓ اهمال الجانب الانساني والمعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة.
- ✓ الاهتمام بالمستويات العليا واهمال المستويات الدنيا.
- ✓ ان الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكار والابداع.
- ✓ أشارت النظرية أنه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص، كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وانخفضت التكلفة وزادت الانتاجية، إلا أن هذا الامر له حدود، فزيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي الى تفتت العمل الى جزئيات صغيرة جدا وهذا سيحدث الملل وانخفاض مستوى الأداء والانتاجية.

### 3.1 النظرية البيروقراطية ( 1864م-1920م):



تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ( Max Weber ) (1864-1920)، وقد اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية. وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم، أطلق عليه النموذج البيروقراطي واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات. واعتبر ويبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باية وقتوني، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص20.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 1.3.1 ماهية البيروقراطية (Bureaucracy):

كلمة بيروقراطية مأخوذة من (Bureau) وتعني سلطة المكتب، أما كلمة (Cracy) فهي تعني حكم، إذا البيروقراطية تعني قوة أو حكم المكاتب وقد جاء بها كما أسلفنا الذكر العالم الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

يقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة، والأنماط التفسيرية اللازمة لأداء المؤسسة ومن بين أهم هذه القواعد نجد:<sup>2</sup>

✓ تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين لوائح وهذه القوانين واللوائح أو القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية وإنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.

✓ تتجاهل البيروقراطية الذاتية، حيث لا يمكن ان يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.

✓ لا يعرف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل، بذلك تجهل النظرية بان العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل على عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي العامل من مسؤوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية ولأرباب العمل.

نذكر هنا أن الذي ساعد على انتشار البيروقراطية في المنظمات هو أنها تتلائم مع الفكر التaylorي،

فوجدت في المنظمات التaylorية أرضية مشجعة على الانتشار.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص52..

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص.ص 53-55.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

إن النماذج السابقة الذكر تنظر إلى المؤسسة على أنها وحدة ميكانيكية تخضع لسيطرة وليس معين، وتعمل وفقاً لأوامره، هذا إلى جانب النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المؤسسات والإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري كذلك تتميز بغياب الاهتمام بالبيئة، فيتعلق الأمر بمؤسسات منغلقة على نفسها.

### 2.3.1 أنواع السلطة عند ماكس ويبر: ميز ويبر ثلاثة أنواع من السلطة هي:<sup>1</sup>

✓ **السلطة الكاريزماتية (الملهمة):** وتستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد التي يمتلك قدرات استثنائية (البصيرة، الذكاء، الخبرة والقدرة على التأثير) وهذه القدرات تمنح القائد الملهم حق القائد والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وتزول هذه السلطة بزوال الفرد وتنقص التأييد.

✓ **السلطة التقليدية:** تستند هذه السلطة شرعيتها من خلال القيم والعادات والتقاليد، وان قوة التأثير على الآخرين يستمدتها القائد من خلال الحق المكتسب وولاء الاتباع.

✓ **السلطة القانونية:** ويستمد القائد نفوذه بحكم القانون أو النظام، ويعد ذلك من أكثر السلطات انسجاماً مع المجتمعات الحديثة، حيث يتولى القائد سلطته من خلال التعيين بموجب الأنظمة والقوانين السائدة.

### 3.3.1 الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي:

وجه العديد من الدارسين الانتقادات للتنظيم الغير البيروقراطي في المؤسسة الحكومية، ومن هذه الانتقادات:<sup>2</sup>

✓ **الجمود والروتين وانعدام المرونة** بسبب التقيد بالقوانين التي لا تسمح للمنظمة بالتكيف بسهولة مع المتغيرات البيئية بعمل المنظمة.

✓ **تحويل الوسائل ( تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات.**

✓ **توجه العاملين نحو انجاز الحد الأدنى من الأداء** الذي تحدده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتناسب مع الأجر المدفوع لهم.

✓ **بعض الفروض** المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.

✓ **تركيز السلطة** وضغوط الجماعات غير الرسمية لحماية أنفسهم وإهمال العنصر الشخصي الإنساني من المؤثرات السلبية على التنظيمات البيروقراطية.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 71.

<sup>2</sup> فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم.

### 4.1 الانتقادات الموجهة لنظريات المدرسة الكلاسيكية:

تعرضت نظريات المدرسة الكلاسيكية إلى جملة من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين، يمكن إبراز أهم هذه الانتقادات فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ التركيز على عنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية وهو العمل، وإهمالها للفرد العامل ومعاملته على أنه آلة، وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها؛

✓ اعتبار المنظمة نظاما مغلقا يتم التركيز فيه على العوامل الداخلية للمنظمة، ولا يتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة ببيئة عمل المنظمة؛

✓ لم تولي أي اهتمام لطبيعة التفاعل بين المنظمة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة بها؛

✓ لقد أهملت جوانب عديدة في التركيب الداخلي للتنظيم وركزت على هيكل العلاقات الإنتاجية فقط؛

✓ لم تعطي التنظيم غير الرسمي أي اهتمام بل ركزت على الجانب الرسمي في الأداء فقط؛

✓ إهمال العديد من المتغيرات التنظيمية كـ "العلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المنظمات الاقتصادية الأخرى... الخ."

### 2. المدرسة الانسانية والسلوكية :

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني و عدم الاهتمام به من جهة، ولا استمرار المشاكل في العمل و عجز مبادئ ومفاهيم هذه الأخيرة عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل من جهة أخرى . لذا اهتمت هذه المدرسة بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي، فهي تقوم على افتراض أن للعنصر الإنساني تأثيرا كبير على الإنتاجية و الأداء.

وينتمي معظم كتاب وباحثي هذه المدرسة إلى علم النفس، علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي الأمر الذي قد يبرر اهتمام المدرسة السلوكية بالعنصر البشري .

ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان هما : مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلم السلوكي

<sup>1</sup> عبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 35-36.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 1.2 حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement):

تعتبر حركة العلاقات الإنسانية بمثابة المرحلة لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، وقد ظهرت الحركة عام 1924 وكان عالم الاجتماع التون مايو (Elton Mayo) من أهم روادها حيث أجرى دراسات على العاملين في مصنع هوثورن (Hawthorne) أطلق عليها دراسات هوثورن (Hawthorne studies) ما بين (1924-1932) وتمت هذه الدراسات في هذا المصنع التابع لشركة وسترن الكترينك (Westen Electric) في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث أجرى مايو لقاءات واجتماعات مع العاملين في الشركة أفرادا وجماعات وعرف سبب انخفاض الإنتاج في الشركة.<sup>1</sup>

ومن أهم أسباب ظهور حركة العلاقات الإنسانية ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تزايد القوة التي تتمتع بها الاتحادات العمالية، وفسر البعض حدوث ذلك بأنه دلالة على فشل أصحاب المصانع في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم.
- ✓ تحسن الأوضاع المادية والثقافية للعامل، وذلك ساهم في مطالبته بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة التي يعمل بها هذا العامل.
- ✓ تطور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل تجاه المجتمع.
- ✓ زيادة المشكلات داخل المنظمات بسبب زيادة حجم العمل وبالتالي زيادة حجة التنظيم الإداري، فظهرت التخصصات الدقيقة وذلك ساعد على ظهور مشكلات بين الفئات المهنية ذات التخصصات المختلفة.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص57-58.



### 1.1.2 تجارب التون مايو Elton Mayo (1880 م - 1940 م)

ولد التون مايو في استراليا واتى إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث التحق بجامعة بسلفانيا في عام 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد عام 1926 وبقي بها حتى عام 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها الدراسة الأولى وتجارب هاوثورن.<sup>1</sup>

#### ✓ الدراسة الأولى:

لقد عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، فقد شعرت الإدارة بأن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما منخفضا في الأقسام الأخرى. وكانت أحد المكاتب الاستشارية قد درست هذه المشكلة وأوصت باستخدام خطة للحوافز المالية وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي وبالتالي فغنه سيستجيب لهذه الحوافز، ورغم هذا فلم يكن هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة، أي أن الخطة لم تنجح في تحسين الحالة وبقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، وذلك نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها، فقد كان العمال يعملون 5 أيام في الأسبوع بمعدل 40 ساعات يوميا يتخللها راحة قدرها 45 دقيقة الغذاء في نهاية الخمس ساعات الأولى من العمل وكان يتعين على العامل ان يعمل طول الوقت دون راحة وهو واقف على قدميه، ولقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأن الاجتهاد يلعب دورا هاما في خلق الشعور بالتوتر والآلام لدى هؤلاء العمال. وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات إعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، وكنتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج وبالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (1/2 مجموع العمال) فإن هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال.

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة سريعا ليس فقط للجماعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة، ولكنهم فقد اشتركوا في مناقشة البرنامج، فلأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على مكافآت الإنتاج نتيجة لزيادة إنتاجهم ولقد استمر هذا الوضع لمدة 4 شهور ونصف إلى أن أوقفت فترات الراحة، وبعد سبعة أيام فقط من إيقافها، عاد العمال إلى حالتهم السابقة وانخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له، وهنا أثير التساؤل بين الباحثين عما حدث وأدى إلى هذه النتيجة.

وقد اتضح أن السبب الرئيسي هو زيادة الطلب المفاجئة على منتجات الغزل، الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار بإلغاء كل فترات الراحة وقد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج.<sup>1</sup>

### ✓ تجارب هاوثورن Hawthorne:

التحق مايو بعد التجربة السابقة بجامعة هارفارد كمدير لقسم البحوث الصناعية، وقام بالإشراف على عدة دراسات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن اليكتريك، وكان الهدف المبدئي لهذه التجارب بتحديد أثر الإضاءة على إنتاجية العمال ولكن بعد مرور فترة من بداية التجربة أصبحت الدراسة تستهدف تحليل طرق مجموعة العمل، واستمرار التعاون داخل الجماعات.

وعند دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال تم تقسيم العمال إلى مجموعتين: مجموعة خضعت للدراسة و مجموعة أخرى ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية وتسمى مجموعة الرقابة، وقد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة محل التجربة، وكما هو متوقع فقد زادت إنتاجية المجموعة محل الدراسة مع كل زيادة في كفاءة الإضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع هو ارتفاع إنتاجية الأفراد في المجموعة الأخرى وهي مجموعة الرقابة والتي لم تتغير ظروف الإضاءة لديها ورغم تخفيض معدلات الإضاءة فإن إنتاجية المجموعة محل الدراسة قد استمرت في الزيادة وحدث نفس الشيء بالنسبة لمجموعة الرقابة.

وقد توصل مايو إلى نتائج مشابهة عند قيامه بباقي التجارب، وكان المتغير محل الدراسة في هذه المرة هو قدرات الراحة بدلا من الإضاءة، وذلك لتحديد آثار الإجهاد على الإنتاجية، وفي البداية كان الإنتاج

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.72-73

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

طبيعياً، ويعد ذلك لم اتباع قدرات راحة متفاوتة من حيث طولها ومعدل تكرارها، وقد زاد الإنتاج بزيادة طول فترات الراحة ومعدل تكرارها، وأخيراً في الفترة الأخيرة من التجارب تم الرجوع إلى الظروف العادية حيث لا توجد فترات راحة رسمية، وحيث ساعات العمل 48 ساعة كاملة في الأسبوع ولم يؤدي الرجوع مرة أخرى على الظروف العادية إلى الانخفاض المتوقع في الانتاج وظل الإنتاج عند مستواه العادي المرتفع. وقد أظهرت تجارب هاوثورن أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسدية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلاً من استجابتهم للعوامل المادية الخاصة بالإجهاد نقطة تحول في فهمنا للعلاقات الإنسانية وذلك نظراً لأهمية اتجاهات الأفراد نحو العمل، ونحو الإدارة ونحو جماعة العمل والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في إنتاجية الفرد. خلاصة القول إن هذه الدراسات والتجارب وجهت الأنظار نحو الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للأفراد في المجتمع وفي المصانع، وعندما كان مايو مهتما بدراساته في فيلادلفيا لاحظ أن الأفراد لا يتصرفون وفقاً لفكرة الرشد الاقتصادي، كما أن الاهتمام بمحاجاتهم الشخصية والنظر إليهم وجهة نظر إنسانية واجتماعية، من خلال مناقشة مشاكلهم معهم - كانت لها النتائج السريعة التي انعكست على معدلات الإنتاج.<sup>1</sup>

### 2.1.2 الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية: من أهم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ أنها اتجهت اتجاهها متطرفاً نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
- ✓ أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.
- ✓ أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق.

جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.ص 48-49.<sup>1</sup>

نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن، 2010، ص.111.<sup>2</sup>

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ كما تم انتقاد التون مايو من أحيث أنه تمدى في ابراز أهمية الحاجات الانسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط الادارة الأبوية في وصف العلاقة بين الادارة والعاملين.
- ✓ كما بالغت في النظر إلى أن هناك تفاهم كبير بين الأفراد، وأن هناك مصلحة واحدة مشتركة تجمعهم وتوحد أهدافهم وتجعلهم يدا واحدة، كما أنها ركزت على تأثير الحوافز المعنوية على زيادة الانتاجية وأهملت نوعا ما الحوافز المادية.

### 2.2 مدخل العلوم السلوكية:

لقد بالغت نظرية العلاقات الانسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد، وابرز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة، كما أن هذا الاتجاه غلب أهداف الفرد على أهداف المنظمة ( الرجل السعيد)، وبالتالي لم يحقق ما كان مأمولا منه وهو زيادة الانتاج، مما دفع بالادارات العليا في المنظمات إلى البحث عن البديل.

ويقترح هذا الاتجاه تحفيز العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية، لكن بشرط إيجاد نوع من التوازن بين الجوانب الرسمية للقرار الاداري والجوانب الانسانية، ومن أشهر الرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه ابراهام ماسلو، فريدريك هرزبرغ، دوغلاس ماكريكر.<sup>1</sup>

### 1.2.2 نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو (I.MASLW) (1970 – 1908):

في ميدان العلوم الإنسانية يوجد مجموعة من كبار المهتمين البارزين و(ماسلو) واحد من هؤلاء .

حسب ماسلو الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع 5 عناصر متتالية:<sup>2</sup>

✓ **الحاجات النفسية:** الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.

✓ **الحاجة للأمن:** الإحساس بالأمن من كل خطر قادر، العيش بدون خوف في محيط واق منظم.



<sup>1</sup> فاروق عبده والسيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص.ص 65-66

<sup>2</sup> معمر داود، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص.49.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ الحاجة للانتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة والمنية لروح العمل أكثر مع العمال الآخرين، التواجد في جماعة عمل متماسكة تقدره، وعدم البقاء وحيدا مهما شأ.

✓ الحاجة إلى التقدير:

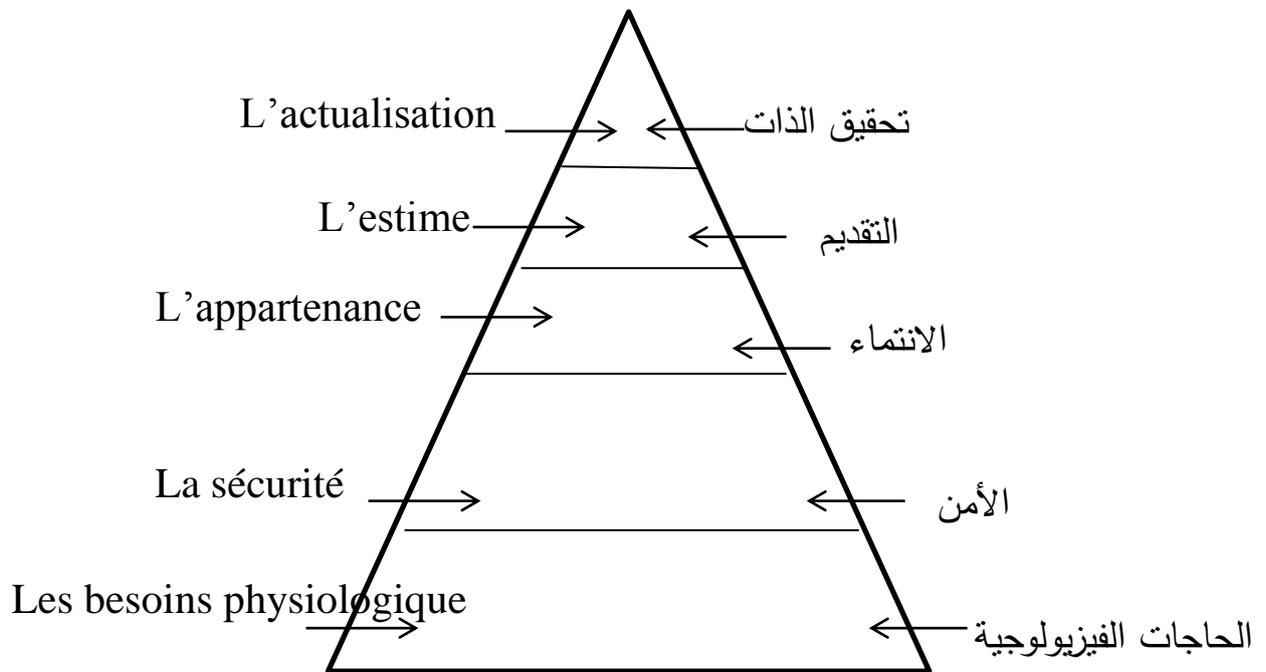
● التقدير للنفس: الحاجة إلى تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس وبما يعمل، الحاجة إلى الإحساس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل أي يصبح قادرا على مواجهة العمل والعالم والقدرة على تحقيق ما يريه.

