

مدخل إلى الإدارة

Approach To Management

إعداد

أ. عمر محمد درّه

ماجستير إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

2009

سورة التوبة

﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾

(سورة التوبة، الآية رقم: 71)

﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة، الآية رقم: 105)

محتويات الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
8	مقدمة الكتاب
76-10	الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة
28-11	المبحث الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها
12	مقدمة
13	طبيعة الإدارة
14	أهمية الإدارة
17	تعريف الإدارة
19	الوظائف الإدارية
22	الإدارة والمنظمة
22	العلاقة بين الإدارة والمنظمة
23	موارد المنظمة
25	المصطلحات المستخدمة
26	الأسئلة
47-29	المبحث الثاني: المدير
30	مقدمة
30	تعريف المدير
32	أنواع المديرين
32	تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري
35	تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة
37	تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة
38	تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية
39	تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي
39	المدير الفعال
39	المكونات الأساسية للمدير الفعال
40	خصائص المدير الفعال
41	سمات المدير الناجح
43	المدير والقائد
44	المصطلحات المستخدمة

46	الأسئلة
62-48	المبحث الثالث: الأدوار والمهارات والمعارف الإدارية
49	الأدوار الإدارية
49	الأدوار الشخصية
50	الأدوار المعلوماتية
51	الأدوار القرارية
53	المعارف الإدارية
53	معارف نشاطية
54	معارف وظيفية
54	معارف إدارية فنية
55	المهارات الإدارية
55	تصنيف كاتز للمهارات الإدارية
55	المهارات الفنية
55	المهارات الإنسانية
56	المهارات الفكرية
57	تصنيف جريفين للمهارات الإدارية
57	المهارات التشخيصية
57	المهارات التحليلية
59	المصطلحات المستخدمة
60	الأسئلة
76-63	المبحث الرابع: مجالات الإدارة وتحدياتها
64	مجالات الإدارة
65	التمييز بين الإدارة العامة & إدارة الأعمال
69	أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
72	خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً
75	المصطلحات المستخدمة
76	الأسئلة
135-77	الفصل الثاني: تطور نظرياته الإدارية
91-78	المبحث الأول: الجانب العلمي والفني والمهني والإسلامي في الإدارة
79	مقدمة

79	الإدارة كعلم
81	الإدارة كفن
82	الإدارة كمهنة
83	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
87	الإدارة الإسلامية
90	المصطلحات المستخدمة
91	الأسئلة
110-92	المبحث الثاني: نظريات الإدارة – المدرسة الكلاسيكية
93	مقدمة
93	مفهوم المدرسة أو المدخل في الإدارة
93	أهمية المدرسة وأسباب تعددها
94	نظريات الإدارة
94	المدرسة الكلاسيكية
95	الإدارة العلمية
97	الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية
98	المبادئ الإدارية
103	الانتقادات الموجهة لمدرسة مبادئ الإدارة
104	البيروقراطية
105	إيجابيات البيروقراطية
105	سلبيات البيروقراطية
109	المصطلحات المستخدمة
110	الأسئلة
123-111	المبحث الثالث: نظريات الإدارة – المدرسة السلوكية والكمية
112	المدرسة السلوكية
113	دراسات الهوثورن
114	نظريات الحاجات الإنسانية
116	نظرية X ونظرية Y
118	نظرية الشخصية والتنظيم
119	ركائز النظريات السلوكية
119	الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية
120	المدرسة الكمية
121	علم الإدارة

121	إدارة العمليات
121	نظام المعلومات الإدارية
122	المصطلحات المستخدمة
123	الأسئلة
135-124	المبحث الرابع: نظريات الإدارة – المدارس الحديثة
125	المدارس الحديثة
126	نظرية النظم
128	النظرية الموقفية أو الشرطية
129	نظرية Z
130	إطار متكامل لدراسة نظريات الإدارة
131	الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة
134	المصطلحات المستخدمة
135	الأسئلة
137-136	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	الأدوار الإدارية	1
80	خطوات الأسلوب العلمي	2
82	الإدارة كمهنة	3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الوظائف الإدارية	1
23	تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف	2
32	العناصر والمكونات الأساسية لتعريف المدير	3
34	أنواع المديرين بشكل عام	4
37	أنواع المديرين وفقاً للمستوى الإداري ومجالات الإدارة	5
38	هيكل تنظيمي مبسط لشركة صناعية	6
40	المكونات الأساسية للمدير الفعال	7
50	الأدوار الإدارية	8
56	العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقاً لتصنيف كاتز	9
58	المهارات الإدارية للمستويات الإدارية وفقاً لتصنيف جريفين	10
65	مجالات الإدارة	11
84	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	12
95	المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها	13
100	النظام التنظيمي عند فايول	14
112	المدرسة السلوكية واتجاهاتها وروادها	15
115	هرم ماسلو للحاجات	16
120	المدرسة الكمية ومكوناتها وروادها	17
125	المدرسة الحديثة ومدخلها وروادها	18
126	مكونات النظام	19
129	أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z)	20
130	مدخل تكاملي للإدارة	21

مع تعدد مشروعات الأعمال وتعدد مهامها، أصبحت العملية الإدارية أكثر أهمية وأكثر دقة وأصبحت الوظيفة الإدارية متعددة الجوانب وأكثر شمولاً، كما تعددت الأنشطة الإدارية وبرزت ضرورة التنسيق فيما بينها من خلال معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التوافق والتكامل وأوجه الاختلاف.

ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية يتطلب الاهتمام المتزايد بالإدارة والنشاط الإداري كعلم وفن معاً بهدف البقاء والتقدم والاستمرار في بيئات منظمات الأعمال. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال ونشاط، بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها.

وقد أُعد هذا الكتاب ليوفر للقارئ قاعدة معرفية وأساساً متيناً من النظريات والمبادئ والمفاهيم والممارسات المعاصرة في علم الإدارة في ضوء التحولات والتحديات الهائلة التي تشهدها منظمات الأعمال. كما يهدف هذا الكتاب إلى إبراز الجانب الشمولي للعملية الإدارية من خلال إبراز الوظائف الإدارية الرئيسية التي تقوم عليها هذه العملية. وقد ارتأيت تقسيم هذا الكتاب إلى فصلين وكل فصل يتضمن أربعة مباحث كما يلي:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة

المبحث الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها

المبحث الثاني: المدير

المبحث الثالث: الأدوار والمهارات والمعارف الإدارية

المبحث الرابع: مجالات الإدارة وتحدياتها

الفصل الثاني: تطور نظريات الإدارة

المبحث الأول: الجانب العلمي والفني والمهني والإسلامي في الإدارة

المبحث الثاني: نظريات الإدارة – المدرسة الكلاسيكية

المبحث الثالث: نظريات الإدارة – المدرسة السلوكية والكمية

المبحث الرابع: نظريات الإدارة – المدارس الحديثة

وأخيراً نأمل أن نكون قد وفّقنا في هذا المؤلّف ومن الله العون والتوفيق، وآخر دعوانا أن الحمد لله

رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أ. عمر دره

حلب - 2009

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

في الإدارة

البحث الأول

مفهوم الإدارة ومكوناتها

الإدارة Management هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى. لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وتقدمها وازدهارها، نظراً لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعّال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويمكن التأكيد على أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالألات والمعدات والمواد الخام والفنيين و... الخ. فإنها لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط

وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها. فكثيراً ما نجد منظمات قد توفر لها كافة أنواع الدعم المادي لكنها أخفقت في تحقيق أهدافها، نتيجة ضعف وقصور الإدارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة والواعية قد حققت نتائج أفضل. والتالي يمكن القول: أن النجاح الذي تحققه شركة ما يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة المحلية والعالمية المحيطة بها.

طبيعة الإدارة:

الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة. وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء. هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددًا يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف.

والنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل. كما أن العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

إن الإدارة بات ضرورة لكل نشاط بشري ابتداءً من إدارة الفرد لذاته إلى إدارة حياة الأسرة التي تتطلب التخطيط والتدبير لها، وحمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها تطبيقاً لشعار تقسيم

العمل وانتهاءً لفكرة التخصص وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والتوجه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد قليلاً للأخطاء وتفادياً للثغرات بغية تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل بخلق لبنة متينة من كل فرد من أفراد الأسرة يساهم في تطوير المجتمع. فأبي جهد جماعي ينبغي أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف معينة، وفي هذا الصدد ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بتجميع الموارد المتاحة بصورة يمكن معها تحقيق المزيج الملائم من هذه الموارد، ويعكس هذا المزيج في الوقت نفسه مهارة المديرين في مختلف المنظمات.

وهناك اعتقاد خاطئ لدى البعض يتمثل في أن الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح، إن هذا الاعتقاد خاطئ لأن المهمة الأساسية للمديرين سواء أكان مديراً لمنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو عميداً لكلية أو مديراً لمستشفى أو أباً لأسرة هي تهيئة الظروف البيئية الملائمة والتي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بفعالية وكفاءة وبما يحقق الأهداف المرجوة.

إن التقدم الاقتصادي والاجتماعي لا يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير رؤوس الأموال وزيادة في القوى العاملة، بل إنه يحتاج إلى فكر إداري وتنظيمي يحسن إدارة الموارد البشرية واستثمار الأموال والتخطيط السليم والتوجه البناء بغية القضاء على التخلف. وإن الإدارة تعتبر مورد اقتصادي لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في عمليات التنمية، وبذلك فإنها تشبه رأس المال - كأحد الموارد الاقتصادية - وكما أن الاقتصاديات النامية بحاجة إلى تكوين رأس المال لاستخدامه في عمليات الاستثمار والإنتاج فإنها تحتاج إلى الموارد الإدارية على مختلف مستوياتها لأنها تمثل رأس المال البشري الذي يعتبر أهم الموارد على الإطلاق، والذي يتولى عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة بهدف تحقيق الأهداف.

أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في

مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات. وسنعرض فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال، ومن بين هذه المتغيرات:

1- كبر حجم المشروعات:

مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، وإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضع في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.

2- فصل الملكية عن الإدارة:

نظراً لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن للمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

3- ظهور النقابات العمالية:

مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

4- ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:

أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من مواصلة عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

5- التدخل الحكومي:

من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

6- تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان:

أدى إلى خلق سوقاً عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

7- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية:

الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبيه بهذه المتغيرات ومواجهتها.

تعريف الإدارة: Management

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة. وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة" لاقى كثيراً من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلاً عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار. وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

● الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم

يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف. (Taylor, 1911)

● الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية

وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

(Sheldon, 1923)

● الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق

ويراقب. (Fayol, 1949)

● الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعّال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل

المشروع. (Breach, 1955)

● الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل

الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة

وفعالية. (الحشروم & مرسى، 1998)

- الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً. (العامري & الغالي، 2008)

يتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

- 1- أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).
- 2- تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.
- 3- الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
- 4- الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
- 5- الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
- 6- الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.

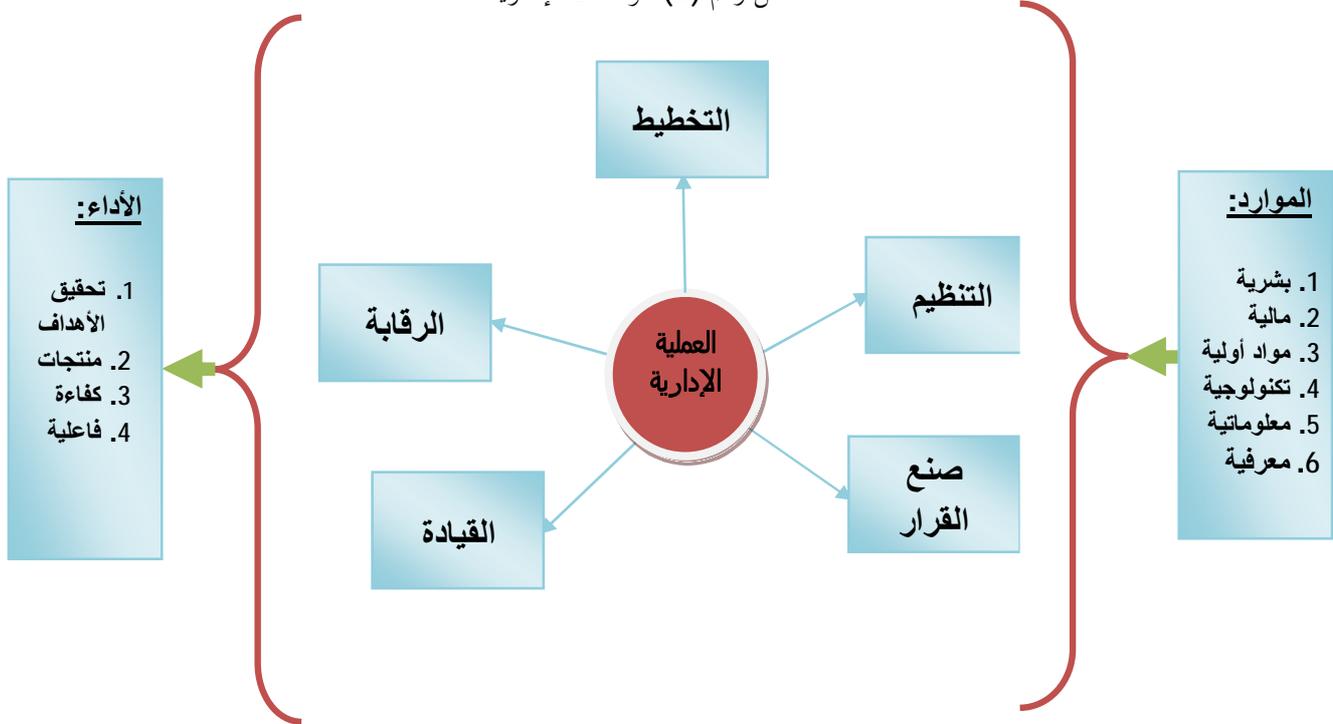
مما سبق يمكن استنتاج تعريف للإدارة على أنها:

فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه.

الوظائف الإدارية: Managerial Functions

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا). وتشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة. وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل وظيفة من هذه الوظائف التي يوضحها الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) الوظائف الإدارية



1. التخطيط: Planning

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها

كجانب ثانٍ. والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة.

2. التنظيم: Organizing

هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والتزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

3. صنع واتخاذ القرار: Decision Making

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. وتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيداً للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

4. القيادة: Leadership

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة. وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

أ. تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.

ب. التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.

ت. التعامل مع الأفراد والجماعات.

ث. الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

5. الرقابة: Controlling

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والمخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

أ. وضع مستويات ومعايير الأداء.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.

ت. تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

ث. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

الإدارة والمنظمة:

لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة. ويمكن تعريف المنظمة Organization على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما، وهي تتطلب أفراداً متنوعين ومعرفة ومواد يتم ترتيبهم في هيكل ونظام ليبر عن وحدة متكاملة. أي أن المنظمة تتضمن العناصر التالية والتي يجب توفرها جميعاً في أي كيان نسميه "منظمة" وهي:

- 1- مجموعة من الأفراد.
 - 2- أهداف محددة يشبع الأفراد من خلالها حاجاتهم ورغباتهم.
 - 3- استمرارية التعاون.
 - 4- نظام مكون من عمليات ومدخلات ومخرجات.
- وللتأكيد أكثر يمكن أن نعتبر مصطلح "المنظمة" مصطلح علمي نستخدمه للإشارة إلى كل الجماعات التالية: (شركة، مؤسسة، مصنع، منشأة، دائرة، جامعة، معهد، فندق، حزب، نقابة... الخ).

العلاقة بين الإدارة والمنظمة:

المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معاً لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه ويتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة.

وإن علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.

موارد المنظمة: Organization Resources

تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد كما هي موضحة بالشكل رقم (2) وهي:

- 1- الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.
- 2- الموارد المالية: وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد المساعدة والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
- 3- الموارد المادية: ويقصد بها ما تمتلكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد وغيرها.
- 4- الموارد المعلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

الشكل رقم (2) تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف



ويجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية: فالكفاءة Efficiency تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات.

أما الفعالية Effectiveness تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية وقابلة للإنجاز ومطلوبة ويحاول إنجازها، وعكس ذلك المدير غير الفعال الذي يختار أهدافاً غير ملائمة لإمكانات المنظمة أو السوق. فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة، إذاً الفعالية تعني النتائج والأهداف.

المصطلحات المستخدمة

Management	● الإدارة
Managerial Functions	● الوظائف الإدارية
Planning	● التخطيط
Organizing	● التنظيم
Decision Making	● صنع القرار
Leadership	● القيادة
Controlling	● الرقابة
Organization	● المنظمة
Organization Resources	● موارد المنظمة
Efficiency	● الكفاءة
Effectiveness	● الفعالية

أسئلة مبحث مفهوم الإدارة ووظائفها

أولاً- ناقش الأسئلة التالية:

1. هناك مقولة تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. ناقش هذه المقولة.
2. ناقش باختصار أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر.
3. ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري المعاصر مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية في المنظمات. ما رأيك بهذه الفكرة؟
4. عرف الإدارة، وعدد الوظائف الأساسية للإدارة.
5. عرف المنظمة، وعدد العناصر التي تتكون منها.
6. ناقش العلاقة بين المنظمة والإدارة.
7. اذكر الموارد الأربعة التي يمكن أن تتوفر للمنظمة.
8. ناقش الفرق بين الكفاءة والفعالية؟

ثانياً- علل مدى صحة العبارات التالية:

1. الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح.
2. إن التقدم الاقتصادي والاجتماعي يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير رؤوس الأموال وزيادة في القوى العاملة.
3. الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
4. الإدارة وسيلة وليست غاية.

5. التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
6. تهتم وظيفة صنع واتخاذ القرارات بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث.
7. تخصص العمل، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، نطاق الإشراف، هذه العناصر تعتبر من وظيفة الرقابة.
8. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ، هي إحدى الخطوات الأساسية في عملية الرقابة.
9. الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة.
10. الموارد المالية هي ما تمتلكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد وغيرها.

ثالثاً - أعطي رأيك فيما يلي:

1. كيف كانت فكرتك عن الإدارة قبل قرأتك لهذا البحث؟
2. هل يمكنك القيام بعملية الإدارة إن لم تكن مديراً؟
3. هل برأيك الإدارة هي مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري؟
4. ما هي برأيك أهم وظيفة من وظائف الإدارة؟ ولماذا؟
5. محمد شخص تتوفر فيه الكفاءة ولكن لا تتوفر فيه الفعالية، فكيف ذلك؟ وهل تتوقع لمحمد النجاح المستقبلي في عمله؟

يشغل الأستاذ أحمد حالياً وظيفة مدير إدارة بإحدى المنظمات، وقد بدأ سلمه الوظيفي بالترقية حسب مبدأ الأقدمية، حيث كان يشغل وظيفة أمين صندوق، ويعمل مع الأستاذ أحمد أربعة موظفين بنفس الغرفة. وقد كانت أمنية الأستاذ أحمد هي أن يصبح مديراً وقد تحقق حلمه، وكان على ثقة بنفسه أنه سوف يؤدي وظيفته الإشرافية والإدارية على أكمل وجه. وبدأ الأستاذ أحمد بالبحث عن كتب الإدارة كي يتعلم منها الوظائف الأساسية. وقد قام الأستاذ أحمد داخل إدارته بالأعمال التالية:

1. قيامه بتنفيذ كافة إجراءات العمل المطلوبة بنفسه حتى لدرجة أنه قام بتحصيل الرسوم بنفسه وإعداد إيصال استلام المبلغ بنفسه على الرغم من وجود أربعة موظفين معه في الغرفة يتطلعون إليه وكل ما فعلوه أن قام أحدهم بإحضار الملف الخاص بالمراجع وتقديمه لمدير الإدارة الأستاذ أحمد.
2. حرصه الشديد على الهيمنة والسيطرة وعدم استعداده لتفويض الأعمال إلى من يشرف عليهم.
3. عدم ثقته في قيام الآخرين معه بأداء الأعمال المطلوبة خاصة عندما قام بنفسه بتقدير الرسوم المطلوبة والتوقيع بنفسه على الإيصال بما يفيد الاستلام.
4. إحساسه بأنه وحده من يستطيع إنجاز العمل المطلوب دون غيره من موظفيه.
5. خوفه الشديد من حدوث أية أخطاء في أداء الأعمال المطلوبة داخل إدارته.

في ضوء دراستك لمفهوم الإدارة ووظائفها:

- أ. كيف تفسر سلوك الأستاذ أحمد واتجاهه نحو التفكير كمنفذ للعمل وليس كمدير؟
- ب. في ضوء دراستك لوظائف الإدارة، ما هي الأخطاء التي وقع فيها الأستاذ أحمد؟
- ت. هل تعتقد في إمكانية قيام الأستاذ أحمد بالتصرف كمدير؟ لماذا؟ وكيف؟

البحث الثاني

المطير

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة ومسميات كثيرة: مدير عام، مدير مشروع، رئيس دائرة، قائد فريق، عميد كلية، مدير معهد، رئيس قسم، رئيس وحدة وغيرها. إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساندة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسئولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسئولين عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة.

إن عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأن المدراء ينسقون حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

تعريف المدير:

ليس ثمة تعريف محدد لكلمة مدير، بل أكثر من تعريف على النحو التالي:

- المدير هو فرد في منظمة (Organization) يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد. وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء (Performance) من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية. (Schermerhorn, 1984)
- المدير هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. (Griffin, 1987)

• المدير هو فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية

استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف. (Anderson, 1988)

• المدير هو أي فرد يكون مسئولاً عن مجموعة من الرؤوسين وعن موارد تنظيمية أخرى. (Stoner

& Freeman, 1989)

وفي ضوء التعريفات السابقة: يمكن التوصل إلى تعريف أشمل وأوسع لمعنى كلمة مدير وهو:

(المدير هو فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء مجموعة من الرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من

خلال ما يقوم به من وظائف - تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة - والاستخدام الأمثل

للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).

بتحليل هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية لتعريف المدير موضحة

بالشكل رقم (3) وهي:

1- العمل مع ومن خلال الآخرين.

2- القيام بالوظائف الإدارية.

3- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

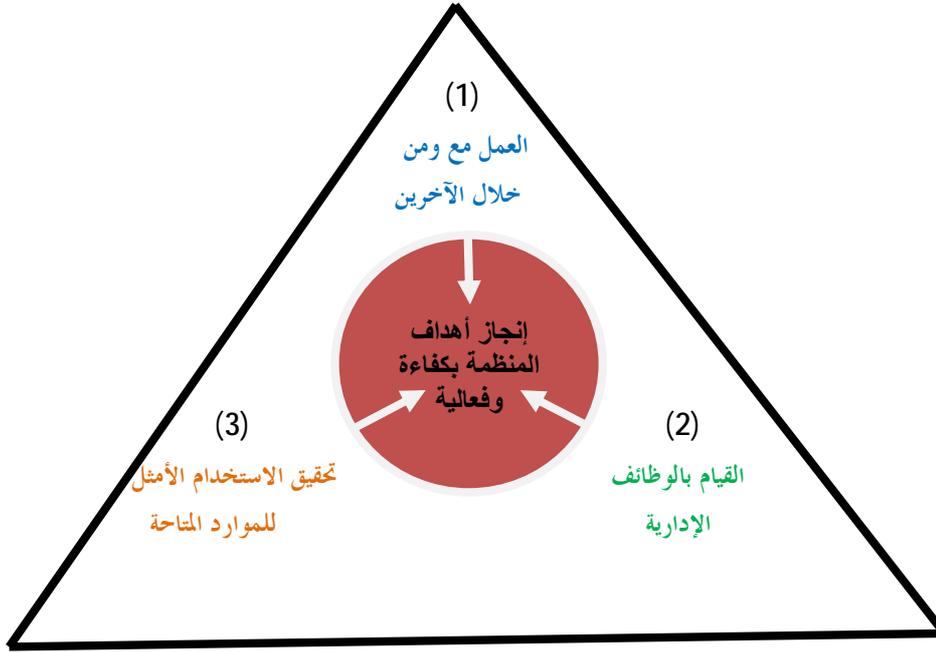
إذاً للمدير صفة العمومية والانتشار، بمعنى أنه الأساس والدعامة والمركز في كل المنظمات

باختلاف أنواعها وأحجامها، إنه موجود في المصانع، والشركات، والجامعات، والمعاهد، والمدارس،

والمستشفيات، والفنادق، والأجهزة الحكومية وغيرها، ويمارس دوره المختلف باختلاف نوع المنظمة

وأهدافها.

الشكل رقم (3) العناصر والمكونات الأساسية لتعريف المدير



أنواع المديرين:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً لعدة أسس مثل: المستوى الإداري، مجالات عمل الإدارة، نطاق الأنشطة التي يقومون بها، نوع السلطة التي يمارسونها، وأخيراً حسب المسمى الوظيفي. وفيما يلي شرح لكل تصنيف على حده. والشكل رقم (4) يوضح أنواع المديرين بشكل عام.

أولاً - تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:

يفترض هذا التصنيف إمكانية تقسيم المديرين وفقاً لمستواهم في الهيكل التنظيمي وفي الواقع يوجد العديد من المستويات الإدارية، إلا أنه من الشائع الاعتماد على ثلاث مستويات أساسية وهي:

1 - مدراء الإدارة العليا: Top Managers

عبارة عن مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام،

وهم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الرئيسية والأساسية منها، وتقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة، والإستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية. إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد. وغالباً ما يعمل هؤلاء المدراء لفترات زمنية طويلة وينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاجتماعات والاتصالات.

2- مدراء الإدارة الوسطى: Middle Managers

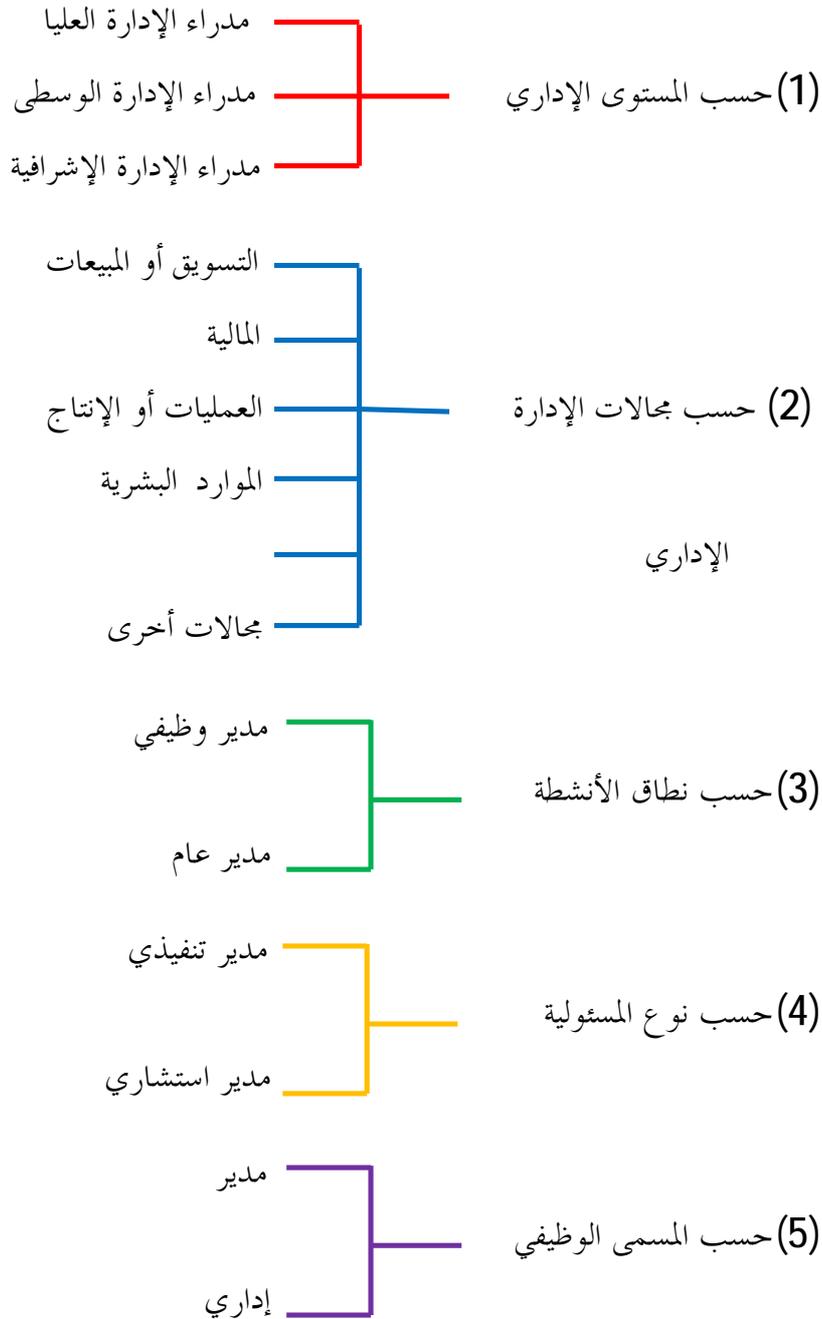
هؤلاء المدراء مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا كما أنهم يشرفون وينسقون على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة الإشرافية)، وغالباً ما يمثلون أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية مثل: رئيس قسم الجراحة في مستشفى، أو مدير الرقابة على الجودة في شركة صناعية، أو مدير العمليات في مصنع. وإن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقد الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة Lean Organization وتم تقليص عدد مديرين الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية.

3- مدراء الإدارة الإشرافية: Supervision Managers

إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة وتنسيق أنشطة عمال التشغيل، ويطلق على شاغلي هذه الوظيفة مسميات عديدة منها: المشرف أو الملاحظ أو مدير مكتب أو مسئول، وإن أغلب المدراء في هذا

المستوى هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، ومن مستويات تشغيلية أدنى (موظفو تنفيذ) ثم تم ترقيتهم إلى مستوى الإشراف.

الشكل رقم (4) أنواع المديرين بشكل عام



ثانياً - تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

قد يعمل المديرون من المستويات الإدارية المختلفة في العديد من المجالات داخل نفس المنظمة مثل مجالات: التسويق، المالية، العمليات، شؤون العاملين، الأنشطة الإدارية، ومجالات أخرى وبكل المستويات الإدارية الثلاث، وفيما يلي شرح مفصل لكل نوعية من هؤلاء المديرين وما يؤديه من أعمال. والشكل رقم (5) يوضح أنواع المديرين وفقاً لكل من المستوى الإداري ومجالات الإدارة معاً.

1 - مدير التسويق: Marketing Manager

يقوم مدير التسويق بمسئوليات مرتبطة بوظيفة التسويق، أي جعل ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات في متناول المستهلكين والعملاء وفي إطار رغباتهم وحاجاتهم، وتتضمن وظيفة التسويق عدة أنشطة محددة وهي: التسعير، وتطوير المنتج، والترويج، والتوزيع، ودراسة سلوك المستهلك. ومن المفاهيم الحديثة في هذا المجال ما نسميه بالمفهوم التسويقي (Marketing Concept). بمعنى أن كل من في المنظمة يجب أن يوجه نحو تحقيق رضا المستهلك.

2 - المدير المالي: Financial Manager

يتعامل المدير المالي أساساً مع الموارد المالية للمنظمة، وينصب عمله الأساسي على التخطيط المالي وطرق التمويل ومصادرها والعمليات الحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

3 - مدير العمليات أو الإنتاج: Operations Manager

يهتم مدير العمليات بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، كما يقوم أيضاً بتخطيط ورقابة الأنشطة اليومية داخل تلك النظم، ومن أمثلة المهام التي يمارسها: التخطيط والرقابة على الإنتاج، رقابة المخزون، الرقابة على الجودة التخطيط الداخلي للمنظمة، اختيار الموقع المناسب

للمنظمة، تصميم العمل، حل المشاكل المتعلقة بالتسهيلات في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، تصميم المواصفات الفنية، تحسين طرق العمل.