● التقدير من الغير: الحاجة إلى التقدير والحب من الغير، والحاجة إلى الحصول على نوع من الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة اجتماعية معقولة والحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب والاعتراف.

✓ الحاجة لتحقيق الذات: استعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات، مهارات الفرد، وان يتحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك في مشاركته بالذكاء، الخيال... مع تحسين كل الطرق الممكنة.

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو.

الشكل رقم (03) : هرم ماسلو



المصدر: معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

ومن خلال هرم ماسلو يستخلص أن:

- ✓ الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.
- ✓ الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- ✓ عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى غير ملبية بصفة كبيرة فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- ✓ الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعاً لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجياً وبالترتيب.

### 2.2.2 نظرية ذات العاملين frederick Herzberg (1923م - 2000م) :



وهو صاحب نظرية ذات العاملين (two-factor theory) في الدافعية، وقد قسم عوامل العمل إلى مجموعتين: عوامل الصيانة Maintenance وهي ان لم تتوفر تسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل ( مثل ظروف العمل، الراتب، نوع الاشراف... )، أما العوامل الثانية فهي عوامل الدافعية Motivators وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد. وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل ( الاعتراف بالإنجاز، الترقية، التطور... ) وقد استنتج بأن اثناء أو اغناء العمل هو أساس الدافعية.<sup>1</sup> وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعية و التي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع - كما سلف الذكر - وإذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها

عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات " ماسلو " ذلك أن " هرزبرج " قابل بين العوامل الوقائية ( الصيانة ) التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات ( الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية ) و العوامل الدافعية التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية " ماسلو " ( حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير). و قد استطاع " هرزبرج " أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة و طموحات الأفراد في العمل خاصة ، و هي طريقة إثراء المهام و التي أراد من خلالها أن يحدث تغيرات على كل

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص.78-79.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة ، و هي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام و هي :

- ✓ إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاح.
- ✓ الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
- ✓ الانتقال من العمل الجزأ إلى العمل المتكامل.
- ✓ منح العمال سلطة متزايدة و نوعا من الحرية في طريق انجاز عملهم.
- ✓ إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها انجاز عملهم.
- ✓ إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفذوها من قبل.
- ✓ تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالا ماهرين.

وزيادة على ذلك فقد وضع " هرزبرج " بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته ، و بذلك فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث و الدراسة ، بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد ، و تأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضا لبض الانتقادات نذكر منها :

- ✓ التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها " هرزبرج " ومؤيديه.
- ✓ عدم تعبير و تمثيل عينة البحث للمجتمع ، حيث شملت فقط مهندسين و محاسبين.
- ✓ لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية ، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا وفي بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا ، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد و المستوى التنظيمي الذي يعمل به<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2006، ص.ص37-39.

### 3.2.2 نظرية دوغلاس ماكريكر Douglas McGregor (x,y) (1906-1964 م) :



يعد البعض نظريتي (X,Y) للكاتب دوغلاس ماكريكر هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، ألف كتاب الجانب الانساني في المنظمة The human side of enterprise الذي صدر عام 1960، يرى ماكريكر أن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الاساس لنظرية X ، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة من الافتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية Y. وأوضح ماكريكر أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية X السلبية حول الانسان، وتعتبره كآلة، يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه، وارغامه على العمل بالعقاب أو تقديم حوافز مادية له، في حين رفض ماكريكر النظرية واعتقد أن المدير يستطيع تحقيق مزيدا من الانجاز بواسطة الآخرين، إذا

ما اعتبرهم مبدعين ذوي امكانيات وقدرات يجب توفير الظروف التي تساعد وتشجع الأفراد على العمل داخل المنظمة، نالت هذه النظرية اهتمام الكتاب والباحثين وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول التالي:

<sup>1</sup>خيري كنانة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 57-58.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الجدول رقم (01) : مقارنة بين نظرية x ونظرية y

افتراضات نظرية y حول طبيعة الانسان	افتراضات نظرية x حول طبيعة الانسان
1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة.	1. ان الانسان بطبيعته سلمي ولا يحب العمل.
2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	2. الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الاهداف التي يلتزم بانجازها، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الاهداف.	3. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
4. يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، أي أن الانسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والابداع في العمل.	5. تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة واشراف.
6. يرغب الانسان في استغلال امكاناته وطاقاته.	6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان/ الضمان قبل أي شيء آخر.

المصدر: خيرى كتانة، مرجع سبق ذكره، ص58.

### 4.2.2 الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية: رغم اسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الادارة

إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على الناحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات منها:<sup>1</sup>

✓ أغفلت جوانب هامة في عملية الادارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لادارة المنظمات بكفاءة وفعالية.

✓ الاهتمام الكبير بالتنظيمات الرسمية في المنظمة كان على حساب التنظيم الرسمي وأهدافه.

<sup>1</sup> هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص45.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ لا تشكل نظرية إدارية متكاملة، بل ظهر في كنفها نظريات مختلفة، متضاربة ومتناقضة في بعض الحالات مما دفع بالمديرين إلى رفضها.

✓ استخدامها لمفاهيم معقدة وصعبة التطبيق العملي.

### 3. المدرسة الحديثة منذ 1960 :

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار المدرسة الكلاسيكية أو المدرسة السلوكية، فقد واصل المهتمون بالإدارة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحا أفضل للإدارة والتنظيم. الأمر الذي أدى إلى ظهر اتجاه جديد عرف بالإدارة الحديثة أو المدخل المعاصر للإدارة، تمثل في محاولة إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية.

### 1.3 نظرية النظم :



لقد حاول الباحثون والعلماء في علم الأحياء في الستينات من القرن الماضي دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور، وذلك ضمن أبحاث نظرية التي طورها عالم الطبيعة والأحياء بيرتالفي، وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية.<sup>1</sup>

تسعى هذه النظرية إلى تغيير العلاقة بين جوانب التنظيم ومتغيراته أي أن التنظيم هو عبارة عن أنظمة فرعية ومترابطة تعمل ضمن الإطار العام أو ما يعرف بالنظام الكلي، كما تعتبر المنظمة الكلية مقارنة مع المنظمات الأخرى أنها جميعا تمثل أنظمة فرعية تعمل ضمن المجتمع الكلي. وتعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة لتفسير الأشياء والأحداث والمقصود بالنظام هو الذي يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء.

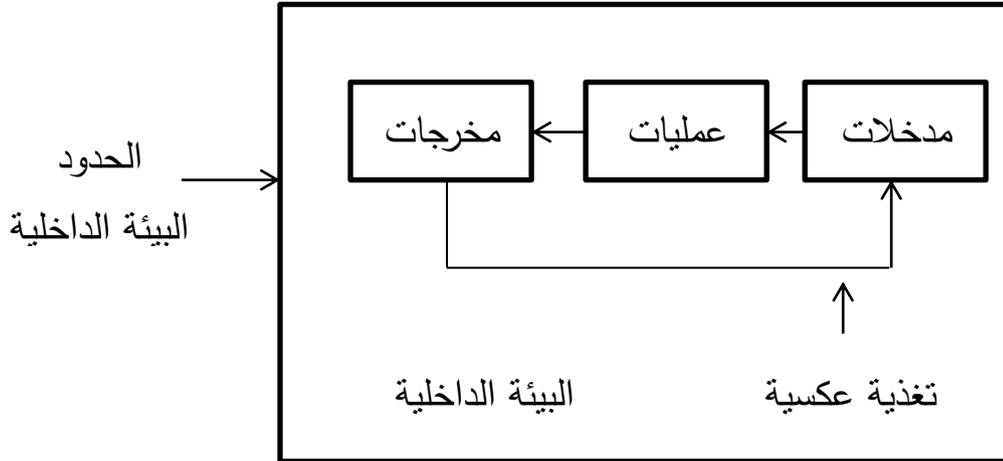
والشكل التالي يبين الإطار العام لمفهوم النظام وعند تطبيق النظام على مصنع ما، تعتبر المواد الخام بمثابة المدخلات والآلات هي العمليات والسلع هي المخرجات، حيث تقدم هذه السلع للمجتمع في البيئة الداخلية أو

<sup>1</sup>فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص76.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الخارجية، فإذا رضي المستهلك بهذه السلع زاد المصنع من صناعتها، وعندما لا يرضى المستهلك عن هذه السلع يعيد المصنع صناعة السلع بطريقة أفضل.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04) : الإطار العام لمفهوم النظام.



المصدر: موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص63.



### 2.3 النظرية الموقفية :

تكونت الأفكار الأساسية لمدخل "التفكير الموقفية" أو ما سمي أحيانا "النظرية الموقفية Contingency theory" في أواخر الستينات من القرن الماضي، عندما أقدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي أبدأها الباحثان Lowrance & Lorsch عام 1967 ولا يزال صداها في التطبيقات الإدارية مستمرا إلى يومنا هذا.

يتركز مفهوم "التفكير الموقفية" في استخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير أو متخذ القرار فرصة تبني الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه تبعا للظرف أو الموقف الذي يمر به. وتتلخص فلسفة هذا المدخل بعدم وجود طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة وتصلح لكل الأوقات، فالأسلوب الإداري الذي ينجح في حل مشكلة لمنظمة ما، قد لا يصلح لحل ذات المشكلة في منظمة أخرى... كما أنه لا يمثل الحل الأمثل عندما تتغير الظروف.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص.ص62-63

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

وتأسيسا على ما تقدم فإن التفكير وفق هذا المنظور يساعد المدراء على ضرورة تفهم طبيعة الظروف والحالات التي تواجههم لكي يتم التجاوب معها بطريقة مناسبة.<sup>1</sup>

### 3.3 مدرسة بحوث العمليات (المدرسة الكمية):

يرجع الفصل في ظهور هذا المدخل إلى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية، ففي هذه الأثناء واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شؤون الحرب والتي على أثرها تم تكوين فريق لبحوث العمليات **Or Team** وهم من علماء الرياضيات والطبيعية والعلوم الأخرى لحل هذه المشاكل، وبانتهاء الحرب بدأ تطبيق نفس الأساليب الكمية في مجال الصناعة، واجهت الأخيرة العديد من المشكلات المتعلقة بالنقل والاتصالات والتكنولوجيا والتي كان من الصعب إيجاد حلول لها بالوسائل التقليدية. وهكذا بدأت هذه الوسائل تأخذ طريقها للتطبيق والانتشار في تنظيماتنا المعاصرة.

أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كما يعبر عن العلاقات التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها. ويلاحظ أن هناك العديد من النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الإدارية ومن ضمن هذه النماذج (على سبيل المصالح وليس الحصر).

✓ نموذج البرمجة الخطية ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح.  
✓ نموذج النقل والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل والتي معها نقل تكاليفها إلى أدنى حد يمكن.

✓ نموذج شبكة بيرت والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العلمية.

✓ نموذج نظرية المباريات والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العملاء والموردين الأطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسباً مرضية للمنظمة.

ويلاحظ أن أفكار هذه المدرسة تكون أكثر ملائمة وفاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي مثل مشكلات النقل والرقابة على المخزون والرقابة على العمليات الإنتاجية والمشكلات التسويقية.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

وما إلى غير ذلك من المشاكل داخل المنظمات ونقل فاعليته في معالجة مشكلات السلوك الإنساني

حيث يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن عوامل السلوك وقياسها في شكل كمي.<sup>1</sup>

### 4.3 نظرية الدافعية:

يعتبر " رنسيس ليكرت " مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية و ذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، و عرفت بالمعدلة لأنها إتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها، و تستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، و يؤكد تأثير العوامل الإجتماعية و النفسية على عمله و فاعليته داخل التنظيم.

حيث ركز " ليكرت " على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم، و يحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل إقتصادية و أخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز و التقدم و عوامل متعلقة بالأمن، و عوامل مرتبطة بالتجديد والإبتكار.

زيادة على ذلك فإن "ليكرت" التنظيم على أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية و أنشطة محددة.

كما اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم و اعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، و التي أثبتتها من خلال دراساته التي أكد فيها أن الفرد الذي يتصف بالولاء و الإندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف و قرارات الجماعة.

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع و أسلوب الإشراف، و رأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين، و الذي أطلق عليه " القيادة الديمقراطية " أو الإنسانية " القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الإهتمام بالأفراد

و حل مشكلاتهم و تنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الإجتماعية و الذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة و القيم الشخصية و اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية و مؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك و الكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية و كفاءة التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.83-84.

<sup>2</sup> بسكيكة نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية GL1/K محامدية إيمان، الرقابة التنظيمية والأداء مركب تميع الغاز الطبيعي وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، 2009، ص.45-46.

### 5.3 نظرية الإدارة بالأهداف:<sup>1</sup>



تنسب هذه النظرية إلى بيتر دراكر (Peter Drucker) النمساوي الأصل مطلع الخمسينات وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي اتخاذ القرارات الإدارية.

في هذا اللقاء يتم وضع الأهداف التي تم وضعها وصياغتها من قبل الطرفين تساعد في الآتي:

- ✓ تحفيز المرؤوسين على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة ويلبها عملية تقييمي.
  - ✓ تنمية قدرات المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خيارات الرئيس وبالرجوع إليه بمشاورته.
  - ✓ مراقبة أعمالهم وأدائهم، وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مستقبلا.
- إن هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

هناك شروط يجب توفرها لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف:

يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة.

✓ أن يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤوليات.

✓ أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المرؤوسين.

✓ تقييم أعمال المرؤوسين.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص.ص 64-65.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 6.3 المدخل الياباني في تطور الإدارة (الإدارة اليابانية أو نظرية Z):



في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي.

وقد ساعدها في ذلك طبيعة خصائص المجتمع الياباني وتقاليدته التي تستند إلى قيم الشرف والانتماء إلى جان الثقة والعدالة والسعي لتحقيق المصلحة العامة، مما دفع بالمنظمات اليابانية إلى الاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمة.

في أوائل الثمانينات قدم وليم أوجي William Ouchi تحليلاً لخصائص المنظمات يركز على مبادئ مهمة، مثل:

- ✓ التوظيف مدى الحياة... مما يجعل الفرد منتمياً إلى المنظمة ويعمل فيها بإخلاص طوال حياته مقابل اهتمامها به وتلبية احتياجاته مما يجعل المصالح مشتركة بين الطرفين.
  - ✓ التقييم والترقية البطيئة... لضمان التدريب والتعلم الكفؤ قبل الترقية أو الترشيح لإشغال منصب أعلى.
  - ✓ عدم التخصص في المسار الوظيفي... من خلال مرونة العمل التي تدعّل العاملين ينتقلون بين أكثر من مجال عمل أو وظيفة.
  - ✓ الاهتمام الشامل بالعاملين عن طريق إدارة المنظمة في الاهتمام بالعنصر البشري ولبية حاجاته الأساسية (السكن الملائم، النقل، العناية الصحية والاجتماعية).
  - ✓ السيطرة (الرقابة) الذاتية... من خلال تسجيع الممارسات الذاتية في مجال الرقابة.
  - ✓ صنع القرار التعاوني والمسؤولية التعاونية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وفي تحمل المسؤولية عن أي حالات إخفاق أو تلكؤ في العمل جماعياً.
- وقد قدم (Ouchi) مدخلاً جديداً للإدارة الأمريكية - لكونه قد تخرج في الجامعات الأمريكية وعاش فيها مدة من الزمن - أسماء نظرية (Z) إيماناً منه بأن تطبيق بعض خصائص الإدارة اليابانية يمكن أن يؤدي إلى النجاح في منظمات وبيئات خارج اليابان.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

تعد نظرية (Z) في الإدارة أسلوباً مكملاً ويمثل حلاً توفيقياً بين نظريتي (X) و (Y) لدوكلاص ماكريجور، حيث افترضت الأولى (نظرية X) - كما سبق أن أوضحنا - نظرة سلبية إلى العنصر البشري بكونه يتصف بالخمول ويحتاج للمتابعة والإشراف المباشر... بينما افترضت (نظرية Y) نظرة إيجابية تزهر بأن الفرد (العامل) يتصف بكونه راضياً عن العلم ولديه الرغبة التي تساعد في إمكانية تحفيزه على الولاء والأداء الأفضل للعمل.

لذلك أكدت نظرية (Z) على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي، والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين.

ان مساهمات الرواد، أظهرت أبعداً جديدة لأسس تنظيم الحياة البشرية وكانت المفاهيم والمبادئ التي توصلوا إليها هي القاعدة التي يستند إليها غالباً اليوم في تأسيس العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبين الدول مع بعضها.

كما أن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ يعد من عوامل نجاح المنظمات في إدارة شؤونها الداخلية وتفعيل الروابط المختلفة بين الأفراد (العاملين) بجميع مستوياتهم الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 81-83.