4- مدير الموارد البشرية: Human Resources Manager

يهتم مدير الموارد البشرية بعمليات عديدة مثل: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار وتعيين العاملين، التدريب والتنمية، تصميم نظم الأجور والحوافز والمكافآت والعلاوات، وضع نظم لتقييم أداء العاملين، التعامل مع العمالة في حالة انخفاض الأداء وإثارته للمشاكل، الصحة والسلامة المهنية.

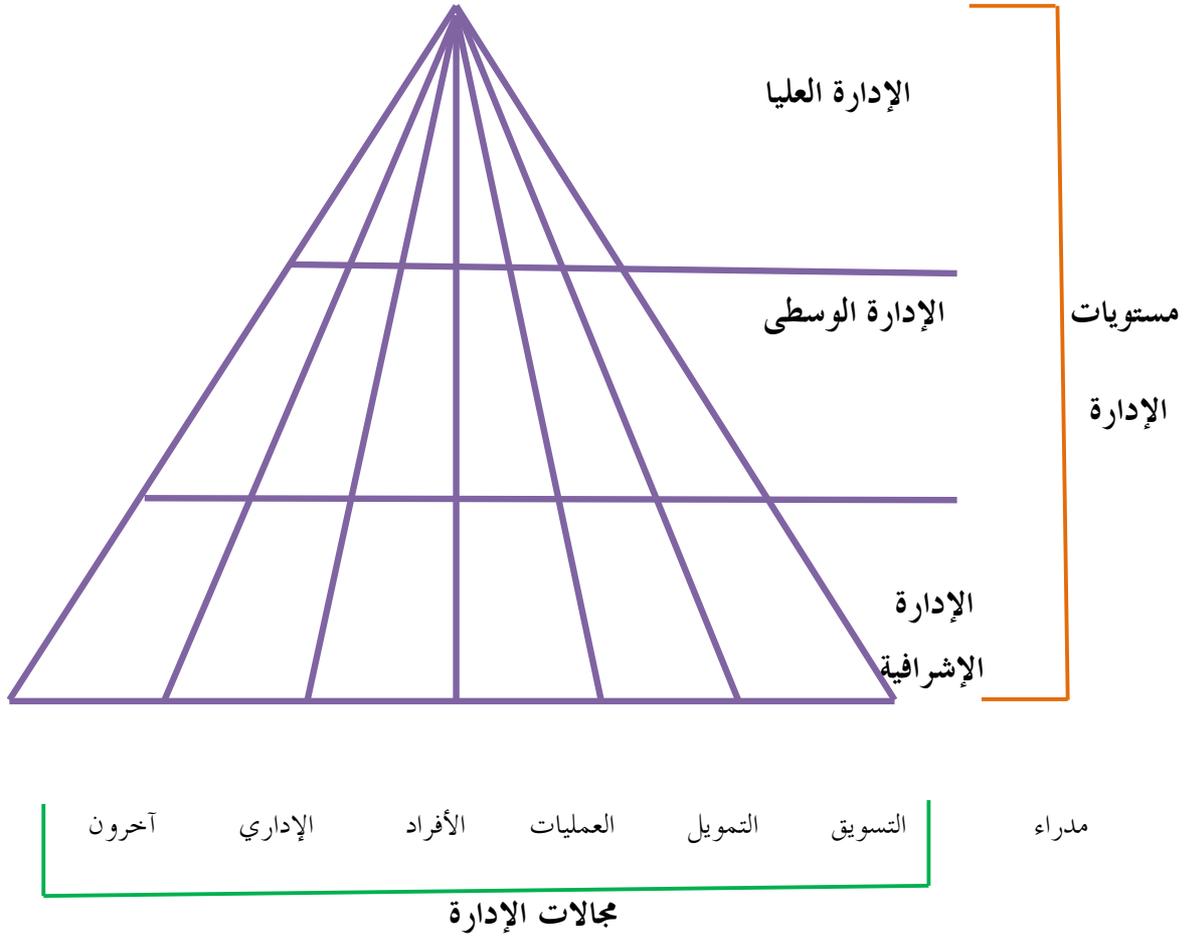
5- المدير الإداري: Administrative Manager

لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين، ومن الأمثلة الواضحة على ذلك: مدير إداري بمستشفى أو مستوصف، ويتمتع المدير الإداري بصفة العمومية، أي لديه خلفية قوية ودراية بكل المجالات الوظيفية للعدارة ولا يقتصر فقط على تخصص معين.

6- أنواع أخرى من المدراء: Others Managers

هناك مجموعة أخرى من المديرين تعمل في تخصصات إدارية أخرى بخلاف السابقة ومن أمثلة هؤلاء: مدير العلاقات العامة Managers of Public Relationship الذي يتعامل مع عامة الشعب ووسائل الإعلام بهدف إعطاء صورة أفضل عن المنظمة، ومدير البحوث والتطوير Managers of Searches and Development الذي يقوم بتنسيق أنشطة العلماء والمهندسين الذين يعملون في مشروعات ودراسات علمية داخل المنظمة.

الشكل رقم (5) أنواع المديرين وفقاً للمستوى الإداري ومجالات الإدارة



ثالثاً - تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

يعتمد هذا التصنيف على نطاق الأنشطة التي يقوم المدير بإدارتها، لذا يوجد نوعان فقط هما:

1- المدير الوظيفي: Functional Manager

هو فرد مسئول فقط عن نشاط تنظيمي واحد وليكن الإنتاج أو التسويق أو المبيعات أو التمويل

(مدير إنتاج، أو مدير تسويق، أو مدير مبيعات، أو مدير تمويل).

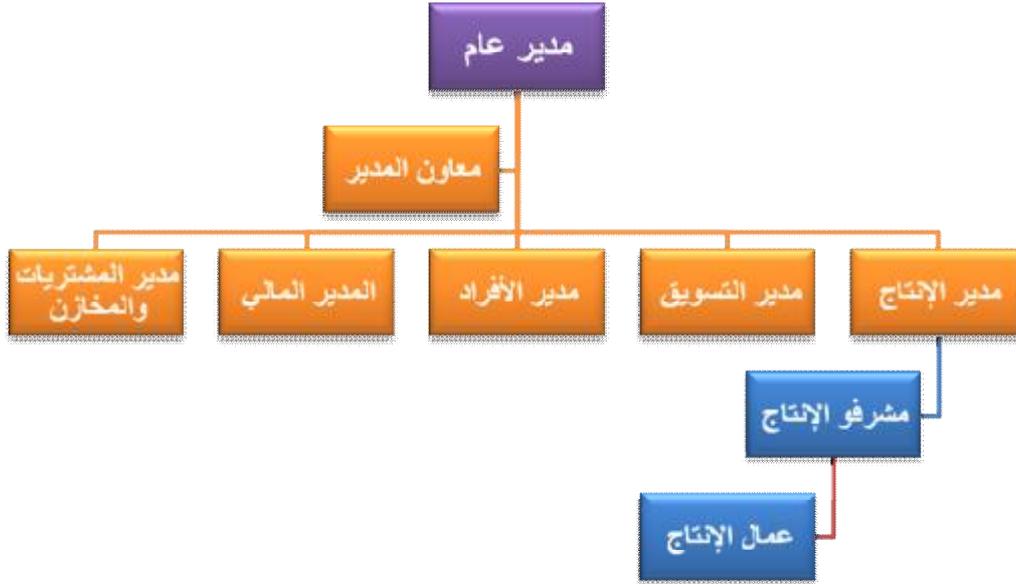
2- المدير العام: General Manager

هو فرد مسئول عن كل الأنشطة مثل الإنتاج، المبيعات، التسويق، التمويل الموجودة داخل المنظمة

سواء أكانت شركة كبيرة أو فرع صغير، ومن أمثلة ذلك مدير الشركة، أو معاون المدير، حيث يرأس أي

منهما كل الأنشطة الوظيفية. وقد يوجد مدير عام واحد أو أكثر داخل المنظمة وفقاً لحجمها (صغيرة أو كبيرة)، وفيما يلي الشكل رقم (6) يبين هيكلًا تنظيميًا لأحد الشركات الصناعية موضحاً فيه الفرق بين المدير الوظيفي والمدير العام.

الشكل رقم (6) هيكل تنظيمي مبسط لشركة صناعية



رابعاً - تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

يتضمن التنظيم نوعين من المدراء يمارسون إما وظائف تنفيذية أو وظائف استشارية (معاونة).

1- المدير التنفيذي: Line Manager

يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (تقديم منتج أو خدمة)، وتؤثر مجهوداته بشكل مباشر وبوضوح في عملية تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات (سلع أو خدمات) ومن أمثلة ذلك مدير الشركة، مدير الإنتاج، مشرفو الإنتاج (وظائف تنفيذية).

2- المدير الاستشاري: Staff Manager

على العكس من المدير التنفيذي فإن المدير الاستشاري يستخدم خبرته المهنية المتخصصة بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف الإنتاج. فمثلاً نجد أن مدير الموارد البشرية يتمتع بمسؤوليات استشارية، فهو لا يسهم بشكل مباشر في وظيفة الإنتاج، بل أنه يقدم خدمات مساعدة لهذه العملية، ومن الأمثلة الأخرى للمدير الاستشاري: المستشار القانوني للمنظمة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي، مدير العلاقات العامة.

خامساً- تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

هناك تفرقة أخيرة من حيث المسميات والألقاب بين ما يطلق عليهم إداريون (Administrators) ومديرون (Managers). وفي حقيقة الأمر غالباً ما تستخدم هذه المسميات بمعنى واحد ولكن مع وجود اختلاف واحد، فالإداري هو مدير يعمل في منظمة عامة أو منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل: مدير إداري بمستشفى حكومي، مدير إداري بمنظمة عامة، مدير إداري لمحافظة أو مدينة، مدير إداري في مجال تقديم خدمات إنسانية. أما المدير فهو الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً هو تحقيق الربح مثل: المدير العام لشركة صناعية أو تجارية.

المدير الفعال: Effective Manager

المدير الفعال: هو القائد النشط الذي يبتكر العمل الإيجابي لبيئة المنظمة والعاملين بها والتي تحقق الغرض وتحفز العاملين لتحقيق الأداء العالي.

المكونات الأساسية للمدير الفعال:

هناك عدة مكونات أساسية للمدير الفعال يوضحها الشكل رقم (7) وهي:

- 1- المدير قائد نشيط.
- 2- المدير لديه تركيز عالي.
- 3- المدير مبدع.
- 4- المدير إيجابي للعمل.
- 5- المدير متفاعل مع البيئة.
- 6- المدير يعمل على تحفيز العاملين لتحقيق الأداء العالي.

الشكل رقم (7) المكونات الأساسية للمدير الفعّال



خصائص المدير الفعّال:

يمكن حصر بعض خصائص المدير الفعّال فيما يلي:

- 1- يعتبر المدير الفعّال العمل شيء طبيعي، ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.

- 2- العبرة لدى المدير الفعّال ليست بالممكن ولكنه بما ينبغي أن يكون.
- 3- مسئولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- 4- يهتم المدير الفعّال بالزمن، وينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- 5- المدير الفعّال مستشار لمروؤسيه، فالعلاقة بينه وبين مروؤسيه علاقة احترام متبادل.
- 6- ينظر المدير الفعّال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- 7- المدير الفعّال يقيّم الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- 8- المدير الفعّال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
- 9- المدير الفعّال يبحث عن الأفكار الجديدة.
- 10- المدير الفعّال قاسٍ عند الضرورة وطيب ومتساهلاً أيضاً عند الضرورة.

سمات المدير الناجح:

ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم. بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة، إن النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية (Managerial Competency) وهذه تمثل حزمة من المهارات التي تساهم في الوظيفة الإدارية، وأهم أبعاد هذه الكفاءة الإدارية ما يلي:

1- الاتصال: Communication

وهي إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي، وهذه ترتبط اليوم باستخدام صحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال المعلومات والبيانات لمختلف الجهات.

2- فريق العمل: Teamwork

أي العمل بشكل فاعل وكفوء كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والاتفاق بين أعضاء الفريق.

3- إدارة الذات: Self Management

تقييم الذات وتقييم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة، وعدم إهمال جوانب الغموض في بعض المواقف، كذلك تحمّل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

4- القيادة: Leadership

التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة، وزيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد، والعلاقات الشخصية مع الآخرين، كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولمة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميز.

5- التفكير الناقد: Critical Thinking

تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، وتشمل هذه الصفة على فهم المواقف بصورتها الشمولية ومن ثم تجميع معلومات وحل المشكلة، كذلك التفكير المبدع والخلاق والقادر على التفسير الناضج للمعلومات.

6- المهنية: Professionalism

تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي (Carrier Management).

المدير والقائد:

المدير Manager هو ذلك الفرد الذي يقضي معظم وقته في تنفيذ الأسس العامة لروتين العمل، ثم يقرر كيف تنفذ الأعمال بصورة صحيحة، بينما القائد Leader هو ذلك الشخص الذي يمتلك الرؤية والحكم لعملية الإبداع والابتكار وينفذ الصحيح من الأعمال، ويعمل على توصيل الرؤية للموظفين ويستخدم الحكمة لجعل الأفكار قابلة للتطبيق، مع تحفيز كل فرد لتنفيذ مهمته، ولا يفكر دائما بالفشل، بينما المدير قد يفكر فيه، ولذلك يعتبر المدير كقائد نشيط في المنظمات الناجحة.

المصطلحات المستخدمة

Manager	• المدير
Organization	• المنظمة
Performance	• الأداء
Top Managers	• مدراء الإدارة العليا
Middle Managers	• مدراء الإدارة الوسطى
Supervision Managers	• مدراء الإدارة الإشرافية
Lean Organization	• المنظمة الرشيقية
Marketing Manager	• مدير التسويق
Marketing Concept	• مفهوم التسويق
Financial Manager	• المدير المالي
Operations Manager	• مدير العمليات أو الإنتاج
Human Resources Manager	• مدير الموارد البشرية
Administrative Manager	• المدير الإداري
Managers of Public	• مدير العلاقات العامة
Relationship	• القيادة
Managers of Searches and Development	• مدير البحوث والتطوير
Functional Manager	• المدير الوظيفي
General Manager	• المدير العام

Line Manager	• المدير التنفيذي
Staff Manager	• المدير الاستشاري
Administrators	• إداريون
Managers	• مديرون
Managerial Competency	• الكفاءة الإدارية
Effective Manager	• المدير الفعال
Communication	• الاتصال
Teamwork	• فريق العمل
Self Management	• إدارة الذات
Leadership	• القيادة
Critical Thinking	• التفكير الناقد
Professionalism	• المهنية
Carrier Management	• المسار الوظيفي
Manager	• المدير
Leader	• القائد

أسئلة مبحث المدير

أولاً- أجب عن الأسئلة التالية:

1. عرف المدير وعدد أهم العناصر المكونة لتعريف المدير.
2. ناقش باختصار أنواع المديرين.
3. صنف المديرين وفقاً لمجالات الأنشطة.
4. ما المقصود بالمنظمة الرشيقة؟
5. عدد المكونات الأساسية للمدير الفعال.
6. عدد خصائص المدير الفعال.
7. الاتصال هي إحدى سمات المدير الناجح، وضح ذلك.

ثانياً- علل مدى صحة العبارات التالية:

1. من منظور التصنيف الهرمي لمستويات الإدارة فإنه يمكن تصنيفهم إلى مدراء خطوط ومدراء كوادرات.
2. يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة الرقابة.
3. مدراء الإدارة الوسطى هم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة.
4. المدير الوظيفي والمدير العام هم نوعان من تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية.
5. من المهام التي يمارسها المدير المالي هي تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار وتعيين العاملين، التدريب والتنمية.
6. يهتم مدير العمليات بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

7. المدير الفعال هو القائد النشط الذي يبتكر العمل الإيجابي لبيئة المنظمة والعاملين بها والتي تحقق

الغرض وتحفز العاملين لتحقيق الأداء العالي.