## الفصل الثالث

### الوظائف الإدارية

# محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

## الفصل الثالث: الوظائف الإدارية

يعد علم الإدارة من العلوم المتحددة، فلقد أجرى علماء الإدارة ومفكروها العديد من الدراسات والبحوث حول العديد من الأمور الإدارية بما يتناسب مع المرحلة والمعطيات خلال الفترة الزمنية، وقد اختلف كتاب الإدارة في تحديد الوظائف الإدارية وتعدادها وترتيبها، إلا أن التوجه الحديث في الإدارة قد ذهب إلى إعطاء الوظائف التالية أهمية خاصة تبدأ بالتخطيط، فالتنظيم، فالتوجيه ودمج الكثير من الرواد مهام القيادة مع التوجيه كون القيادة نوع من أنواع التوجيه بل هي مطلبة الحقيقي ومبتغاه، وأخيرا الرقابة.

### 1. وظيفة التخطيط:

وهي أول خطوات وعناصر العملية الإدارية، وهي عبارة عن عملية رسم الأهداف وتحديد بدقتها، كما أنها توصف بأنها منهج إنساني يتبعه المدير لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر؛ لتكون ذات أثر إيجابي في المستقبل القريب، ويجب أن يكون مضمون هذا المنهج نموذجاً للإجابة على ماذا، ولمن، وكيف، ومتى، وأين، وكم. وتهدف عملية التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة المراد تحقيقها، ورسم الأسلوب ومخطط سير العمليات للوصول إلى تحقيق الأهداف، مع تحديد الوسائل، مع وضع المعطيات والاحتمالات التي قد تواجه مخطط سير العمليات أثناء تنفيذ العمل، وكما تتضمن ضمان طرق الوقوف بوجه المستجدات التي تظهر أثناء العمل، وهي ما تُسمى بالخطة البديلة، ويجب أن يضمن ذلك تحقيق مكاسب أكثر مقابل أقل قدر من الخسائر.<sup>1</sup>

### 1.1 مفهوم التخطيط:

**المعنى اللغوي للتخطيط:** يدل التخطيط في معناه اللغوي على " إثبات لفكرة ما ، بالرسم أو الكتابة، وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم".<sup>2</sup>

**المعنى الاصطلاحي للتخطيط :** لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

- ✓ يعرفه R.L.Ackaff على أنه تصور المستقبل المرغوب، وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه، ويرتكز التخطيط على خمس مقومات هي الغايات والوسائل والموارد والتطبيق والمراقبة.
- ✓ بينما عرفه W.H.Newman على أنه البحث عما يجب فعله في مجال واسع من القرارات وتحديد أهداف

<sup>1</sup> المرسي، محمد وأبو بكر، جمال الدين و محمود، مصطفى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية، مصر، 2002،ص104.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص.ص 53-55.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

واضحة واختيار سياسات ووضع برامج والبحث عن طرق وإجراءات محددة مع إعداد جداول زمنية يومية.<sup>1</sup>

✓ أما كونت رأى بأن التخطيط هو " التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".<sup>2</sup>

### 2. مزايا التخطيط:

يتضح من خلال ما سبق أن للتخطيط فوائد جمة، كما أنه أداة في يد الإدارة العليا تستطيع من خلاله الوقوف على أعتاب طريق النجاح والتفوق في المجال الذي تعمل فيه، ومن هنا فإن من أهم مميزات التخطيط ما يأتي:<sup>3</sup>

✓ **تركيز الضوء على الأهداف:** وهو يعني السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة وما دام هناك نية للقيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الأهداف التي ستصل إليها بحيث تكون الأهداف واضحة ويمكن الوصول إليها.

✓ **التنسيق بين كافة الإدارات:** التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنشأة ولكي تصل إلى تحقيق ذلك لا بد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنشأة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الإدارات النهائية التي تسعى إليها المنشأة.

✓ **الاقتصاد في النفقات:** تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الأعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الأعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا تجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرقبة.

✓ **تسهيل عملية الرقابة:** لا يمكن أن يكون هناك نجاح في العمل ما لم يكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الأعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لا بد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناءً عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث إنه يوضح ما يجب إنجازه من أعمال والطرائق والأساليب التي لا بد من استخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوز المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو يجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها حتى تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف في الموعد والوقت المحددين تماماً.

كما أن للتخطيط عدة فوائد لعل من أبرزها ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشرقاوي، علي". العملية الإدارية (وظائف المدير)، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص169.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص168

<sup>3</sup> ابراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، 2007، ص.ص 69-70.

<sup>4</sup> محمد الناشد، مدخل إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1980، ص116

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ يبين مقدما العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف .
  - ✓ يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسير محصلات قواها في اتجاه واحد .
  - ✓ يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وإنه من أهم عناصر الإنتاج.
  - ✓ يلفت الانتباه مقدما إلى المشكلات لاتخاذ التدابير، الوقائية وللتصدي لها على أساس الاستعداد للمجهز.
3. أنواع التخطيط: هناك عدة أنواع للتخطيط حيث يقسم إلى عدة أقسام حسب الجهة التي ينظر إليها منه وهي كالآتي:

### 1.3 حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط: وفي هذا المجال يمكن ذكر نوعين من التخطيط: <sup>1</sup>

- ✓ **التخطيط المركزي:** ويقصد به أن يتم عمل كافة مراحل التخطيط والإقرار في جهة محددة دون الاستعانة بالمستويات الإدارية الأخرى، وهنا تكون الخطط مفروضة على تلك المستويات وعليها التنفيذ فقط.

- ✓ **التخطيط اللامركزي:** وهو عكس التخطيط المركزي حيث يتم اعتماد مبدأ المشاركة، فتشارك كافة الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى في عملية التخطيط سواء في مراحل الإعداد أو الإقرار أو التنفيذ.

### 2.3 التخطيط حسب مدى تأثيره: <sup>2</sup> وفي هذا المجال يمكن ذكر ثلاث أنواع من التخطيط:

- ✓ **التخطيط الإستراتيجي:** يهتم بتحديد الأهداف طويلة الاجل، ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظمته في المستقبل البعيد.

- ✓ **التخطيط التكتيكي:** ويسميه البعض بالفني أو التخصصي، ويوضع في مساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها.

- ✓ **التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال، لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية.

### 3.3 حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط: وفي هذا المجال يمكن ذكر نوعين من التخطيط:

- ✓ **التخطيط المركزي:** ويقصد به أن يتم عمل كافة مراحل التخطيط والإقرار في جهة محددة دون الاستعانة بالمستويات الإدارية الأخرى، وهنا تكون الخطط مفروضة على تلك المستويات وعليها التنفيذ فقط.

- ✓ **التخطيط اللامركزي:** وهو عكس التخطيط المركزي حيث يتم اعتماد مبدأ المشاركة، فتشارك كافة الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى في عملية التخطيط سواء في مراحل الإعداد أو الإقرار أو التنفيذ.

<sup>1</sup> عبد الفتاح، محمد سعيد، والصحن، محمد فريد، الإدارة العامة - المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 247.

<sup>2</sup> علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 94.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

**4.3 حسب درجة التفصيل:** هذا التقسيم يعتمد على مدى التحليل والتفصيل والتوضيح في التخطيط وهو يقسم إلى قسمين:

✓ **التخطيط الإجمالي:** حيث يوضح التخطيط الخطوط العريضة فقط والأهداف العامة ويترك هنا التفصيل في تنفيذها للمستويات الإدارية التنفيذية.

✓ **التخطيط التفصيلي:** يشتمل هذا النوع من التخطيط على التفصيل بشكل كبير حيث يوضع للوحدات الأخرى في المنشأة التفاصيل الدقيقة لتنفيذ العمل، وهذا النوع من التخطيط يساعد بشكل أكبر على زيادة الرقابة والتدقيق على العمل.

**5.3 حسب درجة الإلزام:** يجب أن نفرق في هذا الجانب بين نوعين من التخطيط هما :

**التخطيط الملزم:** يكون التخطيط ملزماً حينما تكون الوحدات المكلفة بوضع الخطة موضع التطبيق ملزمة قانوناً باحترام ما جاء بها من نصوص خاصة المنشآت المزمع تنفيذها وكيفية التنفيذ وبحيث تكون لهذه النصوص الأولوية في التطبيق على غيرها من نصوص تشريعية قد تأتي متعارضة معها.

**التخطيط التأشيرى أو غير الملزم:** في هذه الحالة لا تكون في نية المخطط وضع خطة تكون ملزمة للوحدات التنفيذية بل يقتصر هدفه على مؤشرات للتطور الاقتصادي والاجتماعي وإيضاح السياسات والبرامج المدعمة لها والتي من شأنها حث الوحدات التنفيذية على العمل بها. وعبارة أخرى هو أن الوحدات التنفيذية (إنتاجية أو خدمية) ليست ملزمة بتنفيذ الأهداف التي جاءت في الخطة<sup>1</sup>.

### 4. خطوات التخطيط:

تبنى العملية التخطيطية على مجموعة من الخطوات أبرزها:<sup>2</sup>

- ✓ دراسة البيئة الداخلية والخارجية ( نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)
- ✓ صياغة الأهداف الرئيسية.
- ✓ تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.
- ✓ اختيار البديل المناسب وتحديد الخطة الرئيسية والبدلية.
- ✓ تنفيذ الخطة ومتابعتها.

<sup>1</sup> ابراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مرجع سبق ذكره، ص.72-74.

<sup>2</sup> باية وقتوني، مرجع سبق ذكره، ص.17.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 5. معوقات التخطيط:

يمكننا تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

#### 1.5 الصعوبات الناتجة عن الأشخاص: هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها:

- ✓ **قلة الالتزام بالتخطيط:** فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها احسن استغلال من خلال التخطيط السليم.
- ✓ **عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:** أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.
- ✓ **الاعتماد الكبير على الخبرة:** لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى و أصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة.
- ✓ **مقاومة التغيير:** نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغيرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

#### 2.5 الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها: فهناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن

عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية:

- ✓ **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:** أن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغيير. ولكن على الرغم من ذلك فان استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة افضل.
- ✓ **مشكلة سرعة التغيير:** أن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تربك الكثير من الشركات ومن ثم تربك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.
- ✓ **عدم المرونة:** في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وان تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين ، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها

<sup>1</sup> حسين ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص112.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها.

✓ **الوقت والنفقات:** أن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة. أما بالنسبة إلى عامل الوقت فهو مهم جدا لان القرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوفر لديه المعلومات الكافية.

### 2. وظيفة التنظيم:

#### 1.2 مفهوم التنظيم:

✓ يعرف FAYOL التنظيم على أنه " تزويد الكيان الإداري وكذلك الوحدات المرتبطة به وبشكل مفيد، ولذلك للقيام بوظيفته وذلك مثل الهواء الخام، المكاتب، المعدات، رأس المال والأفراد".<sup>1</sup>

✓ كما عرّفه أحمد ماهر بأنه مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل و أنشطة ووظيفة محددة و متميزة و ذلك بتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

✓ التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود و قدرات و مواهب الأفراد و الجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر و التضارب و بأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات.<sup>3</sup>

✓ التنظيم هو " الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم إجراءات الخطة المرسومة وترتيبها بحيث يمكن إنجازها بمستويات عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص".<sup>4</sup>

#### 2.2 فوائد التنظيم: للتنظيم الجيد فوائد عديدة منها:<sup>5</sup>

- ✓ التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة موضوعية.
- ✓ تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف وظيفته وحدود صلاحياته، والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للوظائف التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف.
- ✓ الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل.

<sup>1</sup> Michel Cattan, **Management des processus une approche innovante**, AFNOR, Paris, 2002, p.123

<sup>2</sup> أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004 ، ص16.

<sup>3</sup> منصور علي محمد، مبادئ الإدارة : أسس و مفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ، ص 147.

<sup>4</sup> الجيوسي محمد و جاد الله جميلة، الإدارة علم و تطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص23.

<sup>5</sup> هدى محمد محمد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الاعمال التعليمية الخاصة (دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الاردن)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.
- ✓ تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته عبر المستويات التنظيمية.
- ✓ يوفر الاستقرار الوظيفي والتعاون بين الموظفين.
- ✓ يرفع من مستوى أداء الموظفين ويقلل هدر الوقت والمواد والأموال.

### 3.2 مبادئ التنظيم:

هناك بعض المبادئ التنظيمية الأساسية التي اتفق عليها الكتاب والباحث ونفي ميدان التنظيم، والتي تمثل الأساس في بناء التنظيم وفي فعاليته ومن أهم هذه المبادئ<sup>1</sup>:

- ✓ **مبدأ وحدة الهدف:** ويعني ضرورة وجود هدف محدد للمنظمة وأنت سهم أهداف الوحدات الفرعية في تحقيق ذلك الهدف. كما يجب تقييم فعالية هذه الوحدات في ضوء درجة مساهمتها في تحقيقه.
- ✓ **مبدأ تقسيم العمل:** ويعني ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق بينها، مع تناسبا لأدوار لقدرات الأفراد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ **مبدأ السلطة:** ويعني تحديد تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة. وكلما كان خط السلطة واضحاً بدرجة كبيرة، زادت فعالية اتخاذ القرارات ونظم الاتصالات في المنظمة.
- ✓ **مبدأ تحديد المسؤولية:** ويعني ضرورة التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر، عن استخدام السلطة المفوضة إليه، حيث أن المسؤولية لا تفوض وإنما يظل الرئيسا لذ يقيم بالتفويض مسؤولاً عن الأداء.
- ✓ **مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية:** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- ✓ **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالاً إذ انجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة. وتقاس الفعالية بمقياس الكفاية الإنتاجية والتي تقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات. كذلك فإن الفعالية تعني نجاح التنظيم في تحقيق الرضا للعاملين والعملاء والمجتمع بوجه عام.
- ✓ **مبدأ الشرعية:** ويعني أنت كون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة.

جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2017، ص.ص 78-79

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

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

✓ مبدأ الفصل: حيث أن المسؤولية عن الأنشطة لا يجب أن يتبع و إدارياً الوحدات التنظيمية التي يتولون متابعتها وتقييم أنشطتها.

### 4.2 أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعين هما:

✓ **التنظيم الرسمي:** التنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقع هذه السلطة العليا في الخريطة التنظيمية يحتل قمة الهيكل التنظيمي.

كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لانجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له سمة التصميم والتخطيط<sup>1</sup>.

كما يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الادارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، كما يعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة وتحقيق أهداف المشروع.<sup>2</sup>

✓ **التنظيم الغير رسمي:** هناك بعض الاختلاف بين العلماء حول التسمية العلمية لهذا المفهوم، تعكسها منطلقاتهم الفكرية ونظرتهم إلى موضوعه ، فهناك من يفضل استخدام مصطلح " البناء الاجتماعي لجماعات العمل " وهناك من يستخدم عبارة " التنظيم الغير رسمي " ، هذه الأخيرة أصبحت أكثر قبولاً وانتشاراً كمفهوم يعبر عن وضع اجتماعي تنظيمي معين ،وعلاقات معينة توصف بأنها غير مقصودة وغير مخطط لها من قبل المنظمين وبأنها عفوية أحياناً.

فأثناء العمل وبفعل ما يوفره تقارب أماكن العمل واشتراك العمال عموماً في نشاطات موحدة، تنشأ علاقات معينة تكون من أبرز العوامل التي تحدد نمط اتصالاتهم وتفاعلاتهم وتضامنهم.... الخ ، بالإضافة إلى أمور أخرى آالقرباءة والجهوية والفئوية وظروف العمل، وهذا بناءً على ما توصلت إليه بعض الدراسات في هذا المجال .وحتى نكون أكثر وضوحاً فانه من المفيد أن نسوق التحديد التالي لمفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يتضمنه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة حيث يعرفه بأنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها ، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص403.

<sup>2</sup> سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردنية، عمان، 2000، ص135.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

يذهب هذا التعريف إلى أن التنظيم غير الرسمي يعبر عن علاقات شخصية اجتماعية لا تتدخل في إقامتها أو تخطيطها الإدارة وإنما هي نتيجة لظروف تنظيمية و اجتماعية معينة، وتعمل هذه العلاقات بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على تأدية وظائف معينة لصالح التنظيم الرسمي أحيانا تكون إيجابية، وبناء على ظروف و حالات معينة يمكنها أن تخدم التنظيم بشكل عام أو تتسبب له في ظهور مشكلات معينة على هذا المستوى أو ذاك<sup>1</sup>.

### 5.2 خطوات التنظيم: يمكن ترتيب خطوات التنظيم كما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها بالاستناد إلى أهداف المؤسسة.
- ✓ تخصيص مواقع معينة ( إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بانجاز الأنشطة التي تتضمنها هذه المواقع.
- ✓ تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة في مجموعات ( كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة).
- ✓ تعيين مدير ( مسؤول) عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على مسؤوليه وانجاز ما مطلوب.
- ✓ الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينهما.
- ✓ توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل بأفضل صورة.
- ✓ تقييم نتائج عملية التنظيم.

### 6.2 ماهية الهيكل التنظيمي:

1.6.2 مفهوم الهيكل التنظيمي: هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن هذا يعتقد بيتر دروكر أن

الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية و أخرى فرعية<sup>3</sup>.