8. لا يهتم المدير الفعال بالزمن، ولا ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.

ثالثاً - وضح الفرق بين كل من:

1. الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

2. المدير الاستشاري والمدير التنفيذي.

3. الإداريون والمديرون.

4. المدير والقائد.

رابعاً - أسئلة للمناقشة:

1. إذا طلب منك في (شركة الطيران العربية السورية) أن تقوم بتصنيف المديرين وفقاً لنطاق

الأنشطة، فما هي الأنشطة في الشركة التي تتطلب مديراً وظيفياً، وهل هذه الأنشطة مماثلة لأنشطة

(مستشفى الجامعة) مثلاً؟

2. إذا طلب منك توضيح الوظائف والمهام والفروقات بين كل من : عميد كلية، مدير معهد، مدير

فريق كرة قدم، مدير بنك، مدير شركة صناعية، فما هي برأيك؟

3. ناقش أسباب ضعف الطلب في الدول النامية على متخصصين في الإدارة. وهل برأيك سيبقى هذا

الوضع في المستقبل؟

البحث الثالث

الأطوار والمعارف

والممارسات الإدارية

الأدوار الإدارية:

لكي يقوم المدير بوظائف الإدارة يستلزم الأمر منه أداء أدوار محددة ومتعددة وفي أوقات مختلفة. وتشير كلمة دور Role إلى نفس المعنى الذي نعرفه عن الدور الذي يلعبه أو من يقوم بتمثيله (الممثل) والدور عبارة عن أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة. وترجع فكرة الأدوار الإدارية أصلاً إلى هنري منتزبرج Henry Mintzberg الذي لاحظ عن قرب الأنشطة اليومية التي يمارسها رؤساء ومديري الشركات، ووجد أن السلطة الرسمية الممنوحة للمديرين يصاحبها درجة معينة من المكانة التي تسهل من علاقاتهم الشخصية مع كل من الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين. وفي مقابل هذا يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المدير بما يحتاجه من معلومات تساعد في صنع واتخاذ القرار. ورغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة، إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استناداً إلى التصنيف الشائع الذي قدمه Mintzberg والذي وضع فيه الأدوار كما هي موضحة بالشكل رقم (8).

المجموعة الأولى - الأدوار الشخصية: Interpersonal Roles

تغطي هذه الأدوار في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء أكانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات، وهذه المجموعة تتكون من ثلاثة أدوار هي:

1- المدير كمثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية: (Figurehead) حيث يدعو الزوار إلى تناول

الغذاء أو العشاء وحضوره بعض المراسم.

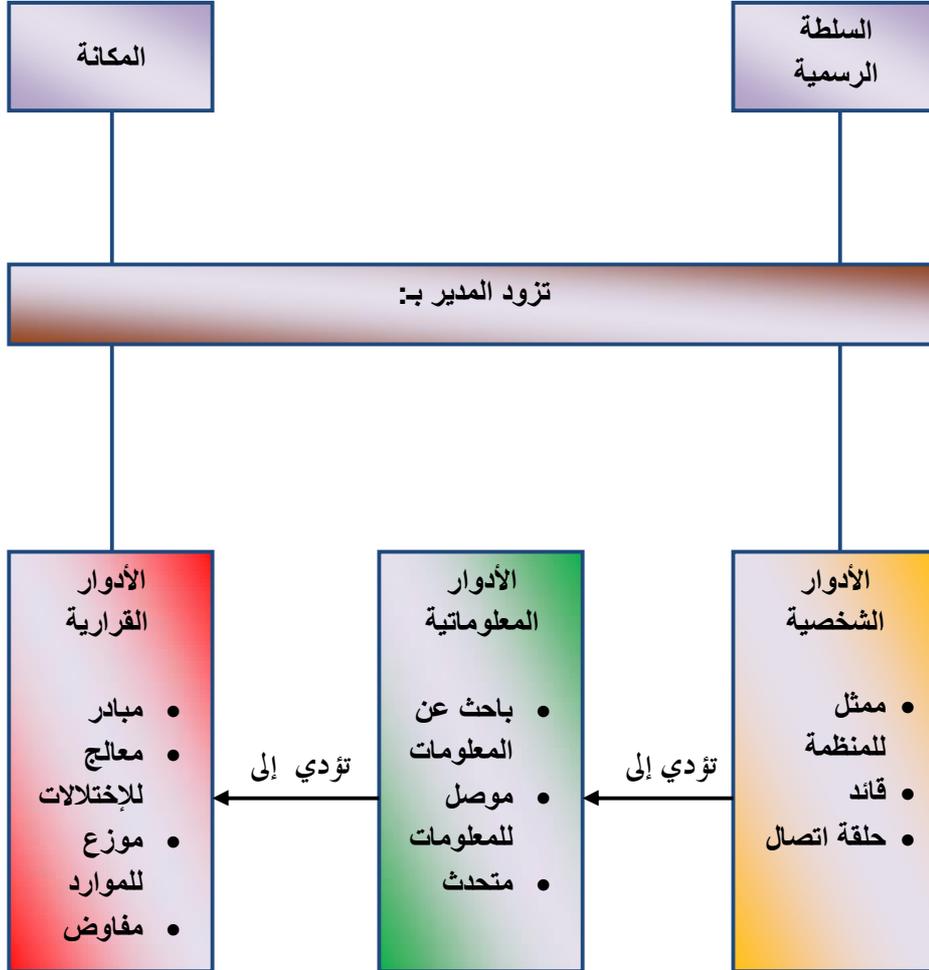
2- المدير كقائد: (Leader) حيث يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية العاملين وإرشادهم

وتوجيههم بشأن كيفية أداء المهام المطلوبة منهم.

3- المدير كحلقة اتصال: (Liaison) حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المنظمة وعلى

أساس مستمر.

الشكل رقم (8) الأدوار الإدارية



المجموعة الثانية - الأدوار المعلوماتية: Informational Roles

تلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات

والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين، وتضم هذه المجموعة ثلاثة أدوار هي:

1- المدير كباحث عن المعلومات: (Monitor) حيث يبحث بجدية عن المعلومات ذات الأهمية

ويسأل المرؤوسين ويحاول أن يكون على دراية وعلم بما يجري في المنظمة بقدر الإمكان.

2- المدير كناشر أو موصل للمعلومات: (Disseminator) حيث ينقل المعلومات الملائمة إلى الآخرين في مكان العمل.

3- المدير كمتصل أو كمتحدث إلى أطراف خارجية: (Spokesperson) ويختلف هذا الدور عن دوره كمثل للمنظمة، ففي حالة تمثيله للمنظمة فهو يتواجد كرمز للمنظمة موضع الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدث فإنه يحمل معلومات ويوصلها إلى الآخرين وبشكل رسمي.

المجموعة الثالثة - الأدوار القرارية: Decisional Roles

تتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة، وتضم هذه المجموعة أربعة أدوار هي:

1- المدير كمبادر للتغيير: (Entrepreneur) حيث يتعرف على المشكلة أو الفرصة ويأخذ بزمام المبادرة.

2- المدير كمتعامل مع الإختلالات: (Disturbance Handle) سواء كانت أزمات أو اضطرابات أو نقص في الطاقة اللازمة للمنظمة.

3- المدير كمخصص للموارد: (Resource Allocator) سواء كانت موارد مادية أو زمنية تعلق بالوقت المتاح للمدير، ومن أمثلة ذلك قيام المدير بتخصيص الأموال المتاحة على الوحدات والمشروعات المختلفة.

4- المدير كمفاوض مع العمال: (Negotiator) حيث يقوم بإبرام التعاقدات الرئيسية مع الموردين وإجراء الاتفاقات مع رؤساء الشركات الأخرى. كما قد تكون المفاوضات داخلية بين أفراد أو وحدات أو إدارات داخل المنظمة. والجدول رقم (1) يبين وصف كل دور من الأدوار الإدارية بالتفصيل مع الأمثلة العملية.

أمثلة عملية	الوصف	الدور
<ul style="list-style-type: none"> ○ الترحيب بالزبائن، دعوتهم لتناول وجبات، التوقيع على مستندات قانونية؟ ○ كل الأنشطة التي تتضمن مرؤوسين. ○ يتفاعل مع أطراف خارجية من خلال (بريد، اتصالات تلفونية، اجتماعات). 	<p>§ رمز للمنظمة يلتزم بأداء عدد من المهام الروتينية ذات الصبغة القانونية أو الاجتماعية.</p> <p>§ مسئول عن دافعية وزيادة نشاط المرؤوسين، التشكيل، التدريب.</p> <p>§ يحافظ على شبكة من الاتصالات الشخصية الخارجية ومع كل من يقدم خدم أو معلومة.</p>	<p>أولاً- الأدوار الشخصية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ممثل للمنظمة <p>Figurehead</p> <ul style="list-style-type: none"> ● قائد <p>Leader</p> <ul style="list-style-type: none"> ● حلقة اتصال <p>Liaison</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ التعامل مع كافة أنواع البريد، الاتصالات الشخصية، بغرض استقبال معلومات (قراءة مجلات وتقارير). ○ تحرير مذكرات مكتوبة إلى المنظمة لأغراض معلوماتية، اتصالات شفوية تشمل معلومات متدفقة إلى المرؤوسين. ○ حضور اجتماعات مجلس الإدارة إرسال بريد وإجراء اتصالات تتضمن نقل معلومات إلى أطراف خارجية 	<p>§ يبحث عن ويستقبل معلومات خاصة ومتنوعة بغرض فهم المنظمة والبيئة بدقة، يعمل كمركز للمعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة.</p> <p>§ ينقل المعلومات المستقبلية من أطراف خارجية أو مرؤوسين آخرين إلى أعضاء المنظمة.</p> <p>§ إبلاغ معلومات إلى أطراف خارجية بشأن خطط وسياسات وتصرفات تعمل في ظلها المنظمة.</p>	<p>ثانياً- الأدوار المعلوماتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● باحث عن المعلومات <p>Monitor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● موصل للمعلومات <p>Disseminator</p> <ul style="list-style-type: none"> ● متحدث <p>Spokesperson</p>

ثالثاً- الأدوار القرارية:

• مبادر

Entrepreneur

• معالج للإختلالات

Disturbance Handle

• موزع للموارد

Resource Allocator

• مفاوض

Negotiator

- § يبحث داخل المنظمة وفي البيئة
عن فرص ويبادر بمشروعات
تحسين وتطوير لإحداث تغيير.
- § مسئول عن التصرفات
التصحيحية عندما تواجه
المنظمة بإختلالات هامة وغير
متوقعة.
- § مسئول عن تخصيص الموارد
التنظيمية بكافة أنواعها.
- § مسئول عن تمثيل المنظمة في
إجراء المفاوضات الرئيسية.
- يرأس جلسات الإستراتيجية
وجلسات المتابعة والمراجعة
بغرض التحسين، يقدم
مسئوليات جديدة وأفكار
بشأن منتجات جديدة.
- تنفيذ استراتيجية، إعداد
جلسات مراجعة لحل
الإختلالات والأزمات.
- الجدولة، الموازنة، إعطاء
الحوافز، برمجة أعمال
المرؤوسين.
- التفاوض مع ممثلي العمال،
اتفاقات مع استشاريين،
علاقة طويلة الأجل مع مورد،
مفاوضات داخل المنظمة

المعارف الإدارية:

1- معارف خاصة بنوع النشاط الذي تمارسه المنظمة:

الفرد الذي يشغل وظيفة مدير في مستشفى يحتاج إلى أن يعرف شيئاً عن عمل المستشفيات والذي يعمل في شركة نقل يحتاج أن يعرف شيئاً عن أعمال النقل، والذي يعمل في مكتب تدقيق حسابات يحتاج أن يعرف شيئاً عن أعمال التدقيق، وهكذا. وتختلف تفاصيل ما يعرف باختلاف مستواه الإداري والدائرة التي يعمل فيها. لذلك إذا اشتغل شخص وظيفة محاسب في شركة نقل وانتقل إلى وظيفة محاسب في مصنع أدوية سيحتاج أن يتعلم عن صناعة الأدوية إذا أراد أن يكون محاسباً جيداً، هذه المعرفة

knowledge قد لا تكون كثيرة، لكن هناك قضايا تنعكس على العمل المحاسبي يحتاج أن يعرفها، وكلما تقدم في الوظيفة كلما احتاج معلومات أكثر، فمدير الحسابات في شركة الأدوية يحتاج معلومات عن صناعة الأدوية تزيد كثيراً عما يحتاجه المحاسب، فالمحاسب الطموح الذي يسعى أن يصبح مدير حسابات يحتاج أن يستمر بتوسيع معارفه حول نشاط المنظمة التي يعمل فيها.

2- معارف وظيفية (خاصة بوظائف المنظمة):

يحتاج الإداري أيضاً إلى جانب المعارف الخاصة بنوع نشاط المنظمة إلى معارف تفصيلية عن نوع وظيفة المنظمة التي يشغلها، فكل منظمة تحتاج إلى أن تهتم بمجموعة من الوظائف موجودة ضمن دوائر متخصصة مثل: (العمليات، الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية، المعلومات) فغالباً ما يكون الإداري في واحدة من هذه الدوائر ويحتاج أن يملك معرفة موسعة وتفصيلية عن هذا النشاط. فمدير الحسابات يحتاج أن يكون متمكناً من كل الأبعاد المهمة للعمل المحاسبي، أما مدير التسويق لا بد أن يعرف أكثر التفاصيل المهمة للعمل التسويقي، بينما الذي يعمل في الإنتاج يحتاج أن يعرف الكثير عن أعمال الإنتاج، والذي يشغل وظيفة في القسم المالي يحتاج أن يعرف المزيد عن الشؤون المالية، وهكذا.

3- معارف إدارية فنية:

بالإضافة إلى المعارف السابقة يحتاج الإداري إلى مجموعة معارف ومؤهلات خاصة بالعمل الإداري، وهذه تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة والتوجيه، كما تشمل الاستراتيجيات وتحليل المواقف وغيرها من المعارف الأخرى. نسمي هذه المعارف فنية Technical Skills لأنها تشمل كيف يقوم الإداري بعمل ما، فحتى يعد خطة لدائرته يحتاج أن يعرف كيف يعد الخطة وكيف يقوم بالتنبؤ... الخ، وحتى يقوم بتنظيم العمل يحتاج أن يعرف كيف يقيم الوحدات ويحدد السلطات وغيرها، وهكذا لباقي الوظائف الإدارية.