2.6.2 تقسيمات الهيكل التنظيمي: إن تجميع أوجه النشاط تحكمه مجموعة من الأسس أكثرها تطبيقا هي<sup>4</sup>:

- ✓ التقسيم وفقا لطبيعة النشاط: يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية، هذا النمط من التقسيم على أساس التخصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية و الإنتاجية و هي: الإنتاج و البيع، الشراء و

<sup>1</sup> عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص 24-25.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993، ص 203.

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 158.

<sup>4</sup> ميدون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2018، ص.ص 68-70.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

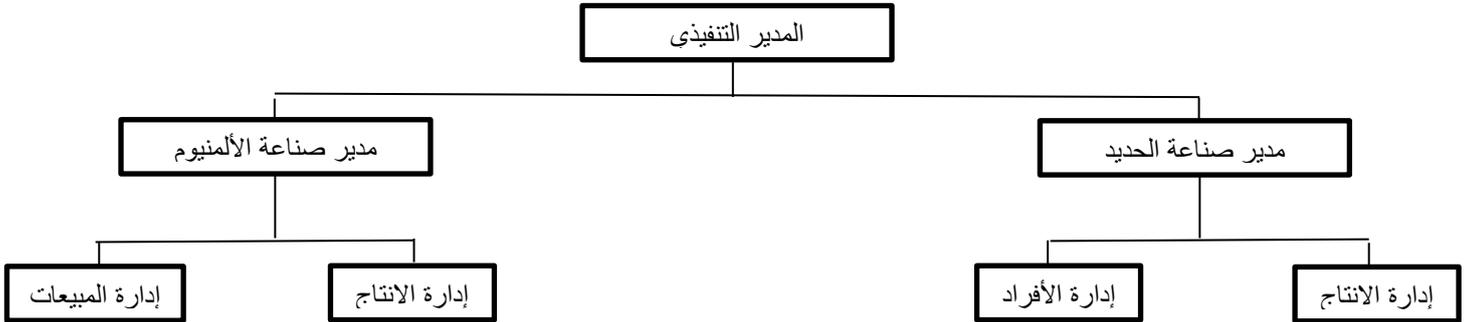
التمويل، فالإدارات التي تمارس هذا النوع من النشاط او الوظائف هي في الواقع أهمها مع الأخذ بالاعتبار دور الوظائف الأخرى في دعم الوظائف الأساسية في تحقيق الأهداف والشكل التالي يبين التقسيم على أساس النشاط.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي وفقا لطبيعة النشاط



✓ **التقسيم وفقا للمنتج:** يتم تجميع الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلطة المنتجة، فقد يحدث أن يكون للمنظمة أكثر من خط إنتاجي لأكثر من سلعة فيتم حصر الأنشطة الخاصة بإنتاج السلعة "أ" و الأنشطة الخاصة بالسلعة "ب" ومن ثم يتم تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعة الوظائف الأساسية و المساعدة كما هو موضح في الشكل التالي:

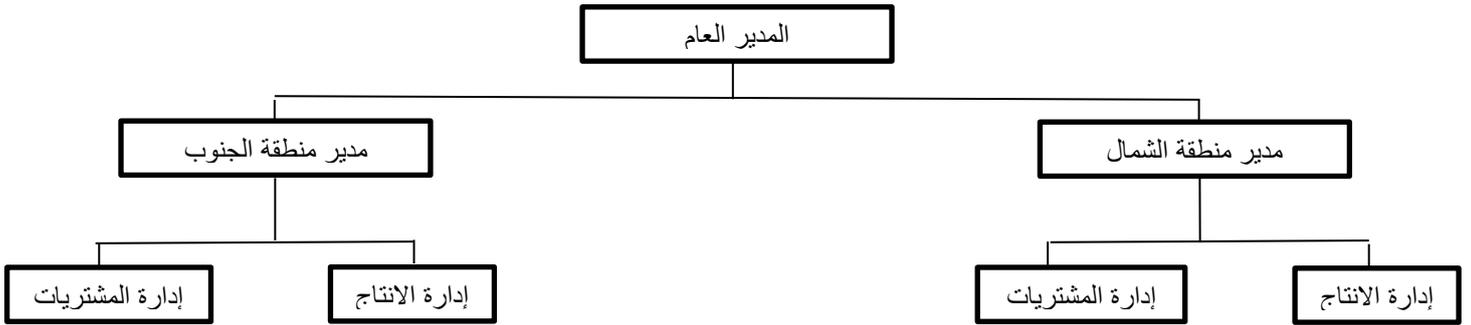
الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي وفقا للمنتج



✓ **التقييم الجغرافي:** إن المعيار الأساسي لاستخدام هذا النوع من التقييم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المنظمة من الموقع الجغرافي أمرا يمكن تبريره مع الأخذ بالاعتبار أنه لا يمكن تطبيق أو القبول بهذا النوع بسبب صعوبات أخرى لا ترتبط مباشرة بالإنتاج أو البيع و إلا فقد هذا النوع من التقسيم مبررات استخدامه و طبقا لهذا النوع يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاو في منطقة جغرافية إلى مدير مسؤول يكون مسؤولا تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها و مسؤولا مباشرة تجاه المنظمة. والشكل التالي يوضح تكوين الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي وفقا للتقييم الجغرافي



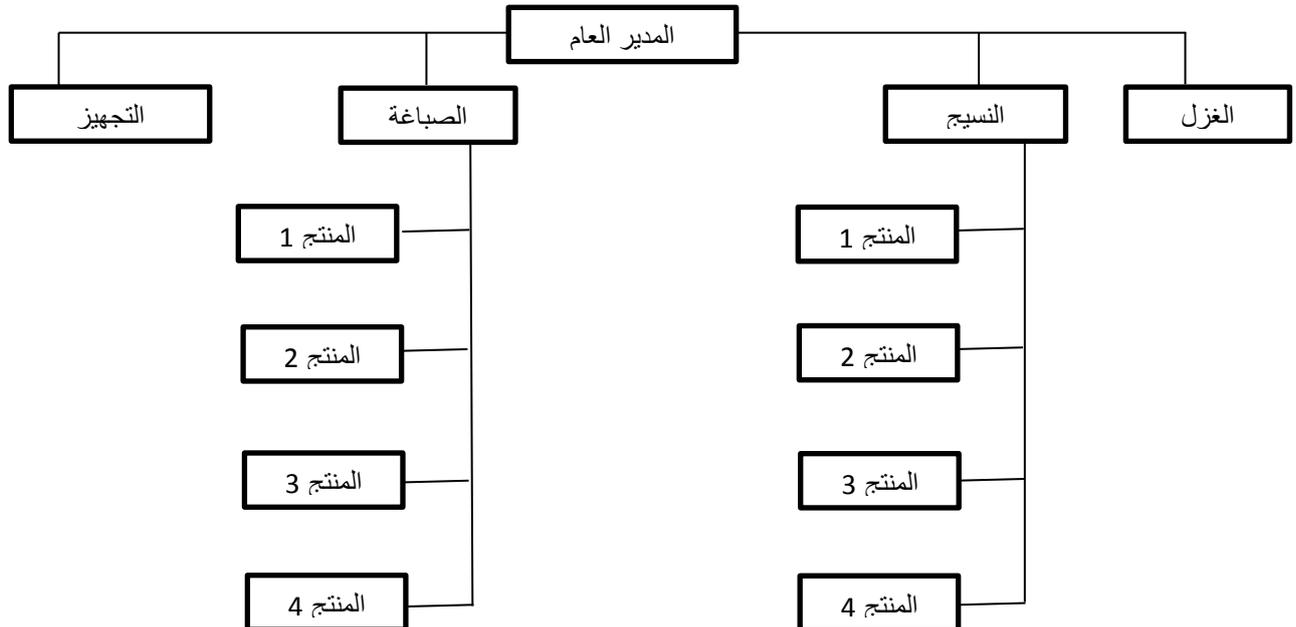
✓ **التقسيم وفقا للعمليات:** تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية حيث تخصص كل عملية بنشاط متخصص و محدد و بحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية و يوضح الشكل التالي تقييم وفقا للعمليات:

الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي وفقا للعمليات



**التقييم المركب:** تقوم المنظمات بتصميم هيكلها التنظيمي بناء على الجمع بين أكثر من أساس، و ذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالالتزامات المنظمة داخليا و خارجيا، و أيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة.

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي وفقا للتقييم المركب



## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ **التقييم وفقا للعملاء:** يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة علمائها وخاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدّة أنواع من العملاء، علما أن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات واحتياجات ورغبات كافة العملاء و يبين الشكل التالي التقسيم وفقا للعملاء:

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي وفقا للعملاء



3.6.2 **مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي:** للهيكل التنظيمي عدة مزايا وعيوب من أهمها:<sup>1</sup>

\*مزاياه :

- ✓ هذا التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج .
- ✓ اتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية.
- ✓ يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتج على حدى.
- ✓ تحديد وإيضاح المسؤوليات وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حدى.
- ✓ الاستجابة للظروف الديناميكية نظرا لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

\*عيوبه:

- ✓ فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للمديرية العامة.
- ✓ صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظرا لتعدد المنتجات.
- ✓ استغراق وقت طويل لاتخاذ قرار كلي شامل.

<sup>1</sup> جدار رياض، مرجع سبق ذكره، ص81.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 3. وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>. يتم هذا بالاعتماد على ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في: التحفيز، الاتصال، القيادة.

### 1.3 التحفيز:

#### 1.1.3 ماهية التحفيز:

**مفهوم الحافز في اللغة:** مادة حفز: تعني الحَفْرُ حثك الشيء من خلفه سَوْقاً وغير سوق، وحفزه أي دفعه من خلفه والحفز: الحث والإعجال، يقال أحتفز في مشيه، أحثث وأجتهد، وفي حديث أنس بن مالك أن رسول الله (ص) أتى بتمر فجعل يقسمه وهو مُحْتَفَزٌ، أي مستعجل مُسْتَوْفِرٌ يريد القيام غير متمكن من الأرض.<sup>2</sup>

#### مفهوم الحافز اصطلاحاً :

✓ يعرف على أنه المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>3</sup>

✓ كما يعرف من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>4</sup>

✓ وتعرف أيضا الحوافز بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دار قنديل، عمان، 2008، ص 26 .

<sup>2</sup> أحمد عبد الله الحويك، تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد الأول العدد الخامس، يونيو 2016، ص 256.

<sup>3</sup> اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 151.

<sup>4</sup> الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (01)، 2011، ص 73.

<sup>5</sup> حسن، محمد عبد الغني. مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2002، ص 161.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

توجد هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:<sup>1</sup>

- ✓ **القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.
- ✓ **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ✓ **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

الفرق بين الدافع والحافز هو أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعه من الداخل أو قوة داخلية تعتمل في نفس الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، إذن فالدافعية عملية داخلية عكس التحفيز الذي هو عملية خارجية.<sup>2</sup>

### 2.1.3 خصائص الحوافز: من أهم خصائص الحوافز:<sup>3</sup>

- ✓ مجموعة من العوامل أو الأساليب أو الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.
- ✓ تنمي وتقوي وتحث الأداء الانساني للفرد في المنظمة.
- ✓ تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم بما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة.
- ✓ تعمل على تحريك القدرات الانسانية للفرد في العمل، أو لفريق العمل للإستجابة لمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال بذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.

### 3.1.3 أهمية الحوافز:

تلعب التحفيزات المختلفة التي يتلقاها الأفراد والجماعات، دوراً هاماً في رفع معدلات الأداء والكفاية والعمليات المختلفة التي تؤدي إلى ذلك، خاصة إذا كان استعمالها يستند إلى جملة مبررات عقلانية رشيدة، بحيث تستعمل في الوقت المناسب و في المكان المناسب. و تتلخص أهمية هذه الحوافز فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: "وظائف التسيير التقنية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 36

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1985، ص 213

<sup>3</sup> الوابل عبد الرحمن، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 23.

<sup>4</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 09.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ أول ما يمكن أن تهدف إليه الحوافز هو زيادة الإنتاج، والعمل على سرعة مقابلة أوضاع تنظيمية معينة، أو مواقف معينة ناتجة عن ظروف داخلية أو ظروف خارجية كزيادة الطلب مثلا، بحيث يمكن أن يتغير أسلوب عمل التنظيم في هذه الحالة طبقا لخطة جديدة تهدف إلى مقابلة هذا الموقف الجديد أو هذا الظرف الطارئ.
- ✓ تحسين نوعية الأداء من الناحية الكيفية و الكمية، بحيث يعمل كل فرد على اتقان عمله كما ينبغي و تأديته كما هو مطلوب منه أو حتى أكثر من ذلك في بعض الأحيان.
- ✓ تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف و الحفاظ على الإمكانيات المادية والوسائل الموضوعة تحت تصرفهم.
- ✓ تشجيع العمال على التحلي بروح المبادرة و الابتكار، خاصة أولئك الذين يمتازون بقدرات أكبر من زملائهم و بتفاني أكثر في العمل.
- ✓ إشباع الحاجات الضرورية للعمال، خاصة من الناحية النفسية و الاجتماعية و دفعهم إلى الرضاء عن وضعهم و تنظيمهم الذي يعملون فيه . و يكون ذلك بصفة خاصة بتحسين مستوى المعيشة، و إيجاد ظروف العمل الملائمة و الجو المناسب، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، و رفع مستوى التعاون و الانسجام الإجتماعي.
- ✓ و بالإضافة إلى كل ما سبق فإن التحفيزات تعمل على تعبئة الجهود من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجتمع ككل، و التي تتمثل في رفع مستويات التنمية و تطوير المستوى المعيشي و الثقافي و الاقتصادي للمجتمع.

### 4.1.3 أنواع الحوافز:

- الحوافز من حيث المستفيدين منها: تنقسم إلى:
  - ✓ الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، إلى أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين العاملين<sup>1</sup>.
  - ✓ الحوافز الجماعية: وهي التي تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد أو فريق عمل معين، وعادة ما تحدد الإدارة مستويات معينة من النتائج لمجموعة من الأفراد أو لدائرة معينة، وعند تحطى هذه المستويات تمنح

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، منحنى نظامي، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 254.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

لها الحوافز، والحوافز الجماعية تشجع على التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة<sup>1</sup>.

- **الحوافز من حيث طبيعتها:** تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية:<sup>2</sup>
  - ✓ **الحوافز المادية:** وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالأموار المادية والتي تتمثل في المكافآت والعلوات والمساعدات التي تمنح للعاملين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم الأساسية ، وتدفعهم نظير ذلك الى القيام بمجهود أكبر يساهم في رفع الإنتاجية في المؤسسة.
  - ✓ **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تؤدي الى إشباع حاجات الإنساف الإجتماعية كالذاتية، فهي تلامس وجدان الفرد ومشاعره وعواطفه الداخلية، ومن الأمثلة على هذه الحوافز الثناء والمدح كخطابات الشكر كالتقدير.

● **الحوافز من حيث فعاليتها:** تنقسم الحوافز من حيث فعاليتها<sup>3</sup>:

- ✓ **حوافز إيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا ، فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل مالكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم ، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة. ومن أهم الحوافز نذكر: الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة و تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل ، مشروع لإسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم - .جوائز تقديرية كأوسمة وكؤوس الإنتاج وشهادات الامتياز، الإجازات الاستثنائية، توفير ظروف عمل مناسبة ووسائل العمل الصناعي.
- ✓ **الحوافز السلبية:** و هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية: الخصم من المرتب أو خفضه، تأخير الترقية وعدم تسليم

<sup>1</sup> صالح علي جوده هلالا، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 310.

<sup>2</sup> محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير ، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2016، ص 11.

<sup>3</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المبنية لسكيدة نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2008، ص.ص 23-24.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

درجات عالية، توجيه الإنذار أو التوبيخ، الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين، الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

### 5.1.3 نظريات التحفيز: هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز إلا أننا سنقتصر على البعض

منها:

✓ **نظرية الإدارة العلمية:** تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلر بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية. وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر (المال) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل. ونظراً لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه مادياً وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاً بالأداء. وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، فقد قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته.

✓ **نظرية اتجاه الهدف:** تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، لاسيما إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها ولذا فإن التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعد بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعتبر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها.

✓ **نظرية تصميم العمل:** تتركز هذه النظرية على الرغبة التي يسعى المدراء عادة لتحقيقها في إنجاز الأهداف من خلال التفكير جلياً بسبل تصميم الأعمال في منظماتهم بما يحقق لهم أعلى الإنجازات المستهدفة للأداء. ونظراً لكون أي عمل يؤدي في المنظمة يتضمن مجموعة من المهام أو الأنشطة المتداخلة مع بعضها لذلك فإن هذا الاتجاه يركز على جانبيين هما:

● **أسلوب وسيع العمل:** يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إضافة مهام وأنشطة أخرى للأعمال الأساسية التي يقوم فرد معين بأدائها، مما يساهم في التخفيف من الملل والروتين في العمل ويزيد رغبة العاملين بالعمل ومستوى رضاهم.

● **أسلوب اثراء العمل:** يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إعطاء العاملين توسعاً عمودياً في الأداء من خلال التخطيط والتنظيم ومراقبة الأعمال. أي يمارس العامل دوراً أوسع في إنجاز المهام الموكلة له ويساهم في إعطاء العامل الحرية الأوسع في المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. مما يشجعه على الاندماج ويزيد ولائه ونتاجيته.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ **نظرية الإحساس بالعدالة:** طور هذه النظرية المفكر ستيبي وركزت النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخريين في نس إطار المسوى من الأداء المنجز وفقاً لهذه النظرية فإن العلفات تتجسد في ثلاث صور:

● إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك

● إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك

● إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى من مستوى العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

وعند شعور الأفراد بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يقومون إما بتخفيض جهودهم بالإنتاج، أو يؤثرون على الآخريين، أو يقومون بالمقارنة مع الآخريين في مجالات عمل متشابهة، أو يحاولون البحث عن أعمال أخرى، أو قد يتركون العمل. لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً<sup>1</sup>.

✓ **نظرية ألدرفير:** خلاصة نظرية ألدرفير Alderfer أو theory E.R.G التي برزت إلى الوجود سنة

1972، أنها تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط (وليس خمسة) كما أنها لا تشترط ترتيب الأولويات أو التدرج في الحاجات حسبما أوضح ماسلو في نظريته.

وتتمثل حاجات ألدرفير الثلاث في:

- حاجات الوجود Existence
- حاجات الانتماء Relatedness
- حاجات النمو Growth

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجة الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الفريجات، حضير كاظم حمود؛ اللوزي؛ موسى سلمة؛ الشهابي؛ أنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 104-113.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 154

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكلياند: حدد ماكلياند ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية:
- الحاجة الى القوة: الافراد الذين يكون لديهم الحاجة الى القوة يبحثون عن فرص للمركز والسلطة لذلك فإنهم يتدفعون لتلك الأعمال التي توفر لهم ذلك .
- الحاجة الى الانجاز: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص لحل المشكلات والتحدي
- الحاجة الى الانتماء: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات الصداقة حيث يتنفقون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل<sup>1</sup> .
- ✓ نظرية التوقع (F : Froom): مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة للعوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب و التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك يؤدي إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه. وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.
- ✓ نظرية العاملين: قام هيرزبيرج وزملائه كل من ماسنر وسيندرمان، بإجراء دراسة على 311 مهندس ومحاسب، لمعرفة دوافع العاملين، ومدى رضائهم الوظيفي إتجاه الأعمال التي يمارسونها، وقد وجد من خلال الدراسة وجود العوامل التالية:
- عوامل تسبب الرضا الوظيفي وهي متعلقة بالعمل نفسه وهي ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر الحسنة والمرضية.
- عوامل تسبب عدم الرضا الوظيفي وهي المتعلقة ببيئة العمل، وهي ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر السيئة والرديئة.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جار الله، مرجع سبق ذكره، ص156.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

ولذا فقد خلص هيرزبيرج وزملاؤه إلى ان العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، هي العوامل الدافعة وتكون في كل من: الانجازات، الاعترافات من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو.

أما العوامل التي تسبب الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، فهي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية وتتعلق بـ "سياسات الإدارة، الإشراف، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياة الشخصية، والحالة الإجتماعية."

وبناءً على هذه الدراسة يجب على مدراء إدارة الموارد البشرية الإنتباه إلى النقاط التالية:

- العمل على توفير العوامل الصحية للموظفين: وهي العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء وعدم الرضا. لايعني أننا سوف نصل بالموظف إلى مرحلة الرضا، بل يجب أن ننتبه إلى أن إشباع الحاجات للموظفين وتوفيرها سوف يصل بهم إلى درجة الحياد أو درجة الصفر وعدم الإستياء من العمل.
- إن العمل على توفير العوامل الدافعة للعمل، وهي المتعلقة بطبيعة العمل نفسه، هي التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين<sup>1</sup>.

بالاضافة أيضا إلى نظرية تدرج الحاجات والنظرية اليابانية (Z) والتي تم التطرق اليهما في الفصل السابق.

### 2.3 الاتصال:

#### 1.2.3 مفهوم الاتصال: توجد هناك عدة تعاريف لعملية الاتصال نذكر منها:

- ✓ "العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك "
- ✓ " نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة، والتجارب بشكل شفوي أو استخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع والتأثير في السلوك "
- ✓ " نشاط يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات من شخص أو جماعات إلى أشخاص أو جماعات أخرى، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".
- ✓ " الاتصال الجيد هو نقل وتبادل الأفكار والمعلومات لإحداث ثقة وفهم مشترك بين شخصين، وهذه المعلومات لا بد أن ينتج عنها ثقة متبادلة بين الاثنين، ويجب أن تكون مفهومة من قبل المستقبل".

<sup>1</sup> وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 116-

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ "وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء الجماعة محققا بذلك التقارب الذهني والعاطفي بينهم، بحيث يساعد على الارتباط والتماسك الاجتماعي، فضلا عن ذلك، فإن الاتصال يعد أداة هامة لإحداث تغيير في السلوك البشري"<sup>1</sup>.

### 2.2.3 عناصر الاتصال: عملية الاتصال تتم بتوافر العناصر التالية :

✓ **المرسل** : المرسل هو مصدر الرسالة، أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .وقد يكون هذا المصدر هو الانسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك . يمكن للوسيلة أن تتحول إلى مرسل إذا برجحت لإيصال المعلومات إلى المتلقي بشكل دوري، فقد يعمد مثلا صاحب مؤسسة معينة إلى اعتماد برامج كمبيوتر معينة لإيصال معلومة عن طريق مكبرات الصوت في الورشة لإعلام العمال بتعليمات أو توجيهات تخص التنظيم .فالطريقة المتكررة هنا لهذه العملية تجعل من الوسيلة مرسلا، وأعضاء التنظيم متلقيا.

✓ **المستقبل (المتلقي)**: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، وتقاس عملية الاتصال بمدى تأثير سلوك المستقبل، وأضحى سلوك العمال مطابقا للهدف المنشود من قبل المرسل متمثلا في الادارة، أو مهندس السلامة، أو مشرف الوقاية أو عون الوقاية والسلامة الصناعية.

✓ **الرسالة**: هي الموضوع والمحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال تحقيقه، ويمكن القول أن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة، ويتحدد نجاح العملية الاتصالية في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المستقبل.

✓ إن الفكرة أو الجانب الملموس للمعنى، أو الفكرة المراد إرسالها إلى الجهة المستهدفة قد تكون في شكل صور، أو تجسيدات، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى.

✓ **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 و راديو وشرائط الفيديو .وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من أخرى كما أن هناك وسائل تصلح لنقل فكرة في محل معين، ولا تصلح في غيره<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص29.

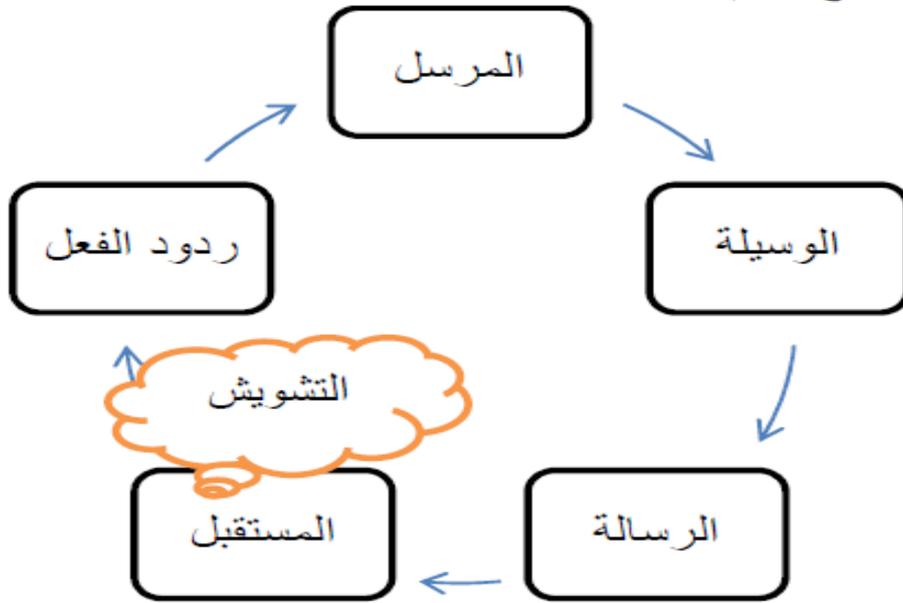
<sup>2</sup> جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة scaek ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 02، 2015، ص.ص25-

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ الضوضاء والتشويش: يتأثر الاتصال بالضوضاء والتشويش والذي هو أي شيء يمكن أن يعيق عملية الاتصال سواء حصل عند المرسل أو المستقبل أو وسيلة الاتصال.

✓ التغذية العكسية أو الراجعة (ردود الفعل): هي التأكد من قبل المرسل هل المستقبل استلم الرسالة بالشكل الصحيح وهي ضرورية من أجل فحص الاتصال حيث يمكن بواسطتها التأكد من أن الفرد أو المؤسسة قد استلموا الرسالة وتم فهمها وبمعنى آخر إن التغذية الراجعة هي رد فعل المستلم للمرسل هل فهم المعلومات التي أرسلت إليه، فإذا لم يفهمها يتم الاتصال به ثانية لإعادة إرسال الرسالة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (11): نظام الاتصال وفق العناصر المكونة له.



من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص.ص 174.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

3.2.3 أهداف الاتصال في المؤسسة: أشار TORRINGTON ET LAURA أن هناك أربعة أهداف رئيسية للاتصال داخل المنظمة هي:<sup>1</sup>

- ✓ الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة.
- ✓ يعمل الاتصال على تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها.
- ✓ للاتصال الإداري أغراض تكاملية ، حيث تكم الفكرة الأساسية له في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، والعمل على رفع معنوياتهم.
- ✓ استخدام المعلومات وتوزيعها على الأفراد وفقا لاحتياجاتهم.

### 4.2.3 أنواع الاتصالات الإدارية:

يعتبر الإتصال الإداري أحد أهم أنواع الإتصال وأكبرها وهو من أهم الفروع التي إهتم بها العلماء في مختلف التخصصات ولكن الإتصال الإداري بدوره ينقسم إلى عدة أنواع ويتم تصنيفه حسب الرسمية أو حسب وجهة الإتصال وحتى حسب قناة الاتصال ونوع الرسالة كذلك.

- ✓ من حيث الرسمية: ينقسم الإتصال التنظيمي من حيث الرسمية إلى نوعين:<sup>2</sup>
- اتصال رسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسة طبيعة نوع العلاقة التي تربط الأفراد، وهدف الاتصال الرسمي ما يلي:
  - نقل الأوامر وفقا للتسلسل القيادي في المؤسسة.
  - نقل الاقتراحات والتقارير وردود الفعل التي يبديها لقائمون بالتنفيذ للإدارة.
  - إعلام وإحاطة كافة أعضاء المؤسسة مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين، والذي بدوره يتوقف على مدى التفاهم والولاء والعداء وعدم الاستلطاف والمعارضة وغيرها، لأن وجود مؤسسة تتوفر على جميع العقوبات من بناء تنظيمي وإمكانيات بشرية ومادية وتمويل، ولكنها تفتقد إلى نظام فعال للاتصالات، سوف تصبح هذه المؤسسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل، حيث تعتبر الاتصالات عصب المؤسسة الحي الذي يبعث الحياة في أطرافها ويدفعها للاقتراب نحو الهدف.

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة وهران، 2010، ص49.

<sup>2</sup> مصطفى محجوبي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الانسانية داخل التنظيم الإداري ( دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص.53-55.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- **اتصال غير رسمي:** الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الإجتماعية الإنسانية والمعرفة الشخصية بين الموظفين والعاملين.  
فعملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ، بل تتخطاها إلى الاتصالات غير الرسمية، فهذا الشكل ينشأ من تلقاء نفسه، نتيجة للعلاقات الإجتماعية والصدقات الشخصية، حيث يتصل هؤلاء الأفراد على هذا الأساس ولا يخضعون لاتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصال الرسمي.
- ✓ **من حيث الإتجاه:** ينقسم الإتصال التنظيمي من حيث الإتجاه إلى:
- **الاتصال الهابط (النازل) :** وهي من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة ويتم استخدام هذه الاتصالات في علمية نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا، من خلال الاجتماعات الرسمية والتعليمات المكتوبة ولوحات الإعلانات.
- **الاتصال الصاعد :** وهو الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن خلال هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم عن العمل مما يؤدي بالرؤساء غلى الحصول على التغذية العكسية وتتم هذه الاتصالات بشكل تقارير أو شكاوي أو اقتراحات أو عن طريق سياسة الباب المفتوح أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين.<sup>1</sup>
- **إتصال أفقي:** وهذا النوع من الإتصال يسير في إتجاهين بين العاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى نقل وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود والأعمال التي يقومون بها حيث يحدث هذا النوع من الإتصال الأفقي ويمارس في الغالب على شكل إجتماعات اللجان والمجالس المختلفة المشكلة في الإدارة ، ويعد هذا النوع من الإتصال ضروريا وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم ببعض ويعتقد البعض أن هذا النوع من الإتصال يعد مثارا للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه أن يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق إستخدام التخصص الوظيفي والتنسيق الأعمال والتعاون من خلال دعم التنظيم لفرق العمل وتنمية روح العمل كفريق دائم.
- **الإتصال النجمي:** وفي نوع من الإتصال يتداخل مع جميع الأنواع السابقة، تمتاز الاتصالات من هذا النوع بالتطور والتعقيد ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الإتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة. وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات وعلى كل المستويات من الإدارة العليا إلى الإطارات والمشرفون وصولا للمنفذين والعمال والموظفين البسطاء.

<sup>1</sup> موسى قاسم القربوي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص.174-175.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ من حيث العناصر: ينقسم الإتصال التنظيمي من حيث العناصر إلى:
- **الإتصال الذاتي:** يمثل الإتصال الذاتي اتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو بصورة لا شعورية، إذ يرتبط هذا النوع من الإتصال بكافة العمليات النفسية كالإدراك والتذكر والتفكير وغيرها، فيستقبل الفرد المعلومات والرموز عن طريق حواسه ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها وفقا لخبراته السابقة، ثم يستجيب لذلك بردود أفعال معينة، يساعد هذا النوع من الإتصال في تعريف الفرد لذاته وإدراكه لما حوله من أشخاص ووقائع ومن ثم توجيه تفاعله معهم.
  - ويفيد هذا النوع من الإتصال في التنظيم في مساعدة الموظف أو العامل في التنظيم على فهم نفسه ومركزه وإدراك أهمية وجوده في العملية الإدارية وتنمية وعييه بمسؤولياته وواجباته وكذا تسهيل إدراكه لعلاقاته مع الأفراد الآخرين من زملاء ومسؤولين ومشرفين مما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي معهم وهو مايعني دون شك زيادة فعاليته وتحسين أدائه مما يعود بالفائدة على التنظيم بصفة عامة.
  - **اتصال شخصي:** وهو الإتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في نفس المكان والزمان ويشتركون في تبادل المعلومات والأفكار والأحاسيس والاتجاهات عن طريق التفاعل المباشر وجها لوجه والقائم على الأخذ والرد لدرجة عدم التفريق بين المرسل والمستقبل مما يفسح المجال أكثر لتوصيل محتوى الرسالة بكل جوانبه وبفعل ووضوح التغذية الراجعة فهو ذلك المستوى من الإتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بينهم ولهذا يسمى الإتصال الثنائي أو الثلاثي طبقا لعدد المشتركين فيه، كما قال عنه " عليق " بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجهاً لوجه في اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما وجها لوجه في مكان محدد فبينما يرسل المرسل رسالة معينة على المستقبل سرعان ما يتلقى استجابة عليها وبذلك يصبح المرسل مستقبل والمستقبل مرسل وهكذا يصير التفاعل من جانبيين وليس من جانب واحد.
  - **الاتصال الجماهيري:** وهذا النوع من الإتصال في الإدارة تتداخل فيه الكثير من الآراء نظرا لاتساع نطاقه وكبر مجال تواجده في التنظيمات الإدارية والمؤسسات فهو يتجسد في مهام أقسام العلاقات العامة، فتحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال الإتصال بين الإدارة العليا والموظفين كالإعلانات الداخلية وكل الأنشطة التي تستهدف إبلاغ الجمهور الداخلي للتنظيم الإداري بالسياسات والأهداف العامة، أو عمليات الإستطلاع وسبر الآراء لفهم وجهة نظر جمهور المؤسسة الداخلي.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

أوفي مجال البيع المباشر ممثلي البيع ورجال البيع، الاتصالات الهاتفية ، المنشورات كذلك كل ما يتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات أيضا تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة تجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع.<sup>1</sup>

### 5.2.3 معوقات الاتصال:

ترافق عملية الاتصال مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تؤدي أحيانا إلى عرقلة أو فشل إمكانية تحقق الاتصال بالشكل المطلوب.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يأتي:<sup>2</sup>

#### ✓ معوقات على مستوى المنظمة، وتكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي... تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.
- مشاكل التخصص الوظيفي التي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام.
- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة... وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.
- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية... وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، التي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تثر في عملية الاتصال.

#### ✓ معوقات على مستوى الأفراد: وتكون ناجمة عن الفروقات في المهارات ومستوى التعليم والتدريب أو

الخصائص الشخصية للأفراد، وهي تنشأ بسبب:

- التعارض في الافتراضات... أي كيفية فهم الأفراد للأشياء وتفسيرها أو طرق تنفيذها.
- اللغة... وتمثل المعوقات المرتبطة بتحليل الرموز والمعاني والفهم المشترك لما مطلوب.
- المشاعر والأحاسيس... التي تؤدي إلى اختلاف وجهات النظر ومدى تقبل الفرد للآخرين.
- مهارات الاتصال... التي تنشأ عن الاختلاف في مهارات الاتصال بين الأفراد، ومنها على سبيل المثال (سوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة أو عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال... الخ).