المهارات الإدارية:

إن مهارات الإدارة تحتل الدور الأساسي في تحقيق الكفاية والفعالية أي أن تحقيق الأهداف يتطلب بعض المهارات التي لا بد من توافرها في المديرين، وتعرف المهارة Skill على أنها: القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها أداء متميز. ويستخدم المدير مهاراته لإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يستخدمها لقيادة أفرادها وتوجيههم نحو الهدف المطلوب. وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير الذي يمارسه المدير في المنظمة وأفرادها، ولتحديد المهارات المطلوب توافرها في المديرين، فإن هناك مدخلين هما:

المدخل الأول: تصنيف كاتز للمهارات الإدارية:

قسم كاتز المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاثة أنواع كما هي موضحة بالشكل رقم (9):

1 - المهارات الفنية: Technical Skills

وتتمثل بالقدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل: القدرات الحاسوبية والتسويقية والهندسية والبرمجية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية. ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب، وهذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

2 - المهارات الإنسانية: Human Skills

تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم. وتتطلب هذه المهارة أن

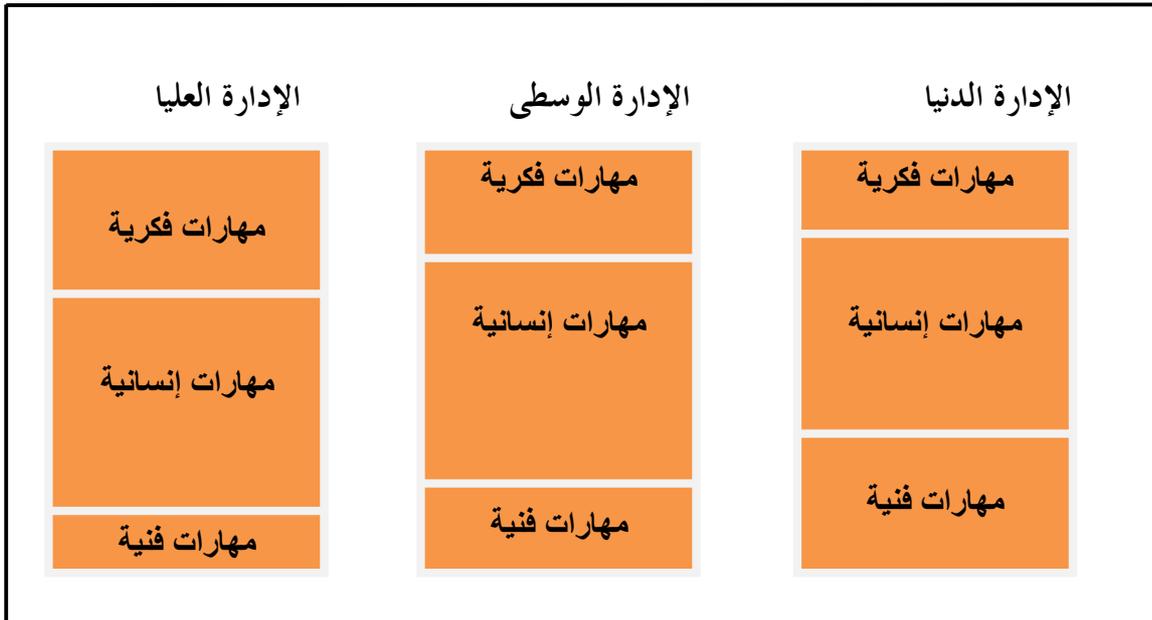
يكون لدى المدير وعياً ذاتياً وطاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري.

3- المهارات الفكرية: Conceptual Skills

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

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

الشكل رقم (9) العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقاً لتصنيف كاتز



المدخل الثاني: تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية:

وفق هذا التصنيف يحتاج المدير إلى المهارات الثلاث الرئيسية في تصنيف كاتز وهي المهارات: الفنية والإنسانية والفكرية، ويزيد جريفيين على ذلك نوعين آخرين وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل كما هي موضحة بالشكل رقم (10).

1- المهارات التشخيصية: Diagnostic Skills

وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها. فقد يلاحظ المدير تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسئول عن هذا القسم. ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضاً في المواقف المفضلة، فقد يلاحظ المدير أن هناك تزايداً كبيراً في مستوى المبيعات عما هو متوقع بكثير، لذا يحاول البحث عن أسباب ذلك، وربما يكون السبب هو انخفاض أسعار الشركة بدرجة كبيرة أو تزايد الطلب بشكل غير متوقع أو ارتفاع أسعار الشركات المنافسة. ومن هنا يحاول المدير تحقيق ميزة للشركة من تشخيصه لهذا الموقف وأسبابه ومن مقترحاته إزاء هذا الموقف.

2- المهارات التحليلية: Analytic Skills

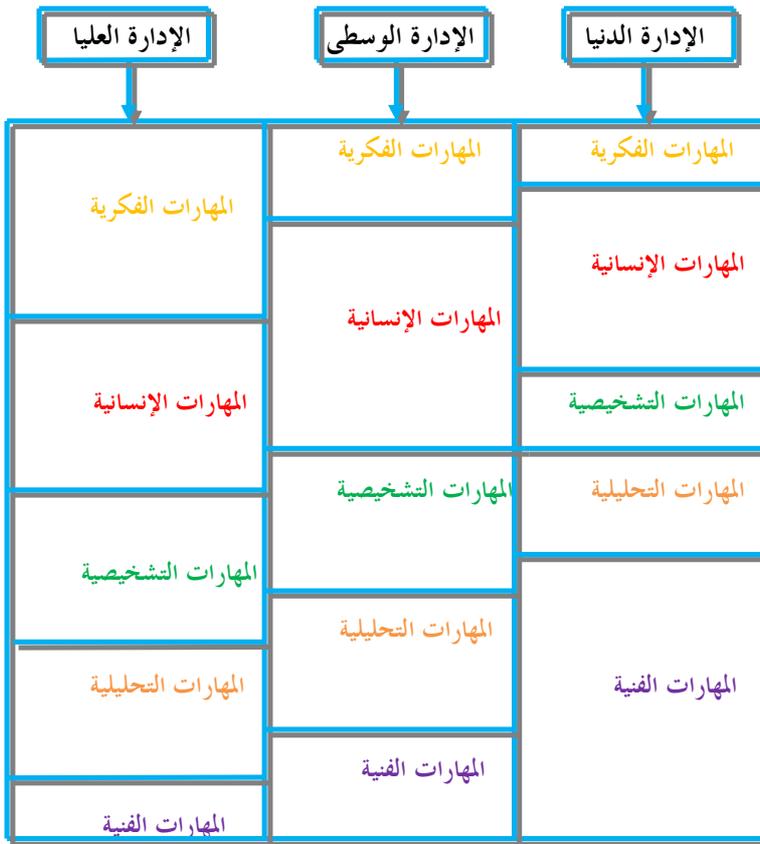
وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر. ففي مثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعد مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتملة اتخاذها (فصل المسئول، أو تدريبه، أو تحويله إلى قسم آخر وهكذا)، واختيار التصرف الأكثر ملاءمة لهذا الموقف.

إذاً تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد

التصرف الملائم لهذا الموقف. وتتشابه المهارات التحليلية مع مهارات صنع القرار، إلا أن الأولى لا تعني

بالضرورة التوصل إلى قرار فعلي.

الشكل رقم (10) المهارات الإدارية للمستويات الإدارية وفقاً لتصنيف جريفين



المصطلحات المستخدمة

Role	• الدور
Interpersonal Roles	• الأدوار الشخصية
Figurehead	• المدير كمثل
Leader	• المدير كقائد
Liaison	• المدير كحلقة اتصال
Informational Roles	• الأدوار المعلوماتية
Monitor	• المدير كباحث
Disseminator	• المدير كناشر
Spokesperson	• المدير كمتحدث
Decisional Roles	• الأدوار القرارية
Entrepreneur	• المدير كمبادر
Disturbance Handle	• المدير كمتعامل مع الإختلالات
Resource Allocator	• المدير كمخصص للموارد
Negotiator	• المدير كمفاوض
Knowledge	• المعرفة
Skill	• المهارة
Technical	• فنية
Technical Skills	• المهارات الفنية
Human Skills	• المهارات الإنسانية
Conceptual Skills	• المهارات الفكرية
Diagnostic Skills	• المهارات التشخيصية
Analytic Skills	• المهارات التحليلية

أسئلة مبحث الأدوار والمعارف والمهارت الإدارية

أولاً- أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالدور؟ وهل يمكن للفرد أن يقوم بأكثر من دور؟
2. صنف الأدوار الإدارية كما وضعها Mintzberg.
3. ما هو الدور الرئيسي والفرعي الذي يمارسه المدير في حالة قيامه بالآتي:
 - أ. البحث عن واستقبال معلومات.
 - ب. التفاوض مع مجموعة من العمال.
 - ت. إبلاغ معلومات إلى أطراف خارجية بشأن خطط المنظمة.
 - ث. التوقيع على مستندات قانونية.
 - ج. إصدار تعليمات بصرف حوافز للعاملين معه.
 - ح. المحافظة على شبكة من الاتصالات الشخصية مع أطراف خارجية.
 - خ. رئاسة اجتماعات دورية مع العاملين.
 - د. إجراء اتصال مع مدير يعرفه للمساعدة في تزويد المنظمة بالمواد الخام اللازمة.
4. ما هي أهم المهارات الواجب توافرها في المديرين؟ وهل تختلف هذه المهارات ومدى أهميتها

بالنسبة للوظائف الإدارية التالية:

- أ. مدير عام لشركة ما.
- ب. مدير إدارة الإنتاج.
- ت. مشرف عمال داخل مصنع.
- ث. مدير الموارد البشرية.

ج. مدير التسويق.

5. عدد أهم المعارف التي يحتاجها المدير.

6. عرف المهارة.

7. ما هي المهارات التي يحتاجها المدير وفقاً لتصنيف كاتز؟

8. ما هي المهارات التي يحتاجها المدير وفقاً لتصنيف جريفين؟

ثانياً - حالة للمناقشة:

ظل رامز يحلم طوال فترة الدراسة الثانوية يتذكر قول والده له: بأنه فور حصوله على الثانوية العامة ومعدل مرتفع فسوف ينتسب إلى كلية العلوم الإدارية ليتمكن بعد تخرجه من إدارة شركة والده للمواد الغذائية، أي أن يصبح مديراً؟؟؟ كان رامز يحلم طوال الوقت بالمكتب الفخم والكرسي الدوار والسكرتيرة الحلوة ودفتر الشيكات والعمال والأوامر و... ظل يعايش هذا الحلم حتى أصبح واقعاً، لقد حصل على الثانوية ودخل الكلية وبعد عدة أشهر توفى والده، رامز الابن الأكبر ولا بد من أن يأخذ دور المدير بعد وفاة والده فذهب باكراً إلى الشركة ومعه الحلم والصورة التي رسمها سابقاً، للوهلة الأولى بدت الأمور كما توقع ولكن بعد ساعة من الجلوس خلف الطاولة الفخمة وعلى الكرسي الدوار بدأت حقائق تتضح:

- اتصالات بخصوص تأخير في التوريد والاستلام والتسليم.
- توقف مفاجئ لخط التعبئة والتعقيم.
- اتصالاً من البنك لتسديد بعض المستحقات.
- إعادة كمية من المنتج من قبل بعض العملاء.
- دعاية قوية لشركة منافسة تعرض أمامه على شاشة التلفزيون.

- خلاف بين مجموعتين في العمل.

حيث عاد إلى البيت متعباً نام باكراً حتى قبل تناول العشاء، كان يوماً مضنياً بعيداً عن الحلم الذي رسمه، وقد زاد في الطين بله الكوايس التي حلم بها من توقف في الإنتاج إلى حريق في المصنع، إلى الإفلاس... استيقظ صباح اليوم التالي على صوت التليفون تبلغه السكرتيرة بأنه وعلى خلاف والده المرحوم تأخر عن الشركة وبأن الكثير من القضايا العالقة بانتظاره فهرول ليتابع مفاجآت يوم آخر.

على ضوء دراستك أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما هي مشكلة رامز برأيك؟
2. ما هي الوظائف الإدارية التي يتوجب عليه الإمام بها على الأقل؟
3. ما هي المعارف الإدارية الواجب على رامز إتباعها لإدارة المصنع؟
4. ما هي المهارات التي يجب إتقانها للنجاح في عمله؟
5. ما هي الأدوار التي يمكن أن يقوم بها في هذه المرحلة الانتقالية من حياته؟
6. برأيك هل يمكن التوفيق بين عمله ودراسته؟

المبحث الرابع

مجالات الإدارة

وتحدياتها

مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر

الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration كذلك هناك مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين. والشكل رقم (11) يوضح مجالات الإدارة وهي:

1- الإدارة العامة:

وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس والهيئات الحكومية.

2- إدارة الأعمال:

وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.

3- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

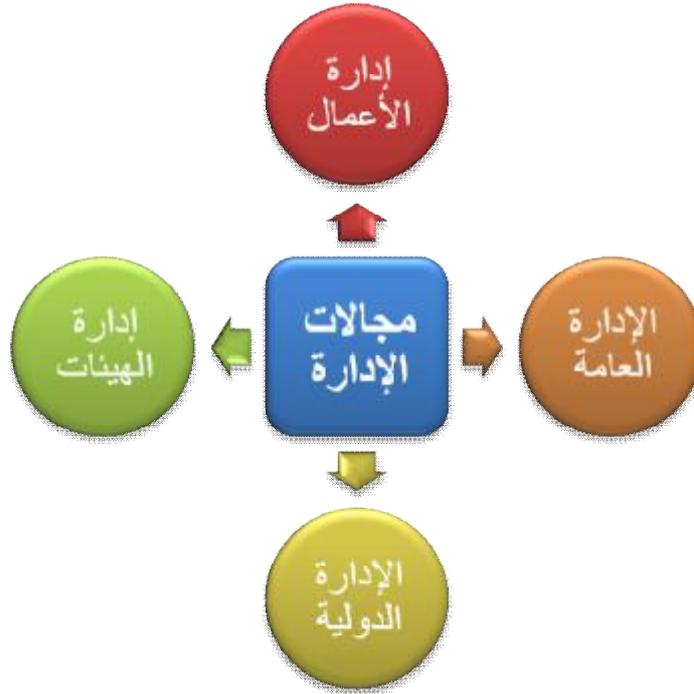
وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف إلى حد ما في أهدافها ونشاطاتها عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل: الجمعيات الخيرية، والجمعيات التعاونية، والجمعيات المهنية، والجمعيات الثقافية.

4- الإدارة الدولية:

ويقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية ولا تتبع أيًا من الحكومات التي تمثل فيها كالأمم

المتحدة، والجامعة العربية.

الشكل رقم (11) مجالات



الإدارة

التمييز بين الإدارة العامة (P.A) & إدارة الأعمال (B.A):

إن النشاط الإداري ينقسم إلى مجالين أساسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال والملاحظ أن هذان المجالان متشابهان في عدة نواحٍ حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة، ورغم أن مبادئ الإدارة ووظائفها لا تختلف في هذين المجالين إلا فيما يتصل بظروف التطبيق، لكن لكل مجال منهما ما يميزه من خصائص تجعله متبايناً إلى حدٍ ما عن الآخر. فهذان المجالان ربما يختلفان في مقدار المرونة والقدرة على الحركة وفي الأهداف وفي طبيعة النشاط ودرجة الرشد والمنافسة. ونشير فيما يأتي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوءها التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

1- من حيث الأهداف الأساسية:

الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم خدمة نافعة بغض النظر عن الربح أو عدمه، بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق بقاء المشروع واستمراره ونموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع

لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها هدف البقاء والاستمرار والنمو والازدهار إلى جانب أهداف ثانوية أخرى.

2- من حيث مجال التطبيق:

تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية، بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات. يتم تطبيقها في القطاع الحكومي وتهدف إلى تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع،

3- من حيث المصلحة:

إن العاملين في مجال الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة ووفقاً للإدارة العامة للمجتمع، ومن الأمثلة على الخدمات العامة التي تقدمها مؤسسات الإدارة العامة: خدمات التربية والتعليم التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم والخدمات الصحية التي تقوم بها وزارة الصحة. أما العاملين في مجال إدارة الأعمال فيعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقاً لمصلحة المشروع الذي يعملون به.

4- من حيث الاستفادة:

في مجال الإدارة العامة المستفيد الأول هو أفراد المجتمع، أما في مجال إدارة الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة ثم العملاء أو الجمهور الخاص بالشركة.

5- من حيث الحجم ونطاق النشاط:

هناك اختلاف من حيث حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة ومنظمات الأعمال وينعكس أثر الحجم في نمط الأداء الإداري والتنظيمي، والمنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم أي منظمة أعمال (مع بعض الاستثناءات في بعض الدول الصناعية المتقدمة)، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع على عكس منظمات

الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين، ويترتب على هذا الاختلاف انعكاس في حجم الموارد التي تتعامل فيها وعدد العاملين والتداخل والتشابك في الأنشطة الأخرى مما ينتج عنه اختلاف رئيسي في مشكلات الإدارة في كل من النوعين (الإدارة العامة وإدارة الأعمال).

6- من حيث إطار العمل:

تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية الأخرى، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة بها والتي تحددها مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال والتي يجب ألا تخرج عن نطاق المصلحة العامة أو تتعارض مع القانون العام للدولة.

7- من حيث الاحتكار والمنافسة:

نجد في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاري، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، فمثلاً لا نجد وزارتين للتربية والتعليم في البلد الواحد ولا وزارتين للصحة في نفس هذا البلد. بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلاً عدة شركات خاصة تعمل في مجال إنتاج الملابس، كذلك نجد عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات... الخ. أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.

8- من حيث الصفة الرسمية للموظف:

نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية، أي باعتباره مديراً لمستشفى أو مدرسة أو معهد، ولا يعمل مثل هذا الموظف أو المدير باسمه الشخصي ولذلك لا يهتم الجمهور كثيراً أن يعرف اسم الموظف أو المدير الذي يتعامل معه. بينما يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمداً في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به

شخصياً، ولهذا السبب نجد أن بعض منظمات الأعمال تدفع رواتب مجزية لبعض المديرين لاجتذابهم للعمل بها حتى تستفيد من أسمائهم وسمعتهم الجيدة وحسن إدارتهم في آن واحد، فكثيراً ما يسأل الذي يود التعامل مع منظمة أعمال عن اسم مديرها أو أسماء بعض المديرين فيها وبعد ذلك يمكن أن يتعامل معها أو لا يتعامل.

9- من حيث شكل التنظيم:

هناك اختلافاً بين منظمات الإدارة العامة ومنظمات إدارة الأعمال من حيث شكل تنظيمها، فبينما نجد أن التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، دائرة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... الخ). فإن شكل التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعاً فردياً أو نوعاً من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال، وغالباً ما يأخذ شكل التنظيم في منظمات الأعمال شكل الشبكة المساهمة العامة المحدودة خاصة إذا حجم المشروع كبيراً.

10- من حيث مقاييس النجاح:

هناك اختلافاً بين منظمات الإدارة العامة ومنظمات إدارة الأعمال من حيث المقاييس التي تستخدمها للحكم بنجاح المنظمة. ففي حالة الإدارة العامة يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها، بينما يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.

يتضح من النقاط السابقة:

وجود اختلافات رئيسة بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما. كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى ذوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالمجالان يعملان على أساس من الأصول

العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حدٍ ما في النواحي التطبيقية، كما تختلف أيضاً في تطبيقه منظمات الأعمال الكبيرة والصغيرة مع العلم أنهما يعملان في نفس المجال، كما أن تطور الوعي الاجتماعي والسياسي والاقتصادي عند الجماهير ساعد كلاً من الإدارة العامة وإدارة الأعمال لأن يعملان في تكامل لتحقيق المصالح العامة للمجتمع، مما قلل من الاختلافات الجوهرية بينهما. وفيما يتعلق بالهدف فلم يعد هدف منظمات الأعمال مقتصرًا على تحقيق الربح بل اتسع ليشمل رفاهية مجتمع العاملين فيه والمجتمع بصفة عامة، وإن ظل الربح مقياساً لكفاية الإدارة فحسب.

أما فيما يتعلق بحجم وظروف العمل وطبيعة النشاط فإننا نجد أن كثيراً من منظمات الأعمال قد اتجهت إلى الضخامة في الحجم وترتب على كبر حجم منظمات الأعمال واندماج الصغير منها مع بعضها البعض أن ظهرت منظمات أعمال كبيرة وقوية.

وعلى أي حال فلا بد من أن نذكر أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال توأمان متلازمان يجمعهما ميدان الإدارة.

أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة:

1 - العولمة: Globalization

يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة. إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضاً هي تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات، ومن الصعوبة بمكان لأية منشأة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.

2- التكتلات الاقتصادية: Economic Agglomerations

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوربية ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

3- النوعية والإنتاجية: Quality & Productivity

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنشأة وخارجها، ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستحقة وتقديم الحوافز المناسبة وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق من حيث الكم والنوع.

4- أخلاقيات العمل: Job Ethics

لقد تزايدت أهمية إدارة المنشأة في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

5- التنوع: Diversity

ومن التحديات المعاصرة أيضاً أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه

العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

6- التغيير: Changing

يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو السكانية أو الثقافية أو غيرها من العناصر، بينما كان التغيير بالأمس حالة استثنائية على إدارة المنشأة أن تواجهها أحياناً، أما التغيير اليوم فهو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

7- البحث والتطوير والإبداع: Research & Development & Innovation

تخصص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية. إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد من السلع والخدمات يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

8- تمكين العاملين: Employees Empowerment

على المنشأة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات الرقابة للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة، وهناك عدة وسائل تلجأ إليها المنشأة لزيادة مدى صلاحياتها، من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن أن تواجه المنشأة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير وعدم التأكد.

خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً:

1- احترام الوقت والالتزام به:

إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، وإن المجتمعات المتقدمة إدارياً تحرص على أن يتعلم أبنائها أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة وتخطيط الوقت حيث يرفعون شعار Time Is Money، وإن هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيراً في الدول النامية.

2- الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر:

إن المرونة الفكرية وقبول التغيير الإيجابي سمة من السمات المعاصرة وتمثل متطلب أساسي من متطلبات العمل في الاقتصاد الرقمي، وإن احترام الآخرين وقبول أفكارهم الجديدة والاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية.

3- ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة:

إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد أطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائماً على أن الغد أفضل من اليوم، على العكس من المجتمعات النامية التي لديها الحنين للماضي بدون فرز حسنات وسيئات هذا الماضي.

4- الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي:

وهذا ينعكس إيجابياً على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة إن الإدارة السليمة تشجع الرؤوسيين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

5- تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل:

إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أو وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز على الربح المشروع الحلال.

6- المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال:

إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسح المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابلياتهم في العمل والإنتاج لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة، وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق.

7- احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث:

تمثل المرأة نصف المجتمع ولها دور كبير في مجالات الحياة المختلفة، لذلك أوجدت المجتمعات المتطورة آليات تتفق وقيمها دجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة، واحترمت خصوصيتها في منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها. إن هذا الأمر لا يزال موضع نقاش واختلاف في المجتمعات الأقل تطوراً. كذلك الأمر مع الأطفال والأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف إلى حمايتهم وعدم استغلالهم في أعمال لا تتناسب مع أعمارهم.

8- التفسير الموضوعي للأمور:

وعدم تحميل الغير مسؤولية الفشل أو التلكؤ في إنجاز الأعمال والتبرير العلمي للأمور وعدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة. لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للإشكالات والأحداث

حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين والجهات الحكومية حالة متطورة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

9- تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية:

تحرص المجتمعات على فتح الفرص المتساوية أمام الجميع للدخول إلى الوظائف القيادية والإدارية العليا سواء في القطاع العام أو الخاص في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائماً على أساس الوجهة الاجتماعية أو الانتماء السياسي أو القبلي أو العشائري، وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

10- العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحوث والجامعات:

ويرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري، حيث يعتبر المرد البشري هو الأساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال لذلك نجدها تجسد علاقات جديدة مع مراكز البحوث والجامعات، وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة متخلفة.

المصطلحات المستخدمة

Business Administration	• إدارة الأعمال
Public Administration	• الإدارة العامة
Globalization	• العولمة
Economic Agglomerations	• التكتلات الاقتصادية
Quality	• النوعية
Productivity	• الإنتاجية
Job Ethics	• أخلاقيات العمل
Diversity	• التنوع
Changing	• التغيير
Research	• البحث
Development	• التطوير
Innovation	• الإبداع
Employees Empowerment	• تمكين العاملين

أسئلة مبحث مجالات الإدارة وتحدياتها

اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات الأربعة المتاحة:

1- الإدارة التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام هي:

A- إدارة الأعمال B- الإدارة العامة

C- إدارة الهيئات D- الإدارة الدولية

2- أي من المؤسسات التالية لا تعتبر من مجالات الإدارة العامة؟

A- وزارة التعليم B- مجلس الشعب

C- المدارس الحكومية D- الجامعة العربية

3- أي من الخصائص الآتية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال:

A- تهدف للربح B- تمارس نشاط اقتصادي

C- تأسيسها من قبل الحكومة D- تنتج سلع وخدمات مفيدة

4- تعتبر منظمة اليونيسيف:

A- منظمة حكومية B- منظمة دولية

C- منظمة تعاونية D- منظمة خاصة

5- المنظمة التي يحكم على نجاحها بمقدار حجم الأرباح التي حققتها هي منظمة:

A- منظمة عامة B- منظمة خاصة

C- منظمة خيرية D- منظمة دولية

6- التداخل والتقارب العالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية

والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة هو:

A- التنوع B- المنافسة

C- العولمة D- التميز

7- أحد هذه الخصائص ليست من خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً:

A- الانفتاح B- الاستقرار

C- التكافؤ والعدالة D- عدم احترام الوقت

الفصل الثاني

تطور نظريات الإدارة

المبحث الأول

الجانب العلمي والفني والمهني

والإسلامي في الإدارة

من الصعب تحديد الفترة الزمنية التي ظهرت فيها فكرة الإدارة العلمية والعملية الإدارية، لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الإنسان: فمنذ نشأته وبداية أنشطته لازمته عملية الإدارة سواء من خلال التنسيق لأنشطته أو من خلال صراعه مع الطبيعة. لكن الإدارة بمفهومها الحالي توافقت مع بداية الثورة الصناعية الأولى، فقد رافق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها، أثرت في تطورها وفي فهمها وأيضاً في مستقبلها: فالبعض اعتبرها كعلم Science خضعت مثلها مثل باقي العلوم إلى الأسس والأساليب العلمية. والبعض الآخر نظر إليها كفن Art يرتبط بنجاح الإداري، وآخرون اعتبروها مهنة Profession تطورت كغيرها من المهن الأخرى حتى وصلت إلى ما عليه.

الإدارة كعلم: Management As Science

يقصد بالعلم مجموعة القواعد أو المبادئ التي يتم التوصل إليها بالبرهان، ويقام عليها الدليل الذي يؤكد صحتها وسلامتها: ولا شك أن للعلم خصائص محددة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها بالآتي:

1- ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها.

2- الاعتماد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

وإن الإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي (الملاحظة والتجربة) في استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية، والجدول رقم (2) يوضح خطوات الأسلوب العلمي في الإدارة مع الأمثلة:

الخطوات	مثال
1- مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرار هذه الأحداث.	§ ملاحظة الإدارة بوصول بعض العمال متأخرين وبنسبة متزايدة وفي كل الأقسام والإدارات.
2- تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.	§ تسبب عام ناتج عن عدم الرقابة أزمة مواصلات عامة إيصال الأطفال إلى المدارس ضعف الرواتب والحوافز وصول بعض المديرين متأخرين إلى العمل.
3- التحقق من صحة الفروض.	§ تبين وجود سببين فقط للتأخير هما انعدام الرقابة وضعف الرواتب والحوافز.
4- معالجة الأسباب والتأكد من النتائج.	§ اعتماد زيادة الرواتب والحوافز مع تشديد الرقابة ورصد نتائج إيجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد للعمل.

وبالتالي يمكن القول: بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول

خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق

والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية. وعلم

الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين مثل:

- تزويد المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- تزويد المديرين بحصيلة من المصطلحات والمفاهيم التي تمكنهم من تحليل ومناقشة خبرات وممارسات العمل الإداري بوضوح.
- تزويد المديرين بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

الإدارة كفن: Management As Art

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج: فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى وظيفة إدارية أياً كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن: فتطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يحتاج إلى مهارة وفن، فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف ومتى وأين يستخدم قواعد العلم.

وعلى ذلك يمكن القول إن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد ومبادئ إرشادية تساعده في إدارة مؤسسته.

يتضح مما تقدم أنه من الممكن القول إن الإدارة علم وفن، فلا إدارة كعلم تحوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة والتطبيق صحتها، بحيث أصبح بالإمكان العمل على أساسها. أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة: والعلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، فالعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة.

إذا الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الإداري بحيث يؤدي أحسن النتائج، فعلم الإدارة يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكثر قدر من الفعالية: ويمكن القول أن المهارة ليست كافية وحدها ليتمكن الفرد من ممارسة العمل الإداري، إلا إذا أضيف إليها ما يكفي من معلومات عن علم الإدارة وما يحتويه من أصول وقواعد.

الإدارة كمهنة: Management As Profession

تعرف المهنة على أنها وظيفة أو عمل يهدف إلى خدمة الغير، وينظر البعض إلى الإدارة باعتبارها مهنة وإلى المديرين باعتبارهم ممارسين لهذه المهنة، وتتضمن المهنة مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم عليها بأنها مهنة، كما هي موضحة بالجدول رقم (3). وبشكل عام يمكن القول بأن الإدارة قد أصبحت مهنة تمارس في كافة مجالات الحياة، وتستوفي بعض وليس كل المعايير الأساسية للمهنة، وتستخدم مجموعة من المعارف والمهارات الإدارية، وتحمل في طياتها دستوراً أخلاقياً يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

الجدول رقم (3) الإدارة كمهنة

خصائص المهنة	الآراء المؤيدة	الآراء المعارضة
1- تعليم رسمي في مجال تخصص من المعرفة.	• هناك عدد متزايداً من المديرين يحصلون على شهادات جامعية من كليات إدارة الأعمال.	§ هناك مديرين ليس لديهم تعليم عالي، وهناك ممن ليس لديهم شهادات في مجال إدارة الأعمال.
2- وجود دافع نحو الخدمة والسلوك غير الأناني.	• هناك عدد من المديرين ممن لديهم إحساس بالمسؤولية العامة في مراكز ومناصب عامة.	§ هناك بعض الإدانات وأعمال التواطؤ ومخالفات لقوانين ومنع الاحتكار، مما يشكك في وجود دافع خدمي وغير أناني من جانب الإدارة.

<p>§ لا يطالب المدير بترخيص لمزاولة المهنة، مثل الأطباء وال حامين وبقية المهن، الدخول في مجال الإدارة يعتمد على القدرة والفرصة.</p>	<p>● عادة ما يشترط توافر درجة جامعية لشغل منصب في مجال الإدارة.</p>	<p>3-الدخول في المهنة وفق ضوابط.</p>
<p>§ على العكس من المهن التقليدية مثل القانون والطب فإنه ليس كل المديرين لديهم أو يتقيدون بميثاق أخلاقي عام.</p>	<p>● العديد من المنظمات المهنية والتجارية لديه ميثاق مكتوب ورسمي للأخلاقيات وسلوك المديرين.</p>	<p>4- وجود ميثاق أخلاقي عام.</p>
<p>§ لا يخضع المديرين لأي نقد أو لوم من جانب منظمة مهنية واحدة.</p>	<p>● هناك منظمات ترشد وتوجه وتشجع على وجود إدارة تتمتع بالمسؤولية والقواعد الأخلاقية مثل منظمات التجارة، والمنظمات المهنية والأكاديمية، والمنظمات التعليمية.</p>	<p>5- وجود جهة تمنح تصديقات وموافقات في مجال المهنة.</p>

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يوضح الشكل رقم (12) علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى، حيث أن الإدارة علم متعدد المصادر أي أنه يعتمد على مصادر علمية متعددة: كعلم الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم القانون، وعلم الأخلاق، وعلم المحاسبة، وعلم الحاسوب، والعلوم الرياضية والإحصاء، وغيرها من العلوم الأخرى.

الشكل رقم (12) علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى



• علم الاقتصاد: Economics

يعنى علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

• علم النفس: Psychology

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، وشخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع. إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وانتمائهم للعمل.

• علم الاجتماع: Sociology

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها، حيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق عمل)، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

• علم القانون: Law

في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستمراره، حيث أن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها.

• علم الأخلاق: Ethics

يعني علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والمديرين و العاملين والمتعاملون مع المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، إن الاهتمام بالنواحي الأخلاقية في التعامل سواء داخل المنشأة أم بين المنشأة و جماهيرها، وكذلك النواحي الأخلاقية في الإنتاج، وتقديم الخدمات والترويج أمر لا بد للإداريين من الاهتمام به في أي منظمة.

• علم المحاسبة: Accounting

توفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها صورة صادقة وحقيقية عن أوضاع المنظمة وموقفها المالي والتكاليف والإيرادات والأرباح المأمولة وغيرها، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

• علم الحاسوب: Computer

يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها، سواء في أنشطة الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية وغيرها، أو في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومع تزايد أهمية المعلومات في أي منظمة ولكون الحاسوب يشكل عماد نظام المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه واستخدام برمجياته في مجال عمله.