<sup>1</sup> مصطفى محجوبي، مرجع سبق ذكره، ص. 67-60.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص. 210-212.

### 3.3 القيادة:

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات، وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفعيل التعاون و التناسق بين الجماعة ، وهي القادرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري.

### 1.3.3 مفهوم القيادة:

#### القيادة لغة:

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.<sup>1</sup>

#### القيادة اصطلاحا:

✓ كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشدوا الطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة.

✓ فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد.

✓ كما يعرفها ستو غديل (Stogdill) بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

✓ ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.

✓ ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه.<sup>2</sup>

✓ تعرف القيادة الإدارية بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين و يحقق التعاون فيما بينهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، ط 1 ، 2001 ، ص 315.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص15.

<sup>3</sup> هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، ط1، دار الراجعية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ، ص 51

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ كما تعرف بأنها قدرة الفرد في إقناع الجماعة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

### 2.3.3 أهمية القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية لها أهمية تتجلى فيما يلي<sup>2</sup>:

- حلقة للوصول إلى العاملين و تحقيق الخطط و التصورات المستقبلية؛

- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد و مصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها؛

- مواكبة المتغيرات المحيطة و حسم الخلافات و اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه و توجيههم لتدعيم نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف.

### 3.3.3 صفات القائد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي<sup>3</sup>:

✓ **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.

✓ **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.

✓ **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.

✓ **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

✓ **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

✓ **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

✓ **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

✓ **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمراره أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات - الوظائف، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 215

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001، ص 54

<sup>3</sup> نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 69-72.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ التمثيل الخارجي للجماعة: وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققاً لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلاً أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
- ✓ الذكاء: ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.
- ✓ التخطيط: على القائد أن يضع خططاً واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
- ✓ الحكمة: ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- ✓ العلاقات العامة: على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- ✓ التواضع: على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعظيم والترفع على الجماعة.
- ✓ الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
- ✓ العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- ✓ التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.
- ✓ الولاء: سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
- ✓ الإنتاج: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم (بالمثابرة والحماس والإرادة القوية).
- ✓ الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.
- ✓ الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- ✓ التوافق الاجتماعي النفسي: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- ✓ القيم الدينية: وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- ✓ النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- ✓ الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.

✓ الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.

✓ اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.

✓ العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

✓ إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بمملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.

### 4.3.3 نظريات القيادة: لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة ومن أهمها<sup>1</sup>:

✓ نظرية السمات: تعد نظرية السمات أولى النظريات التي تناولت القيادة، وتفترض هذه النظرية أن إنجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد ذوي المواهب القدرات العالية أو الاستثنائية والرجل العظيم هو القائد الذي يحتل مكانة ومرتبة متميزة بين أعضاء الجماعة الذي يعمل فيه ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الإنجاز والتكيف الاجتماعي.

✓ نظريات سلوك القائد: جاءت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات وأعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته للقيادة للجماعة ومن أهم النظريات المرتبطة نجد:

● نظرية الخط المستمر في القيادة: تعتبر هذه النظرية أن ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه في جميع المواقف، وإنما السلوك القيادي الناجح هو الذي يتلائم ويتكيف مع المواقف و الحالات التي يتواجد فيها القائد

● نظرية ليكرت في القيادة: وفيها يمكن أن نميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- النظام المتسلط الاستغلالي: تكون ثقة القائد لمرؤوسه قليلة فهو يحدد القرار بدون مشاركة الآخرين، ويجذب المرؤوسين لتنفيذه.

- النظام المركزي النفعي: أقل مركزية من الأول، القائد يفتح المجال لمشاركة المرؤوسين في موضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

- النظام الاستشاري: جانب الثقة موجود بين القائد ومرؤوسيه، فهم يستفيدون من أفكارهم وأرائهم في عملية إتخاذ القرار

- النظام الجماعي: المشارك يوجد ثقة مطلقة بين القائد والمرؤوسين، وتتم مشاركتهم في عملية صنع القرار.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ، وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص.ص 151-153.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- **نظرية البعدين:** حسب هذه النظرية فقد تم تحديد بعدين لسلوك القائد هما:
  - المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه؛
  - تفهم واحترام مشاعر الآخرين؛
- **نظرية الشبكة الإدارية:** هذه النظرية هي أيضا حددت بعدين لسلوك القائد:
  - الاهتمامات بالأفراد ؛
  - الاهتمام بالإنتاج ؛
- ✓ **النظرية الموقفية:** بعد أن عجزت نظرية السمات في تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة وكذا تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على القائد الناجح هو الذي يوازن بين ما يقتضيه الموقف وأسلوب القيادة.
  - سوف نستعرض أهم نظريات الموقف وهي:
- **نظرية هاونس وايفانيس:** تعرف بنظرية المسار والهدف، فحسب هذه النظرية فدور القائد يتمثل في توضيح الأهداف وكيفية تحقيقها من قبل المرؤوسين حسب هذه النظرية فإن العوامل التي تؤثر على المواقف هي:
  - بيئة العمل: نظام التحفيز، علاقات العمل.
  - الإشراف: وهي التي تمنح اهتماما لحاجات العمال مما يجعلهم يعملون في راحة.
- **نظرية فيدلر:** تعتبر سلوك القائد عادة ما يكون مرتبطا بالموقف القيادي والذي يتأثر بالعوامل التالية:
  - قوة مركز القائد؛
  - طبيعة العمل؛
  - علاقة القائد بمرؤوسيه؛

### 5.3.3 مراحل القيادة : تمر القيادة بست مراحل اساسية هي:<sup>1</sup>

- ✓ **مرحلة التنقيب:** تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
- ✓ **مرحلة التجريب:** وهي اختبار المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة، بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الانسانية والذهنية والفنية لديهم.
- ✓ **مرحلة التقييم:** يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقا، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

<sup>1</sup> جدار رياض، مرجع سبق ذكره، ص.ص 117-118.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناءا عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج مدرسين ذوي خبرة وتجربة وابداع.
- ✓ مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والاهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
- ✓ مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

### 4. وظيفة الرقابة:

الرقابة هي إحدى وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له ، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إبعاله للمستوى المطلوب . وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها ، فالرقابة تبدأ بعملية الرقابة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحوسبة وإعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع ، ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا ثم القيام بالاجراءات اللازمة لتحسين الاداء.<sup>1</sup>

### 1.4 مفهوم الرقابة:

- ✓ والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والمخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت، " والرقابة عبارة عن جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنتها بأهداف التخطيط، وبهذا تصمم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لمعرفة الانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها.<sup>2</sup>
- ✓ وعرفها العالم الفرنسي " هنري فايول " بأنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى، يقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة".<sup>3</sup>
- ✓ كما عرف " ماكس فيبر " الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية".<sup>4</sup>
- ✓ فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، و ليتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، و من صحة السير نحوه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خير الدين ، موسى أحمد ، ادارة المشاريع المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012 ، ص255.

<sup>2</sup> الجيوسي محمد وحاد الله جميلة، مرجع سبق ذكره، ص173.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص302 .

<sup>4</sup> الصباح عبد الرحمان، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1 ، جامعة الإسكندرية للنشر، مصر، 1989 ، ص1.

<sup>5</sup> ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ،ص194

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 2.4 أهمية الرقابة :

- تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:
- ✓ أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحراف في الانجاز وهناك يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.
  - ✓ عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشآت إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان ان عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3.5 أنواع الرقابة الإدارية :

- هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفق المعايير التالية:<sup>2</sup>
- ✓ **على أساس المصدر:** يمكن تصنيفه وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:
  - **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، وعلى الأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم، هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.
  - **الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء المهام... الخ، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش.. الخ.
  - ✓ **على أساس المستويات الإدارية:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:
  - **الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
  - **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، ادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص.ص 339-340.

<sup>2</sup> علي عباس، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2007، ص 181.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- **الرقابة على مستوى الشركة ككل:** وهو مستوى ثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف العامة التي تعمل الشركة من اجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصص المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية...
- ✓ **على أساس معيار الزمن:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين وهي:
  - **الرقابة الوقائية:** يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ياخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه. في الممارسة العلمية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحرافات، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.
  - **الرقابة المتزامنة:** يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.
- ✓ **على أساس نوعية الانحراف:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين، رقابة ايجابية و رقابة سلبية:
  - **الرقابة الايجابية:** يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها و من ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.
  - **الرقابة السلبية:** يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد و معرفة أسبابها والعمل على تصحيحها و اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها.
- ✓ **على أساس تنظيمها:** تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:
  - **رقابة مفاجئة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابقة إنذار من اجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
  - **الرقابة الدورية:** وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع جدول زمني على أساس ربع أو نصف سنوي.
  - **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

4.4 مراحل الرقابة: تمر عملية الرقابة بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

1.4.4 وضع معايير الأداء: إنها جزء من عملية التخطيط تستوجب وضع مقاييس الأداء المتوقع، وتضع أي

مؤسسة أهداف لها تتمثل في الربحية، البقاء، النمو، إشباع رغبات الزبائن... إلخ.

كما نشير الى أن هناك معايير تقيس الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وهناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية، كما ان هناك عدة معايير لتقييم الأداء منها:

✓ معايير كمية: مثل كمية الإنتاج بالوحدات، حجم المبيعات... إلخ

✓ معايير نوعية (كيفية): معايير ليست كمية، بل ترتبط بأمر يصعب قياسها مثل الجودة، السمعة، صورة مؤسسة، ورضا العاملين...

✓ معايير زمنية: مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة ما

✓ معايير التكلفة بمعنى تكاليف إنتاج سلعة ما أو توزيعها التشهير بها.

2.4.4 قياس الأداء الفعلي: هي عملية تحديد النتائج المحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات

الوظيفية و الواجبات و المهمات التي تم تنفيذها من قبل الافراد العاملين باستخدام أدوات كمية و نوعية , و من أهم شروط ضمان فعالية قياس الأداء:

✓ الاتفاق على أوجه الأداء التي ستقاس.

✓ الاتفاق على دقة القاس.

✓ الاتفاق على الفترة الزمنية لقياس الأداء.

3.4.4 مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط (المعياري): وهنا تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط

ويكون لدينا الحالات التالية:

✓ توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

✓ أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعياري (انحراف موجب)

✓ أن يكون الأداء سلبى (انحراف سلبى)

4.4.4 تحليل أسباب الانحرافات وتصحيحها: وتتضمن هذه المرحلة محاولة معرفة أسباب الانحراف واتخاذ

الإجراءات الوقائية التي ترشد إلى إتباع الطرق الصحيحة في المستقبل (في حالة وجود انحراف سلبى وهو ينقسم إلى مفضل، غير مفضل، ومراقب التسيير يتدخل في غير المفضل)

<sup>1</sup> جدار رياض، مرجع سبق ذكره، ص92.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

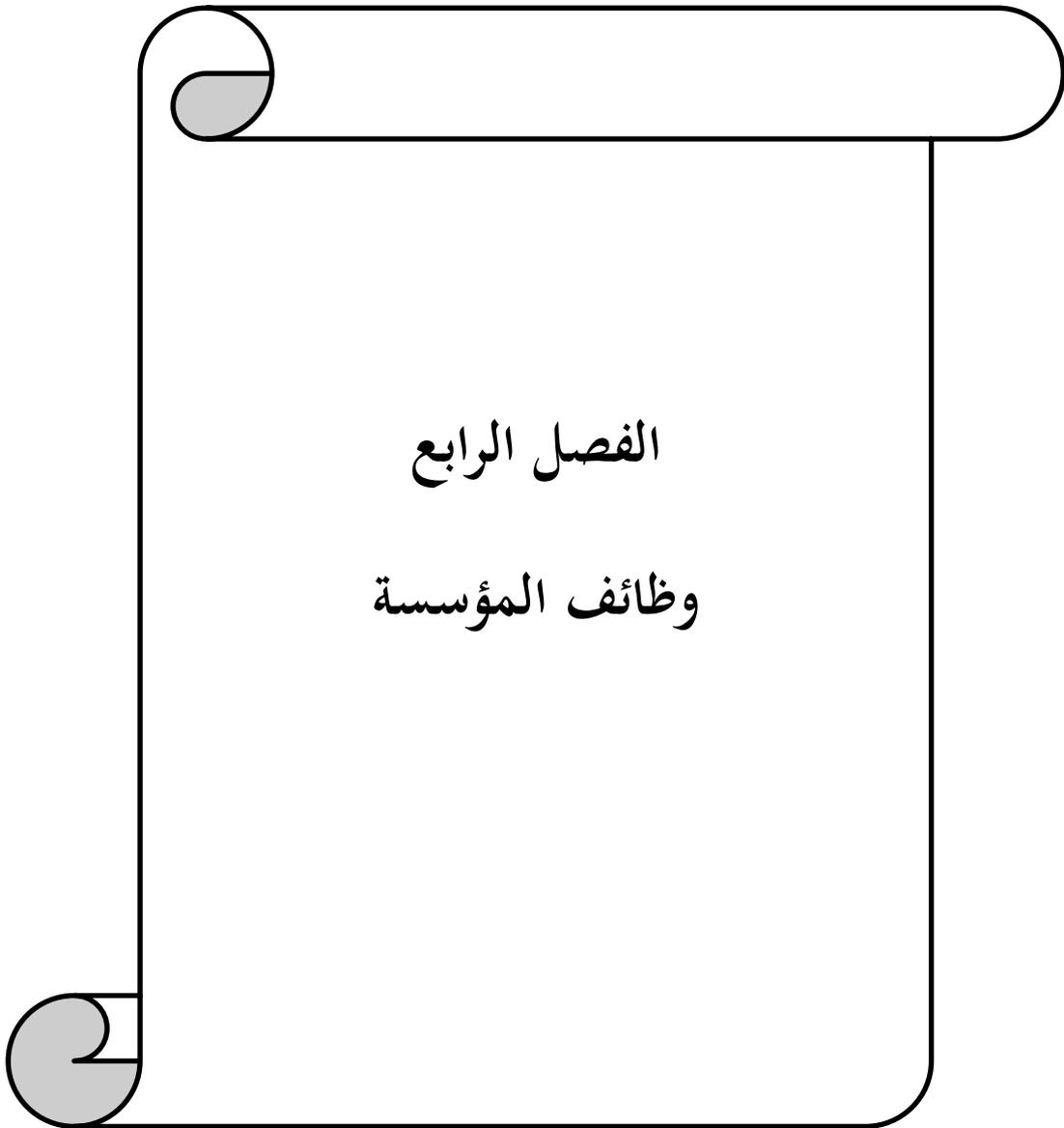
**5.4 أساليب الرقابة:** هناك عدة أساليب للرقابة نذكر من بينها<sup>1</sup> :

**1.5.4 الميزانية التقديرية:** الميزانية هي بيان تقديري لاحتياجات المستقبلية التي تغطي الكل أو بعض أوجه النقاط المشروع عن فترة زمنية محددة أما الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية فهي عملية تجرى للكشف عما يؤدي فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات.

**2.5.4 التقارير الإحصائية:** هي وسيلة شائعة في أغراض الرقابة حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات إحصائية تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة وتميز هذه الوسيلة الرقابية بتوفيرها للتحليلات الإحصائية والبيانات الإحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية أو التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة وقد تعد هذه البيانات الإحصائية في شكل جداول أو في شكل خرائط.

**3.5.4 الملاحظة الشخصية:** يقصد بها وجود الرئيس والمرؤوسين معا في مكان واحد حيث يتابع مجموعة العاملين الخاضعين لإشرافه من حيث سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المحققة وهناك مجالات تظهر فيها أهمية الملاحظة أكثر من غيرها، ففي حالة موظف جديد يحتاج في بداية الأمر للتوجيه والإشراف على طريقة أدائه للعمل.

<sup>1</sup> زواغي محمد، تسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2018، ص.ص 95-96.



# محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

## الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

تختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وعموما هناك وظائف أساسية في كل المؤسسات تمثل القاعدة الأساسية لنشاط المنظمة والتي سنتطرق إليها في هذا الفصل.

### 1. وظيفة التمويل:

#### 1.1 مفهوم وظيفة التمويل:

✓ تعرف وظيفة التمويل على أنها الوظيفة المسؤولة عن تلبية احتياجات الانتاج حيث تضم في المؤسسات نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والمنتوجات الضرورية وهذا بالجودة والكمية والوقت الملائم وبأقل التكاليف.<sup>1</sup>

✓ وظيفة التمويل هي توظيف مختلف التقنيات والإجراءات المناسبة، من أجل توفر المنتجات والخدمات والمعلومات من الموردين الأصليين الى المستخدم النهائي في المؤسسة مع ضمان قيمة مضافة.<sup>2</sup>

#### 2.1 أهمية وظيفة التمويل:

تختلف أهمية وظيفة التمويل حسب طبيعة المؤسسات حيث نجد:<sup>3</sup>

في المؤسسة الصناعية: وتشمل:

✓ استمرار عملية الإنتاج بحيث تزيد المواد الممونة في نجاح العملية الإنتاجية خاصة في المشروعات التي تتطلب مواد مرتفعة القيمة؛

✓ رفع إنتاجية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج؛

✓ تحسن الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

في المؤسسة التجارية: وتمثل في:

✓ ضمان استمرار نشاط التسويق في الوحدة التجارية والمساهمة في رفع إنتاجية العمل؛

✓ المساهمة في تحسين نوعية الخدمات والوضعية المالية والاقتصادية وكذا تخفيض تكاليف التسويق.