• العلوم الرياضية والإحصاء: Mathematics & Statistics

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

ويمكن القول: بأن هناك صلة تفاعلية تربط بين الإدارة وغيرها من العلوم، وأهم ما يمكن الإشارة

إليه في هذا الصدد ما يلي:

1- إن الإدارة تستفيد من القواعد العلمية والمبادئ التي تتوصل إليها العلوم المختلفة في أنها تعمل على توظيفها في المنظمات المختلفة التي تقوم بإدارتها، وذلك بهدف تنمية هذه المنظمات وتطويرها، وبهدف تطوير تكنولوجيا الإدارة اللازمة للتعامل مع هذه العلوم والمساهمة في تطويرها أيضاً.

2- إن الإدارة تستفيد من كافة أدوات التحليل التي تقدمها العلوم المختلفة، وذلك من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على النهوض بها وتحقيق الفعاليات المطلوبة، فستفيد من أدوات التحليل النفسي التي يقدمها علم النفس في تحليل سلوكيات العاملين، وستفيد من أدوات التحليل الإحصائي.

الإدارة الإسلامية: Islamic Management

لقد رسم الإسلام الخطوط العريضة لنظام الحكم والإدارة، فالدين الإسلامي هو دين ودولة ونظام متكامل سياسياً واقتصادياً وإدارياً واجتماعياً بالإضافة إلى كونه ديني. وعليه تعنى الإدارة بتنظيم العلاقات بين الناس في منظمات اجتماعية هادفة، وقد جاء الدين الإسلامي لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها فوضع أسس متينة واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عز وجل، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته، كما حث الإسلام على الاستفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته، كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية، ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والقرآن الكريم دستور الإسلام قد احتوى من النصوص ما يشكل كل جوانب العملية الإدارية كما يلي:

أ- في مجال القيم الإنسانية:

1- ففي مجال حث الناس على العمل الجاد والخلاق لاستغلال الأرض لخير الإنسان وسعادته قال

تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾¹.

2- وفي مجال التعامل المستقيم مع الناس وإدارة الآخرين على أساس العدل قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ

يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا

يَعْظُمُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾².

¹ سورة الملك، رقم الآية: 15.
² سورة النساء، رقم الآية: 58.

3- وفي تحقيق الرضا في التجارة وتبادل المنفعة وتجنب الغضب قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا

تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

بِكُمْ رَحِيمًا﴾³.

4- وأكد القرآن الكريم على التعاون في بذل الجهد المشترك مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة قال

تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

العِقَابِ﴾⁴.

ب- في مجال الوظائف الإدارية:

1- ففي أداء وظيفة التخطيط واتخاذ القرار بعد استقصاء المعلومات وموازنة الأفعال قال تعالى:

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾⁵.

2- وفي وضع التنظيم السليم في المنظمات المختلفة قال تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ

بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ

أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾⁶ أي أنهم يرأس بعضهم بعضاً لتسهيل تنفيذ الأوامر

بشكل متسلسل. وحول التنظيم الهرمي في الإدارة بحسب قابليات الناس وإمكاناتهم وما يتحملونه

من مسؤوليات فقد قال تعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا

وَرَحِمَتْ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾⁷.

³ سورة النساء، رقم الآية: 29.

⁴ سورة المائدة، رقم الآية: 2.

⁵ سورة آل عمران، رقم الآية: 159.

⁶ سورة التوبة، رقم الآية: 71.

⁷ سورة الزخرف، رقم الآية: 32.

3- ثبت سبحانه وتعالى مبدأ قابلية الإنسان على تحمل المسؤوليات وذلك عند تحويله الصلاحيات

وكذلك مبدأ قابلية الإشراف على المرؤوسين في المنظمة قال تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا

وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا

إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا

وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ⁸

4- وفي ممارسة القيادة والتحفيز لدفع الأفراد للمزيد من العطاء الخير ومشاركتهم في العمل والتوكيد

علة ديمقراطية الإدارة قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْنَا بِالْعَمَلِ كُنْتُمْ لَفَاطِطٍ يُعْطَسُونَ إِلَّا

لَا نَفَعُكُمْ مِنْ حَوْلِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ⁹

5- وفي أداء وظيفة الرقابة يأخذ الإسلام أولاً بمبدأ رقابة الضمير أو الرقابة الذاتية وثانياً رقابة الغير أو

الرقابة الخارجية، قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى

عَالَمِ الْعَذَابِ وَالنَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ¹⁰. فالإسلام يؤكد على رقابة الفرد، والمكافأة

على قدر العمل، وتشجيع الإنسان على تقويم ذاته والغير باستمرار، ولتحديد مواطن الضعف

والخطأ وتصحيحها باستمرار. فالإسلام يسير بالرقابة بهدف تصحيح الابتعاد والانحراف وإثابة

الحسن ومعالجة المسيء قال تعالى: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى {39} وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ

يُرَى {40} ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى {41}﴾¹¹.

⁸ البقرة، رقم الآية: 286.

⁹ سورة آل عمران، رقم الآية: 159.

¹⁰ سورة التوبة، رقم الآية: 105.

¹¹ سورة النجم، رقم الآيات: 39-41.

المصطلحات المستخدمة

Science	• علم
Art	• فن
Profession	• مهنة
Management As Science	• الإدارة كعلم
Management As Art	• الإدارة كفن
Management As Profession	• الإدارة كمهنة
Economics	• علم الاقتصاد
Psychology	• علم النفس
Sociology	• علم الاجتماع
Law	• علم القانون
Ethics	• علم الأخلاق
Accounting	• علم المحاسبة
Mathematics & Statistics	• العلوم الرياضية والإحصاء
Islamic Management	• الإدارة الإسلامية

أسئلة مبحث الجانب العلمي والفني والمهني والاسلامي في الإدارة

أجب عن الأسئلة التالية:

1. يقال أن الإدارة علم، ناقش ذلك.
2. عدد خطوات الأسلوب العلمي في الإدارة.
3. عدد الفوائد التي يحققها علم الإدارة للمديرين.
4. يقال أن الإدارة فن، ناقش ذلك.
5. برأيك الإدارة علم أم فن أم علم وفن في الوقت نفسه، وضح ذلك.
6. عرف المهنة، ثم طبق تعريفك هذا على الإدارة كمهنة.
7. بعد تخرجك من الجامعة من الممكن والمحتمل أن تصبح إدارياً وتمارس العمل الإداري (كمهنة) ما هي برأيك الآراء المؤيدة والمعارضة لمفهوم الإدارة كمهنة؟
8. وضح العلاقة بين الإدارة وبين كل من العلوم التالية:
 - أ- الاقتصاد.
 - ب- الاجتماع.
 - ت- الأخلاق.
 - ث- الإحصاء.
 - ج- الحاسوب.
9. برأيك ما هي أكثر العلوم تأثيراً في ظهور علم الإدارة وتطوره؟ ولماذا؟
10. ناقش موضوع الإدارة في الإسلام مستشهداً ببعض الآيات القرآنية.

البحث الثاني

نظريات الإدارة

المدرسة الكلاسيكية

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي. وسنقوم بإعطاء لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

مفهوم المدرسة أو المدخل في الإدارة:

المدرسة School أو المدخل Approach في الإدارة تعني مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظواهر معينة في الإدارة. بحيث لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لهم لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابه نسميه مدرسة معينة مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها.

أهمية المدرسة وأسباب تعددها:

إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه، كما أنه هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل. وإن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر.

نظريات الإدارة:

يمكن دراسة هذه النظريات عبر أربعة مدارس أو مداخل رئيسية هي:

1- المدرسة الكلاسيكية.

2- المدرسة السلوكية.

3- المدرسة الكمية.

4- المدرسة الحديثة.

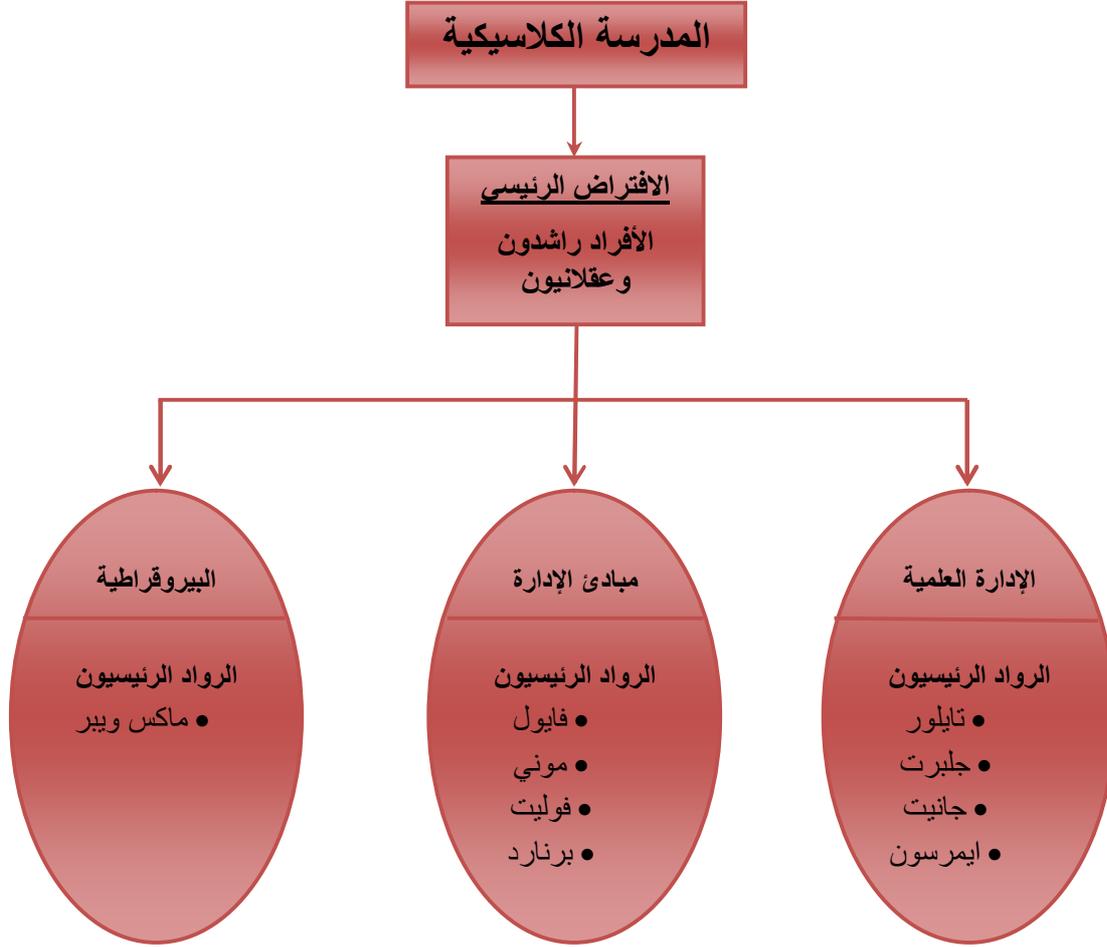
وسنقوم بدراسة كل مدرسة من هذه المدارس بشيء من التفصيل حول الإسهامات المختلفة داخل كل مدرسة ومكوناتها، وكذلك أشهر الكتاب المميزين داخل كل مدرسة.

المدرسة الكلاسيكية: Classical School

تفترض هذه المدرسة أن الأفراد عقلانيون، ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم. بمعنى أن المدير في تصرفاته مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو المستهلكين أو الموردين ، يفترض أن كل هؤلاء أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية، وبالتالي سوف يتصرفون برشد وعقلانية إزاء الفرص المتاحة أمامهم، حيث يقومون بكل ما يروونه ضرورياً لتحقيق أكبر عائد اقتصادي.

وتتضمن هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية. والشكل رقم (13) يوضح الاتجاهات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية، مع ذكر أهم رواد هذه المدرسة.

الشكل رقم (13) المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها



أولاً - الإدارة العلمية: Scientific Management

يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة. ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دوراً أساسياً في تطويرها، ثم جاء من بعده كل من: فرانك جيلبرث ولبليان جيلبرث وهنري جانيت وهارينجتون ايمرسون.

• فريديريك تايلور:

يعتبر تايلور أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية، حيث لقب بالأب الروحي لحركة الإدارة العلمية، حيث أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية وذلك بفضل الأبحاث والدراسات التي قام بها في هذا المجال خاصة في مجال الصناعة، ومن أبرز الدراسات التي قام بها تايلور هي:

- أ- دراسة الوقت والحركة: بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العمال.
- ب- دراسة علاقة الأجر التشجيعية بأداء العمال: لزيادة الإنتاجية من جانب العمال.
- ت- دراسة العمل الإشرافي: والفصل بين التخطيط والتنفيذ.

ويمكن تلخيص إسهامات تايلور في الإدارة العلمية في ما يلي:

1. استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ.
2. اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
3. تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
4. التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ العمل المطلوب.
5. ضرورة الفصل بين أعمال التخطيط وأعمال التنفيذ.

• فرانك وليليان جيلبرت:

كانا زوج وزوجة يعملان في مجال الهندسة الصناعية، وقاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة Time & Motion Study وكان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل، وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف الآن بتبسيط العمل Job Simplification مع تركيز ليليان على رفاهية العامل وتأثير العوامل الإنسانية في مجال الأعمال.

• هنري جانيت:

قدم جانيت إسهامين لتحسين إنتاجية العامل يتمثل الإسهام الأول في: خريطة جانيت Gantt Chart التي تعد وسيلة لتحديد الجداول الزمنية للعمل بالنسبة لكل عامل على حده أو للمشروع ككل، أما الإسهام الثاني فيتمثل في: نظام الدفع أو الأجر ويختلف نظام جانيت عن نظام تايلور في دفع الأجر، ففي ظل نظام تايلور كان يحصل العامل على معدل أجر متغير وفقاً لحجم إنتاجه، بمعنى إذا أنتج العامل يحصل على أجر وإذا لم ينتج لا يحصل على أي أجر، ويختلف نظام جانيت عن ذلك، في أنه يتضمن للعامل حد أدنى من الأجر، بمعنى أنه إذا أنتج العامل في حدود المستوى الأدنى من الإنتاج أو أقل فإنه يحصل على معدل أجر ثابت، وإذا زاد العامل عن الحد الأدنى للإنتاج فإنه يحصل على مكافأة تضاف إلى معدل الأجر الثابت.

• هارينجتون امرسون:

يعد من أحد خبراء الإدارة الأوائل الذين دافعوا عن تطبيق الإدارة العلمية، كما كان من المدافعين عن التمييز بين الأدوار التنفيذية Line Roles والأدوار الاستشارية Staff Roles داخل المنظمات.

الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

على الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها حركة الإدارة العلمية في مجال الإنتاجية والتخصص وتقسيم العمل، والتي نلمس حتى اليوم آثارها في مجالات التصميم التقني والتنفيذ وفي مجالات تصميم الأنشطة والأعمال، إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات والمآخذ تم توجيهها إلى هذه الحركة من أبرزها:

1. الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل من الصعب الاستفادة منها عملياً.
2. أهملت الإدارة العلمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت الإدارة العلمية على دراسة الوقت والحركة وزيادة الإنتاج، واعتبرت العمال كآلات.

3. الصراع المتوقع بين عمال يستطيعون الوصول إلى الزمن المعياري، وآخرون أقل قدرة على ذلك.
4. أثر نظام الأجر الذي وضعته حركة الإدارة العلمية على علاقات الصداقة بين العمال بعضهم مع بعض ومع المشرفين من ناحية أخرى.
5. تجاهلت الأقدمية في المستويات الإدارية.
6. تركيز اهتمامها على البيئة الداخلية للمنظمة، وتجاهلت العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.
7. اهتمامها بالتنظيمات الرسمية وإهمالها لدور التنظيمات غير الرسمية.
8. الفصل بين العمل الفكري والعمل اليدوي حول العامل إلى أداة تنفيذ للمهام بعيداً عن التفكير والتخطيط لهذه المهام، مما يعني مع الاستمرارية فقدانه حسن الإبداع والمشاركة.
9. المغالاة في تقسيم العمل إلى أجزاء وبالتالي إلى مهام صغيرة وجزئية حولت العامل إلى أداة تنفيذ لهذه الجزئية وبشكل متكرر وعلى مدار الوقت الأمر الذي أفقده روح الابتكار.