<sup>1</sup> علي كساب، تسيير المخزونات مقارنة مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 33.

<sup>2</sup> Milan PASULA and Others , INTERNAL AUDIT OF THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN FUNCTION OF COST REDUCTION OF THE COMPANY, JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), Serbia, Vol. 3, No. 1, 2013, P 32

<sup>3</sup> علي الشراوي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 106.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 3.1 أهداف وظيفة التمويل:

- تعمل وظيفة التمويل على تحقيق مجموعة من الأهداف، نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ العمل على ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف التموينات المطلوبة وفق الكمية؛
  - ✓ والجودة والسعر المناسبين، ومن المصادر الملائمة مع تحقيق مبدأ التكلفة الأقل؛
  - ✓ البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من الموارد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
  - ✓ العمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى؛
  - ✓ كما تعمل هذه الوظيفة على الإدارة الجيدة لعمليات الشراء والتي تنعس إيجابيا على كفاءة النشاط والإنتاج.

### 4.1 أنواع وظيفة التمويل:

تجدر التفرقة بين نوعين من وظيفة التمويل:<sup>2</sup>

- ✓ **التمويل في المؤسسات التجارية:** هو شراء من أجل البيع حيث يبحث المشتري عادة على السلع التي يرغبها العملاء دون وصف دقيق ومحدد لمواصفاتها، ثم يقوم بتوفيرها لمواجهة طلباتهم، وذلك بشعر يحقق الربح المناسب ويضمن في نفس الوقت قناعة العملاء.
- ✓ **التمويل في المؤسسات الصناعية:** نجده يركز على المعايير المحددة والمواصفات لما لها من أهمية بالغة في مزاولة هذا النشاط.

### 5.1 أقسام وظيفة التمويل:

- تشتمل وظيفة التمويل على مجموعتين من الأعمال المترابطة هما وظيفة فرعية للشراء وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات، وعناصر متعددة من جهة، ووظيفة التخزين والمتابعة وما يرتبط بها من عناصر أيضا من جهة أخرى.
- فوظيفة التمويل تتموقع في هيكلين منفصلين عادة، غلا أن المصلحين كنظاميين تتكاملان في شكل من التنسيق المستمر.

<sup>1</sup> كوديد سفيان ، مرجع سبق ذكره، ص.ص 28-29.

<sup>2</sup> علي كساب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ **الشراء:** تبدأ وظيفة الشراء من إرسال الطلبات إلى الموردين بعد اختبارهم وتحديد طريقة الشراء والتوريد المناسبة، ثم متابعة هذه الطلبات حتى استلام المواد المطلوبة، ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين بهدف استمرار دورة التموين.

✓ **وظيفة التخزين:** مع استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء تبدأ مهام وظيفة التخزين المتمثلة في مراقبة المواد الداخلة إلى المخزون للتأكد من توافقها مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من أقسام الشراء والإنتاج والمبيعات، حيث يتم:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع.

- وضع رموز.

- متابعة حركة المخزونات.

- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء.

### 2. وظيفة الإنتاج:

#### 1.2 مفهوم الإنتاج:

يرى بعض الباحثين أن الإنتاج Production هو نشاط يتم بمقتضاه تحويل المدخلات Inputs من كافة عناصر الإنتاج والمستلزمات الإنتاجية إلى مخرجات Outputs سلعية أو خدمية ذات قيمة أكبر، ومن ثم يترتب عليه خلق للمنافع التي تشبع رغبات الإنسان أو زيادتها. ويتضح من هذا المفهوم أن الإنتاج لا بد وأن يترتب عليه مايلي:

-زيادة في قيمة المدخلات أي توليد قيمة مضافة لهذه المدخلات؛

-توليد أو زيادة منافع قائمة للإنسان؛

-إن الإنتاج وما يترتب عليه من توليد منافع فقد تكون هذه المنفعة في صورة جوهريه ومن ثم يترتب على الإنتاج تغيير في شكل مخرجات مقارنة بالمدخلات، وقد تكون زمنية متمثلة في عملية التخزين، كما تكون مكانية في صورة نقل السلع من مكان لأخر، وقد تكون نوعية مثل التعليم والتدريب الذي يرفع من كفاءة ونتاجية الإنسان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الوهاب نجح، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص ص 270-271.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 2.2 وظائف إدارة الإنتاج:

- حتى تتمكن إدارة الإنتاج من تحقيق الاهداف التي أنشئت من أجلها، فإن الامر يتطلب القيام بجملة من الواجبات ، وأهم هذه الواجبات أو الوظائف لإدارة الإنتاج يتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **تصميم وتطوير السلع والخدمات:** فهي الجهة الأولى المسؤولة عن تصميم السلعة بأبعادها وأشكالها وأصنافها، وتعمل على تطويرها كلما اقتضت الحاجة أو الضرورة في سوق المنافسة.
  - ✓ **اختيار موقع المنظمة:** تساهم ادارة الإنتاج بالتشاور مع ادارة المنظمة باختيار الموقع الملائم للمنظمة كونها العارفة باحتياجاتها وأبعاد المساحات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات.
  - ✓ **الترتيب الداخلي للمنظمة:** حيث تكون مسؤولة عن وضع الآلات والتجهيزات اللازمة للإنتاج، وطبيعة تسلسل العمليات الإنتاجية مراعاة لانسيابيتها وسلامة العاملين فيها.
  - ✓ **تخطيط ورقابة الإنتاج:** من حيث اعداد الخطط اللازمة للقيام بالانشطة الإنتاجية للسلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة وفق أجددة زمنية مجدولة حسب الامكانيات المتاحة.

### 3.2 أساليب الإنتاج:

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج:<sup>2</sup>

- 1.3.2 الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يتكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.
- ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطيا في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف الإنتاجية وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:
- ✓ **إنتاج مستمر وظيفي:** هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 230.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 154-156.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ إنتاج غير وظيفي ومستمر: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة، ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

**2.3.1 الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين:

✓ إنتاج دفعات متكررة المطلوب: هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل آلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما عدد الآلات.

والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات، ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

✓ إنتاج دفعات متكررة للتخزين: فإذا كلن السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فتستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضيع الوقت.

### 4.2 تصميم العملية الإنتاجية:

يعتمد نجاح المنشأة إلى حد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل بدء الإنتاج، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التكاليف.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

وتتمثل خطوات تصميم العملية الإنتاجية في:<sup>1</sup>

- ✓ مراجعة تصميم السلعة.
- ✓ تحديد طريقة الصنع بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ توفير الماكينات والأدوات اللازمة للتصنيع.
- ✓ التنظيم الداخلي للمساحة المخصصة للإنتاج.
- ✓ الرقابة على عوامل للمساحة المخصصة للإنتاج.

### 3. وظيفة التسويق:

### 1.3 مفهوم وظيفة التسويق:

لقد تعددت واختلفت تعاريف التسويق باختلاف توجهات المفكرين واختصاصاتهم العلمية وفيما يلي بعض

التعاريف:

➤ يعرفه kotler: على أنه كافة الأنشطة التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وذلك من خلال تسهيل عملية التبادل.<sup>2</sup>

➤ يعرف التسويق على أنه كافة الأنشطة المتكاملة ومتخصصة لتوفير منتج ملائم للمستهلك.<sup>3</sup>

➤ يعرف التسويق أيضا على إنه عبارة عن تحديد الاحتياجات والرغبات والاهتمامات الخاصة بالأسواق المستهدفة لتسليم المستوى المرغوب من الإشباع بطريقه أكثر فاعليه وكفاءة من المنافسين حيث يؤدي ذلك إلى المحافظة أو تقوية كل مما من شأنه رفاهية المجتمع.<sup>4</sup>

### 2.3 أهمية التسويق:

تتمثل أهمية التسويق فيما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ يعمل على نجاح المشروعات وتوسيعها وارتفاع كتابتها الإنتاجية أرباحها.
- ✓ الدور الذي يقوم به قطاع تجارة التجزئة وتجارة الجملة في خطة التنمية الاقتصادية للدولة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 156.

<sup>2</sup> نعيم العبد عاشور ورشيد تمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري، عمان، 2006، ص 11.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البراوي وأحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، ط2، دار وائل، عمان، 2008، ص 34.

<sup>4</sup> شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد، عمان، 2003، ص.ص 13-14.

<sup>5</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 199.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- ✓ التسويق يعمل على اكتشاف حاجات ورغبات جديدة وإثارة قديمة وإشباعها.
- ✓ يعمل على إشباع المستهلكين بأحسن كتابة كفاية ممكنة شأنه في ذلك شأن كل نشاط منتج، فالتسويق يحقق المنافع التالية (وإذا كان الأمر كذلك وكانت تكلفة الإنتاج) المنفعة المكانية- المنفعة الزمانية- المنفعة الحيازية، التملك، المعلومات للاتصال، المنفعة الشكلية.
- ✓ أهمية التسويق تظهر أيضا في الاقتصاد، ويمكن أن نستدل على أهمية هذا النشاط من خلال النظر إلى عدد المشتغلين في قطاع التجارة جملة وتجزئة لوجدنا هذا النشاط له جزء ملحوظ في اقتصادنا الوطني.
- ✓ التسويق مهم لأن التكلفة قد تصل إلى حوالي 50% من القيمة التي يدفعها المستهلك للسلع والخدمات، وإذا كان الأمر كذلك كانت تكلفة الإنتاج تعادل تقريبا تكلفة التسويق تستحق نفس العناية التي تعطي لدراسة الإنتاج.
- ✓ زاد الاهتمام بالنشاط التسويقي من وجهة نظر المستهلك، لأن هذا النشاط يعمل على حماية المستهلك وذلك من خلال تحديد أسعار على البضائع الواردة.
- ✓ تسهم النشاطات التسويقية في رفع مستوى معيشة أفراد للوصول بهم إلى درجة من الرفاهية.

### 3.3 أهداف وظيفة التسويق : تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي ؛
- ✓ العمل على تحقيق رضا المستهلكين؛
- ✓ التنبؤ بالرغبات الاستهلاكية للأفراد.
- ✓ المنفعة الشكلية للسلعة المنتجة من خلال اطلاع إدارة الإنتاج بمختلف رغبات وأراء المستهلكين
- ✓ سواء ما يخص شكل المنتج أو الجودة أو أساليب وطرق التغليف؛
- ✓ إيجاد العديد من فرص التوظيف : يتطلب النشاط التسويقي في المؤسسة تعيين عمال في مجالات
- ✓ مختلفة من بينها إدارات التصميم والإنتاج.

### 4.3 عناصر المزيج التسويقي:

- يمكن للمنظمة أن تحقق زيادة في حصتها السوقية من خلال تحكم إدارة التسويق بالمزيج التسويقي (Marketing-Mix)، وبموجب عناصر المزيج التسويقي، فإن المنظمة تقوم بتركيز جهودها وتوجيهها اتجاه إشباع حاجات الزبائن (المستهلكين) في السوق المستهدف.

<sup>1</sup> كوديد سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

يعد نموذج مكارثي McCarthy الأكثر شهرة والأوسع قبولاً في مجال دراسة المزيج التسويقي، إذ ركز على أربعة عناصر للمزيج التسويقي تحت تسمية (4 p's) وهي (المنتج Product، المكان Place، السعر Price، الترويج Promotion).

وقدم برومر Burmmer في عام 1989 نموذجاً جديداً تحت تسمية (4 CS) يتألف أيضاً من أربعة عناصر بديلة للمزيج التسويقي تبدأ بحرف (C) وهي:<sup>1</sup>

- الأفراد (الناس) People.

- الدليل المادي (البيئة المادية) Physical evidence.

- العملية Process.

وهذه العناصر تميز إمكانية استجابة المنظمات الخدمية للمستخدمين منها وذلك بسبب ارتباط الخدمة مباشرة بالأفراد المستخدمين ولكونها غير مادية وغير ملموسة كما أنها تتبع العملية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبون أو المستخدم.

وفيما يأتي عرض موجز لعناصر التسويقي وفق نموذج مكارثي:<sup>2</sup>

✓ **المنتج Product**: يركز المزيج التسويقي على المنتج، بوصفه العنصر الأساس في العملية التسويقية ولكونه يمثل حلقة الوصل بين المنظمة والأطراف الأخرى (المستهلك المستعمل الصناعي، تجار الجملة والتجزئة...)، والمنتج عبارة عن حزمة من الخصائص والمنافع التي تقدم لإشباع حاجات أو رغبة لظرفي العملية التبادلية- المنظمة والمستهلك أو المستعمل- وقد يكون المنتج ملموساً Tangible أو غير ملموس Intangible كما أنه يتضمن منافع أو فوائد وظيفية عملية أو اجتماعية أو نفسية... وقد يكون بشكل سلع Goods مثل الكرسي، السيارة أو خدمات Services مثل الاستشارة الطبية، الحلاقة أو أفكار Ideas كما في دعوات عدم استعمال الهاتف النقال أثناء قيادة السيارة.

ويقع على عاتق مدير التسويق التخطيط للمنتج في ضوء دراسته لعدد من المتغيرات المرتبطة بـ:

أولاً- حاجات الزبائن (المستهلكين) ورغبتهم.

ثانياً- دراسة السوق والتنبؤ بالطلب المتوقع.

ثالثاً- المواصفات الفنية وتصميم المنتج بالتنسيق والتكامل مع مدير الإنتاج والعمليات.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 249-250.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص 251-254.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

رابعا- آراء وجهات نظر الأطراف الأخرى في العملية التسويقية من الوسطاء والبائعين وتجار الجملة والتجزئة.

✓ **السعر Price**: يمثل السعر مقدار المبلغ الذي ينبغي على المشتري (المستهلك أو الزبون) أن يدفعه مقابل الحصول على منتجات المنظمة (السلعة أو الخدمة أو الفكرة).

✓ وعادة ما يتضمن سعر المنتجات التكاليف التي تتحملها المنظمة في مجال (تصنيع المنتج والإعلان والنقل والتوزيع...) مضافا إليها هامش ربح معين وتتوقف استراتيجية تحديد الأسعار أيضا على مجموعة من المتغيرات أبرزها:

- اعتبارات مرتبطة بأسعار المنتجات المنافسة.

- دراسة العرض والطلب على المنتجات في السوق المستهدف والقوة الشرائية.

- اعتبارات قانونية مرتبطة بالتشريعات النافذة والسياسة العام للدولة وللإدارة العليا في مجال التسعير.

✓ **الترويج Promotion**: يتركز مفهوم الترويج في كيفية الاتصال بالزبون (المستهلك) وتزويده بالمعلومات التي تود المنظمة إيصالها إليه بحيث تساهم في التأثير عليه وتحفيزه لشراء منتجاتها ويشمل المزج الترويجي Promotion Mix على مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق الهدف المطلوب من هذه العملية وهي (الإعلان، ووسائل تنشيط المبيعات والبيع الشخصي)، لذلك تعتمد استراتيجية الترويج على استعمال المعلومات ووسائل الاتصال المساعدة للأفراد والزبائن المحتملين والوسطاء في التعرف على منتجات الشركة ومواصفاتها التي تميزها (من خلال الإعلان والبيع الشخصي)، إلى جانب تحفيزهم على الشراء (من خلال تنشيط المبيعات) عن طريق تقديم النماذج المصغرة ووضع الهدايا والجوائز داخل أغلفة المنتجات... ووسائل أخرى.

✓ **التوزيع أو المكان Distribution or Place**: العنصر الرابع ضمن عناصر المزيج التسويقي، ويمثل جميع النشاطات ذات العلاقة بانتقال المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك النهائي أو الاستعمال.

والتوزيع يتم إما بطريقة مباشرة من المنظمة إلى الزبون (المستهلك) أو بطريقة غير مباشرة عن طريق الوسطاء والوكلاء وتجار الجملة أو التجزئة.

وتعتمد استراتيجية التوزيع على مجموعة متغيرات أيضا، تتمثل في:

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- مواصفات المنتج (من حيث الحجم والشكل والخصائص التي يتصف بها) لاختيار الوسائل الكفؤة وإيصال المنتج إلى الزبون (المستهلك) بالطريقة والتوقيتات المناسبة.
- حساب تكاليف التوزيع والمفاضلة بين الاتصال المباشر مع الزبون أو الاستعانة بالوسطاء.

### 4. الوظيفة المالية:

#### 1.4 مفهوم الوظيفة المالية:

توسع مفهوم الوظيفة المالية نتيجة تأثره بالأحداث الاقتصادية منها الأزمة المالية العلمية 1929-1933 والتي كان لها الأثر الكبير في تطوير وظيفة الإدارة المالية، التي كانت مقتصرة على كيفية الحصول على الأموال، بحيث امتدت لتشمل كل القرارات المتعلقة بطبيعة هذه الأموال ومصادرها. كما تطورت هذه الوظيفة لتصل مهامها إلى الاستثمارات المستقبلية، والقرارات المتعلقة بالأموال المستثمرة، وبهذا تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتم بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تشمل اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل، وكذا التخطيط المالي والرقابة المالية. كما يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها الإدارة التي تكلف بالقيام بنشاطات مالية مختلفة، والتي تتمثل في مهام متخصصة كالتحليل المالي وإعداد القوائم والتقارير المالية والموازنات التقديرية، والاندماج وإعادة التنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا بكفاءة وفاعلية تسمحان بتحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

#### 2.4 أهداف الوظيفة المالية :

- تعمل الإدارة المالية على حسن تسيير الموارد المالية للمؤسسة من خلال الموازنة بين المحافظة على مواردها وتحقيق أكبر قدر من العائد. ويمكن تحديد أهداف الإدارة المالية فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ **العمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة:** يعني تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية أو تعظيم ثروة الملاك بدلا من هدف تعظيم الأرباح أو تعظيم ربحية السهم الواحد.
  - ✓ **السيولة:** سيولة المؤسسة هي وجود لدى المؤسسة أموال سائلة كافية على شكل نقد أو شبه نقد وفي الوقت المناسب للإيفاء بالتزاماتها وتمويل أنشطتها وكذا مواجهة الحالات الطارئة.
  - ✓ **الربحية:** تحقيق الربح هو من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها المستثمرون وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استعمالها للموارد المالية وهو مؤشر هام للمؤسسة اتجاه الدائنين.

<sup>1</sup> كوديد سفيان، مقياس اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019، ص.ص 24-25.

<sup>2</sup> صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة جيجل، 2018، ص 46

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 3.4 وظائف الإدارة المالية:

لقد اتسعت مسؤوليات الإدارة المالية وذلك نظرا لتنوع طبيعة النشاطات في المؤسسة حيث لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة ونشاطها الاقتصادي وحسب، وإنما اتسعت مهامها ووظائفها لتشمل مجرى الأموال، والتخطيط لها والرقابة عليها، ووضع القرارات المالية.

✓ **وظيفة اتخاذ القرارات:** تمثل هذه الوظيفة جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسات حيث إن اتخاذ القرار يعد أساس العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المنظمة، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك وتعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد بالإضافة إلى تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة، مع الحفاظ على السيولة وتمثل هذه القرارات في قرار التمويل، قرار الاستثمار، بالإضافة إلى قرار توزيع الأرباح .

✓ **وظيفة التخطيط المالي:** إن هذه الوظيفة وجدت اهتمام الإدارة المالية بشكل خاص، وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي ويرجع ذلك إلى كون أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة .

وبشكل عام فإننا نعتمد على التخطيط المالي لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية ومن أهمها سياسات مصادر التمويل
- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها
- سياسة الاستثمار الخارجي
- وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية
- التنبؤ المالي.

✓ **وظيفة الرقابة المالية:** إن وظيفة التخطيط المالي تكون دائما مرتبطة بوظيفة الرقابة المالية التي ينبغي أن تكون فعالة، حيث تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكتملا للتخطيط المالي.

✓ **وظيفة التنظيم المالي:** تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات المنوطة بها بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

الآلات المختلفة، وبصورة عامة فان تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى،  
وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركة<sup>1</sup>.

### 5. وظيفة الموارد البشرية:

#### 1.5 مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية:

✓ تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد العاملين فيها حيث تقوم المؤسسات بإنشائها بغية تسهيل التعامل معهم، وتقوم بحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى وتدريبهم، وينعكس ذلك إيجاباً على رفع الروح المعنوية لهم، وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية.<sup>2</sup>

✓ كما تعني استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين أخيراً بحوث الأفراد.<sup>3</sup>

✓ إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تشمل مجموعة من العمليات المتنوعة، التي ترتبط ارتباطاً تسلسلياً، بدأ من التخطيط للموارد البشرية، وتحليل ووصف الوظائف وإعداد نظم التعيين والاختيار وتقييم الأداء والحوافز، تم تحديد نظام إجراءات التأديب والسلامة المهنية، بما يتفق مع الأهداف المرسومة للمؤسسة.<sup>4</sup>

#### 2.5 أهمية إدارة الموارد البشرية: تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>5</sup>:

✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.

✓ لا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية.

✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.

✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

<sup>1</sup> زهواني رضا ووصيف فائزة خير الدين وسيمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص.ص 239-240.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل -، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص.ص 20-21.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، ص 117.

<sup>4</sup> كوديد سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>5</sup> سليمان محمد مرجان، دور ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012، ص.ص 42-43.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

### 3.5 أهداف إدارة الموارد البشرية: من أهم الاهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية مايلي:<sup>1</sup>

✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة

✓ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة

✓ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛

✓ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛

✓ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة؛

✓ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛

✓ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل

آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛

✓ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛

✓ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛

✓ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

### 4.5 الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية:

يعمل جهاز شؤون الأفراد داخل المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يمكن من استثمار

جهودهم وتنمية مواهبهم ورفع معنوياتهم وحمايتهم من المخاطر الناجمة عن المخاطر الناجمة عن العمل، وهذا

يتطلب قيادة مدير الأفراد، يتميز بالمهارة في الأداء داخل المنظمة.

يمكن حصر الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

الوظائف الادارية:

✓ التخطيط

✓ التنظيم

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 104.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

✓ التوجيه

✓ الرقابة

### الوظائف التنفيذية:

✓ التعيين من خلال تدبير الأفراد الذين يحتاجهم المنظمة.

✓ العمل على تنمية المواهب ورفع كفاءتهم.

✓ التحفيز من خلال مكافأتهم على أعمالهم.

✓ السعي إلى تحقيق التكامل داخل المنظمة.

✓ السعي إلى معاونة الموظفين في الرضا الوظيفي والمحافظة على سلامتهم.

✓ العمل على رعاية العاملين داخل المنظمة.

في رؤية حديثة حول تطوير أداء المنظمات الاجتماعية، ثبت أن المسألة لا ترجع إلى النواحي التكنولوجية والخصائص البيئية التي تمكن من تحقيق الأهداف، أو لوجود تشريعات ادارية مختلفة وغير معروفة. إنما ترجع إلى ركيزتين هما:

✓ الاستغلال الأمثل للعنصر البشري.

✓ التأكيد على وحدة الهدف بين الموظفين والمنظمة.

وهذه من اهم القضايا التي لا بد أن تقاوم لاجلها إدارة الموارد البشرية في رؤية حديثة...حتى ذهب أحد رجال الاعمال في شركة أمريكية حين تعرضت شركته للافلاس قال: " اسحبوا مني الآلات والأموال ولكن دعوا لي كادراتي وستستعيد مؤسستي قوتها وازدهارها".<sup>1</sup>

### 6. وظيفة البحث والتطوير:

#### 1.6 مفهوم نشاط البحث والتطوير:

يعرف نشاط البحث والتطوير بأنه العمل الابداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالانسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة.<sup>2</sup> وهناك من يفرق بين مصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم، حيث يتضمن نشاطين مختلفين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016، ص.ص 11-12

<sup>2</sup> بواشري أمينة وعبد الوهاب بويعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 486.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 187.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

**البحث:** هو النشاط المنظم الهادف إلى اكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثاً لذاته (بحثاً أساسياً) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي).

**التطوير:** هو استعمال منظم للمعرفة العلمية، موجه نحو إنتاج المواد والوسائل والمنظومات والطرق خاصة ادخال الجديد منها، وبعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العلمي. ويشمل البحث والتطوير العديد من الأنشطة المتداخلة والتي قد يصعب فصلها أحياناً وهي:<sup>1</sup>

✓ **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى حيازة معارف تتعلق بظواهر و أحداث تتم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها الخاص. و هو يهدف إلى المشاركة في تنمية المعرفة و اكتشاف حقول علمية جديدة دون أن يكون هناك هدف أو غرض محدد، و تعتبر الجامعات المصدر الأساسي لهذا النوع من البحوث. كما تتميز البحوث الأساسية بأن عوائدها المالية غير أكيدة، و لا يمكن تحقيقها إلا على نحو غير مباشر و في المدى البعيد .

✓ **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد مسبقاً. و يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها.، فالبحث التطبيقي يعتمد بدرجة أولى على نتائج البحث الأساسي التي تتميز بأنها نظرية و ذات طابع أكاديمي، ليتم تحويلها و استخدامها كقاعدة أو مصدر للبحوث التطبيقية.

✓ **التطوير:** هو تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام. و يشمل التطوير الصياغة النظرية، و التصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.

### 2.6 خصائص أنشطة البحث والتطوير:

إن معدل تغير السياق التنافسي يتغير بسرعة نتيجة لمعدل التغير التكنولوجي المتسارع الناتج على زيادة إنتاج المعرفة و سرعة تبادلها. ومنه فإن أنشطة البحث والتطوير داخل الشركات تحمل خصائص خاصة، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

✓ **التراكمية:** الأنشطة الابتكارية تأخذ الشكل التراكمي في مجال التطوير بمرور الوقت، فما يمكن لشركة ما القيام به في الحاضر أو المستقبل يكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بما قامت به في الماضي.

✓ **التكامل التكنولوجي:** إن التقدم المتسارع للمجموعة الكاملة من التخصصات التكنولوجية يعطي مساحة لأشكال جديدة من الابتكار. فالابتكار التكنولوجي ليس فقط نتيجة إختراقات في حقل واحد

<sup>1</sup> دريدي منيرة وحروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إليزا للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص.ص 142-143.

<sup>2</sup> Vittorio chiesa. **R & D strategy and organisation** , imperial collage presy , London, 2001 , P 2

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

معين، و غالبا ما يتحقق ذلك بتجميع اجزاء من المعرفة من مختلف المجالات وادماجها بطريقة جديدة . وقد ولد هذا النوع من الابتكار في بعض الأحيان تخصصات جديدة تماما مثل تحقيق التكامل بين التقنيات البصرية والإلكترونية.

✓ **التخصص:** نظرا للطبيعة التراكمية للأنشطة الابتكارية، تميل الشركات إلى التركيز على أضيق نطاق من الأنشطة و تخصصات تكنولوجية قليلة.

✓ **عدم اليقين:** نتيجة إلى تسارع التقدم التكنولوجي، فإن عدم اليقين المتعلق بالأنشطة الابتكارية يزيد ويكون مقدار ما هو غير معروف و الذي على الشركة مواجهته للوصول الى ابتكار فعال مرتفعا.

✓ **التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي:** نظرا للطبيعة التراكمية والتخصص المتزايد للأنشطة الابتكارية، ظهر تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية و ذلك يحفز ولادة جيوب معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محدودة.

### 3.6 أهداف البحث والتطوير:

تشتق أهداف البحث والتطوير من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها<sup>1</sup> :

- ✓ إكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة ؛
- ✓ تطوير وابتكار منتجات جديدة ؛
- ✓ تحسين المنتجات الحالية ؛
- ✓ إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات الحالية ؛
- ✓ تحسين وتطوير عملية الإنتاج ؛
- ✓ تحليل ودراسة المنتجات المنافسة ؛
- ✓ تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المنظمة ؛
- ✓ التأكد من أن المنتج والعملية الإنتاجية آمنة للعاملين والمستعملين والبيئة ؛
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال:
- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة ، وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تحسين خدمة المستهلكين؛
- التقليل من تكاليف التصنيع.

<sup>1</sup> حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص07.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

### 4.6 موازنة البحث والتطوير :

غالبا ما يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، ومن أبرز النقاط التي يجب ملاحظتها في الموازنة نذكر:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد التقديرات بكل عناية وباستشارة الأطراف المعنية؛
- ✓ تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالأقسام، حسب عددها وعلى أسس زمنية مختلفة (شهري، فصلي)؛
- ✓ مراعاة اعتماد الموازنات حسب التقييم الموجود (في حالة وجود عدة منتجات أو مشاريع جزئية مرتبطة ببعضها البعض)؛
- ✓ اظهار النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من المراحل، لغرض استخراج الفروقات أو الانحرافات.

<sup>1</sup>أوكيل سعيد محمد ، التكنولوجيا الابداع وتسيير اقتصاد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1994، ص4.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1. الشرفاوي، علي، العملية الإدارية (وظائف المدير)، ط2 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. جميل أحمد توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986
4. ابراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كآلية للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، 2007.
5. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، ط1 ، 2001 .
6. احمد بن الرحمن الشميمري، واخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط 1 ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004 .
7. أحمد عبد الله الحويك، تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد الأول العدد الخامس ، يونيو 2016 .
8. أحمد ماهر، الادارة: المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008،
9. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004 .
10. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف - والادارة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
11. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011..
12. باية وقنوني، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017.
13. بن حمودة سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية ، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
14. بواشري أمينة وعبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد01، 2019.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

15. بوقلقول الهادي، "محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، 2015 .
16. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
17. جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2017 .
18. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة scaek ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين ، سطيف 02، 2015.
19. جميل أحمد توفيق، ادارة الاعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984 ..
20. الجيوسي محمد وجاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
21. حسن، محمد عبد الغني. مهارات إدارة السلوك الإنساني :متطلبات التحديث المستمر للسلوك . مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2002.
22. حسين ابراهيم بلوط، ادارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002..
23. حسين حریم، مبادئ الإدارة الحديثة ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
24. حسين حریم، مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات -العمليات -الوظائف، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .
25. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 71.
26. خير الدين ، موسى أحمد ، ادارة المشاريع المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012 .
27. خيري كتانة، مدخل الى ادارة الاعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007..
28. دريدي منيرة وحروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد01، 2019. حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

29. سعيد محمد أوكيل، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1994.
30. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
31. ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
32. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001 .
33. زهواني رضا ووصيف فائزة خير الدين وسمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .الجزائر، المجلد 01 ، العدد 01 ، ديسمبر 2017 .
34. زواغي محمد، تسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2018.
35. سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردنية، عمان، 2000..
36. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال:مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى ، دار قنديل، عمان، 2008 .
37. سليمان محمد مرجان، دور ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد07، 2012.
38. سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016.
39. شاوي صباح، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
40. شفيق حداد ونظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد، عمان، 2003.
41. صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة جيحل، 2018 .
42. صالح علي جوده هلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

43. الصباح عبد الرحمان، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1 ، جامعة الإسكندرية للنشر، مصر، 1989 .
44. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005
45. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر.
46. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
47. صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
48. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، منحى نظامي، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
49. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2008.
50. عبد الفتاح، محمد سعيد، والصحن، محمد فريد، الإدارة العامة – المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
51. عبد اللطيف أولاد حيمودة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، جامعة غرداية، 2020.
52. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة وهران، 2010.
53. عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر، 2005.
54. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1985 .
55. علي الشرقاوي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
56. علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
57. علي عباس، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2007 .
58. علي عبد الوهاب نجا، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015 .
59. علي كساب، تسيير المخزونات مقارنة مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

60. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
61. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008 .
62. الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (01)، 2011،
63. فاروق عبده والسيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
64. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة العربية السورية، 2018.
65. الفريجات، خضير كاظم حمود؛ اللوزي؛ موسى سلمة؛ الشهابي؛ أنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 104-113.
66. فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2006..
67. كوديد سفيان، مقياس اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019.
68. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
69. محامدية إيمان، الرقابة التنظيمية والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، 2009.
70. محمد الصيرفي، التسويق الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009..
71. محمد الناشد، مدخل إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1980.
72. محمد رفيق الطيب " :وظائف التسيير التقنية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
73. محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
74. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004 .
75. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

76. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، ادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
77. محمد قاسم القربوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993 .
78. محمد قاسم القربوتي، مبادئ الادارة، دار وائل للنشر، الاردن، 2006.
79. محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير ، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2016.
80. المرسي، محمد وأبو بكر، جمال الدين و محمود، مصطفى .التفكيرالاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية، مصر، 2002.
81. مصطفى محجوبي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الانسانية داخل التنظيم الإداري ( دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
82. معمر داود، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والتفسيية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
83. معن محمود عياصرة , وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2007.
84. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة : أسس و مفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
85. المهدي الطاهر غنية، " مبادئ الإدارة"، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003 .
86. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.
87. موسى قاسم القربوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الادارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
88. ميدون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2018
89. نزار عبد المجيد البراوي وأحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، ط2، دار وائل، عمان، 2008.

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

90. نعيم إبراهيم الظاهر، " أساسيات الإدارة :المبادئ والتطبيقات الحديثة:" ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،إربد، الأردن، 2009 .
91. نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن، 2010.
92. نعيم العبد عاشور ورشيد تمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري، عمان، 2006.
93. نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
94. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
95. هبال عبد المالك، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018.
96. هدى محمد محمد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الاعمال التعليمية الخاصة (دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الاردن)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012..
97. هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الياية للنشر و التوزيع،الطبعة 1، الأردن، 2010 .
98. الوابل عبد الرحمن، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
99. وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 .

### ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Milan PASULA and Others , INTERNAL AUDIT OF THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN FUNCTION OF COST REDUCTION OF THE COMPANY, JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), Serbia, Vol. 3, No. 1, 2013.
2. Vittorio chiesa. R & D strategy and organisation , imperial collage presy , London, 2001
3. Michel Cattan, Management des processus une approche innovante, AFNOR, Paris, 2002