ثانياً - المبادئ الإدارية : Administrative Principles

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل، وليس على وظائف الأفراد. ومن أشهر رواد هذا الاتجاه هنري فايول وموني ورايلي وماري باركر فوليت وشستر برنارد.

• هنري فايول:

يعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم كتابه المشهور بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"، وإن أفكار فايول في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. وركز فايول على كيفية تنظيم المنشآت الكبيرة والمعقدة، ونظر إلى الإدارة باعتبارها نظاماً منضبطاً له قواعده الخاصة وإرشاداته، بمعنى أن الإدارة لها مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تسهم في

تحقيق فعاليتها وأوصى بضرورة تعلمها. وركز فايول اهتمامه على مفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما أطلق عليه مبدأ عمومية الإدارة، بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الاجتماعي، واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات. وتركزت أفكار فايول ومساهماته في ثلاث نقاط هي:

أ. الوظائف الإدارية:

قسم فايول الوظائف الإدارية إلى خمس مجموعات أساسية هي:

1. **التخطيط:** وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهةته،

ويجب أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والدقة.

2. **التنظيم:** لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.

3. **القيادة وإصدار الأوامر:** حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف.

4. **التنسيق:** أي أن تكون جهود كل الأقسام ومختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل.

5. **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر.

الأمر.

ب. أنشطة المنظمة:

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية يمكن تقسيم العمل

داخل منظمات الأعمال إلى ست أنشطة رئيسية هي:

1. **النشاط الإنتاجي والفني:** ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

2. **النشاط التجاري:** ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

3. النشاط المالي: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة

بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

4. النشاط الأمني: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك

إنتاج منتجات سليمة وأمنة.

5. النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات

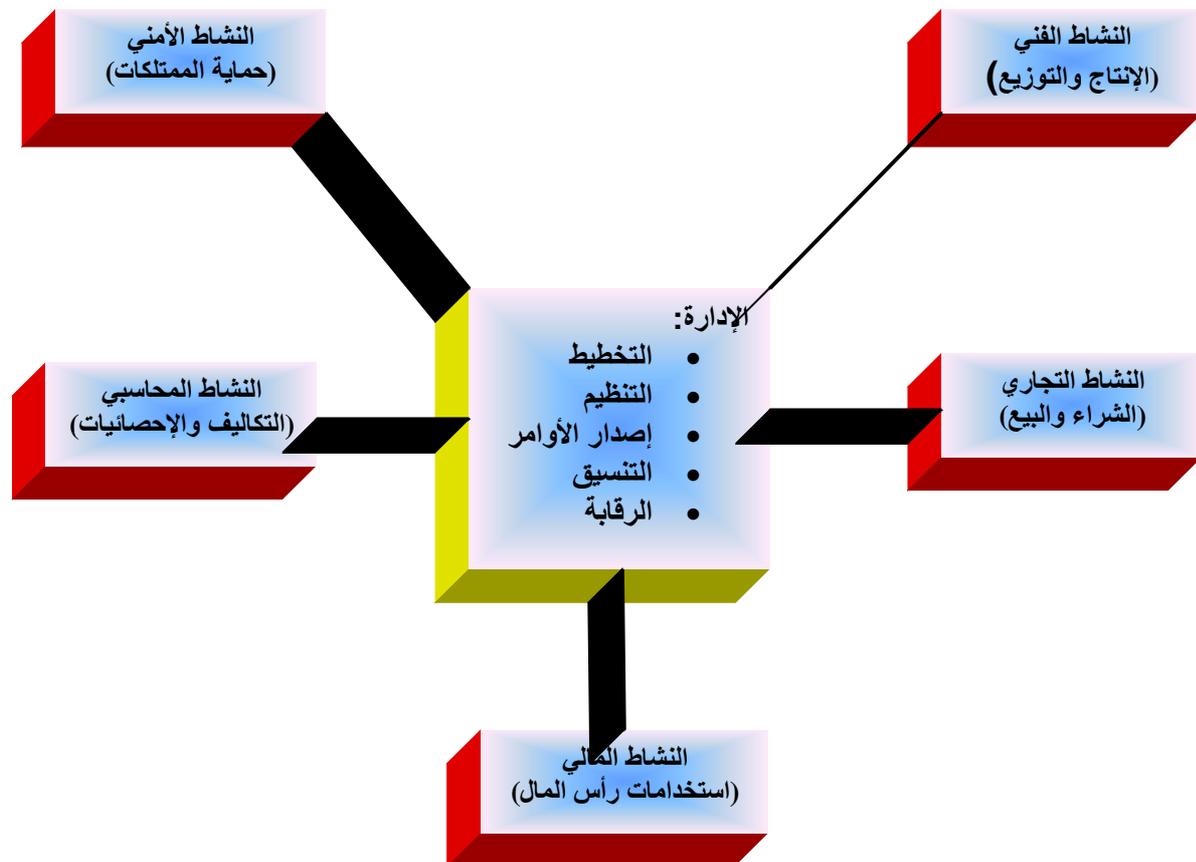
المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات

إحصائياً.

6. النشاط الإداري: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

والشكل رقم (14) يوضح الأنشطة الرئيسية داخل منظمات الأعمال حسب رأي فايول.

الشكل رقم (14) النظام التنظيمي عند فايول



ت. المبادئ الإدارية:

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات، لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأً للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها. وهذه المبادئ هي:

1. **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

2. **السلطة والمسئولية:** وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسئولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

3. **القواعد المنظمة للعمل:** فواعد واتفاقيات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.

4. **وحدة الأمر:** إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

5. **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وترتكز بنفس الاتجاه.

6. **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.

7. **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.

8. **المركزية:** إن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

9. **التدرج الهرمي:** يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التسلسل الهرمي حسب خط السلة من أعلى إلى أسفل أو بالعكس.

10. الترتيب: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات

الإنسانية والموارد المتعلقة بها.

11. العدالة في المعاملة: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين، وعلى علاقة طيبة عند

التعامل مع المرؤوسين.

12. استقرار الكادر: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، وعدم ترك الموظفين للعمل، ويجب

أن يشجع مبدأ تكريس العامل لحياته للعمل في منظمة واحدة.

13. المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.

14. روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه

وتشعرهم بالتوحد والترابط.

• جيمس موني & آلان رايلي:

ينطوي نموذج موني ورايلي على أربعة مبادئ تمثل الإطار العام لمبادئ التنظيم وهذه المبادئ هي:

1. مبدأ التنسيق: ويقوم هذا المبدأ على أساس وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويحتاج إلى

السلطة والقيادة والروح المعنوية العالية بين أعضاء التنظيم.

2. مبدأ التدرج: وهو ما يسمى بهرم الوظيفة والعمل، وينطوي على العمليات الفرعية التالية:

القيادة، التفويض، التحديد الوظيفي. ويشير مبدأ التدرج في رأيهما إلى تقسيم السلطة رأسياً،

وتكليف أو تحديد واجبات أو مسؤوليات الوحدات التنظيمية من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.

3. المبدأ الوظيفي: هو في الواقع مفهوم التخصص، ويقدم موني ورايلي المثال الآتي عن هذا المبدأ.

الفرق بين العميد والعقيد هو في تدرج السلطة وبناء عليه فهو فرق تدرجي، والفرق بين ضابط

المشاة وآخر في المدفعية هو فرق وظيفي، لأنه يوجد اختلاف واضح في واجبات الضابطين.

4. مبدأ المشورة والتنفيذ: يشير موني ورايلي إلى أن التنفيذ يمثل السلطة، والمشورة تمثل النصيحة والرأي دون السلطة، ولا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عن أحدهما.

• ماري باركر فوليت:

ركّزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمّع يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر، كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة.

• شستر برنارد:

عمل برنارد مديراً لأحدى شركات الهواتف وقدم إسهاماته من خلال كتابه "وظائف التنفيذي"، واقترح في كتابه نظرية معروفة باسم "قبول السلطة"، وتنص هذه النظرية على أن المرؤوسين يقومون بتقييم مدى مشروعية تعليمات المشرف، ثم بعدها القبول أو الرفض، ويتم قبول الأوامر في حالة فهم المرؤوس لها، والإذعان لها، ومدى ملائمتها في ضوء أهداف المنظمة. كما ساهم برنارد بإضافة ما يسمى التنظيم غير الرسمي، وأشار إلى أن المنظمات ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية.

الانتقادات الموجهة لمدرسة مبادئ الإدارة:

1. مبادئ الإدارة أشبه بالأمثال التي نجد فيها أحياناً إرشادات ونصائح متناقضة.
2. أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، وإنما ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة.
3. تبني نظرية غير ناجحة للطبيعة الإنسانية، وذلك لإهمالها الجوانب العاطفية والاجتماعية للفرد.
4. أهملت التغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.

ثالثاً - البيروقراطية: Bureaucracy

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وكفؤة لمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة، والبيروقراطية هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ويعتبر ماكس ويبر الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه بالإضافة إلى أنتوني دونز.

• ماكس ويبر:

يعتبر ماكس ويبر من أحد الكتاب الألمان الذين ساهموا في تطوير الإدارة وفعاليتها، حيث افترض إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم. والبيروقراطية بمفهوم ويبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم، وإنما يقصد بها العكس تماماً فهي شكل معين من التنظيم يتصف بالموذجية والعقلانية والكفاءة العالية في الإنجاز، ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية. وهناك مجموعة من المبادئ عند ويبر التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي وهي:

1. **تقسيم واضح للعمل:** وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
2. **هيكلية واضحة للسلطة:** إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
3. **قواعد وإجراءات عمل رسمية:** يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
4. **اللاشخصية في التعامل:** إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

5. التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.
6. فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

إيجابيات البيروقراطية:

- أ. الدقة والوضوح والسرعة في إنجاز الأعمال.
- ب. تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- ت. العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء.
- ث. وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية.
- ج. سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية.
- ح. الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات.

سلبيات البيروقراطية:

- أ. الجمود في معالجة المشاكل وعدم المرونة.
- ب. تجاهل أهمية العنصر البشري.
- ت. المغالاة في التمسك باللوائح والقوانين نتيجة الرقابة الشديدة على الموظفين.
- ث. مقاومة التغيير.
- ج. اللامبالاة من جانب الموظف.
- ح. التركيز على الوسائل وإهمال الغايات.
- خ. تكرار بعض الوظائف نتيجة الالتزام الدقيق بمبدأ التخصص الوظيفي.

لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يُوَطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

• أنتوني دونز:

يعتبر النموذج الذي قدمه أنتوني دونز من النماذج الحديثة عن البيروقراطية، ويتكون هذا النموذج من أسس متعددة من أهمها ما يلي:

1. للتنظيمات البيروقراطية هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة هرمياً من القمة إلى القاعدة، ويتخلله شبكة من الاتصالات في كافة الاتجاهات.

2. وجود نظم ولوائح رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.

3. التنظيم البيروقراطي مغلق وليس مغلق.

4. تتصف التنظيمات البيروقراطية بالنمو والتوسع.

5. سلوك البيروقراطيين داخل التنظيم سلوك رشيد نحو تحقيق الأهداف.

6. الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابك من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم.

7. يوجد داخل التنظيم البيروقراطي خمسة أنواع من البيروقراطيين وهي:

أ. **المتسلقون:** محور اهتمام هذه الفئة وغايتها هو زيادة دخلها والحصول على السلطة والهيبة.

ب. **المحافظون:** يسعون إلى تحقيق الأمن والاستقرار من خلال الحصول على قدر مناسب من

الدخل عكس فئة المتسلقون.

ت. المتحمسون: يسعون إلى الحصول على القوة والسلطة في سبيل تحقيق السياسة أو المبدأ الذي تؤمن به.

ث. الملزمون: هذه الفئة أهدافها وغايتها نفس فئة المتحمسون، إلا أن الملزمون يؤمنون ويخلصون لسياسة أو مبدأ أعم وأشمل من المتحمسون، وهم بالعادة يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل.

ج. السياسيون: هذه الفئة مثلها مثل الفئتين السابقتين، إلا أن نطاق سياساتها أعم وأشمل، فهي تتحمس وتتمسك ليس للتنظيم فحسب بل للمجتمع ككل، وبالتالي سلوكهم ينصرف إلى خدمة المجتمع.

8. هناك بعض الصفات غير المرغوبة التي يتصف بها البيروقراطي أهمها ما يلي:

أ- المبالغة في وصف إنجازاته عندما يرفعها إلى رئيسه، والإقلال من شأن المعلومات التي لا تتناسب مع مصلحته الشخصية.

ب- تدعيم أي قرار أو تصرف يتوافق مع مصلحته الخاصة، ومقاومة أي قرار أو تصرف يتضارب مع مصالحه ومشاريعه الخاصة.

ت- الإقدام على العمل بحماسة وتحمل مسؤوليات أكبر من المسؤوليات الملقاة على عاتقه، بما إذا كان ذلك سيعود عليه بالنفع والفائدة.

9. في التنظيم البيروقراطي هناك حاجة ماسة لتطبيق الرقابة الشديدة.

10. التنظيم البيروقراطي يتصف بالجمود التنظيمي، أي البطء في تنفيذ القرارات واستنفاذ وقت طويل في إنجاز الأعمال.

الاختلاف بين نموذج ويبر ونموذج دونز:

§ أغفل ويبر العنصر البشري في التنظيم ومدى أهميته وتأثيره على السلوك التنظيمي كأحد المتغيرات الأساسية، في حين أن نموذج دونز أدخله في الاعتبار ونظر إليه كمتغير أساسي ومن محددات السلوك التنظيمي البيروقراطي.

§ نظر دونز إلى الإنسان نظرة موضوعية وليست مثالية كما هو الحال عند ويبر فحب الذات وتفضيل المصلحة الشخصية تفوق المصلحة العامة، أما عند ويبر فيرى أن البيروقراطي يفصل تماماً بين أهدافه الخاصة وواجبات وأهداف العمل الرسمي.

§ يؤكد دونز أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مفتوح على البيئة التي يعمل فيها، فهو يتأثر بالمتغيرات التي تحدث فيها، بينما يرى ويبر أن التنظيم البيروقراطي لا يتأثر سوى بالمتغيرات الداخلية أي أنه نظام مغلق.

المصطلحات المستخدمة

School	• المدرسة
Approach	• المدخل
Classical School	• المدرسة الكلاسيكية
Scientific Management	• الإدارة العلمية
Study	• دراسة
Time	• الوقت
Motion	• الحركة
Job Simplification	• تبسيط العمل
Line Roles	• الأدوار التنفيذية
Staff Roles	• الأدوار الاستشارية
Administrative Principles	• المبادئ الإدارية
Bureaucracy	• البيروقراطية

أسئلة مبحث نظريات الإدارة - المدرسة الكلاسيكية

أجب عن الأسئلة التالية:

1. متى ظهر علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم؟
2. ما المقصود بالمدرسة أو المدخل؟
3. اشرح أهمية المدرسة وأسباب تعددها.
4. عدد المدارس التي تناولت شرح نظريات الإدارة.
5. ما هو الافتراض الرئيسي التي تقوم عليه المدرسة الكلاسيكية؟
6. عدد اتجاهات المدرسة الكلاسيكية، واذكر أهم روادها.
7. استعرض أهم الأفكار التي أضافها كل اتجاه من اتجاهات المدرسة الكلاسيكية.
8. ما هي أهم أفكار الإدارة العلمية؟
9. ما هي أبرز الدراسات التي قام بها تايلور؟
10. عدد إسهامات تايلور في الإدارة العلمية.
11. ما هي الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية؟
12. عدد المبادئ الإدارية عند فايول.
13. هل برأيك الشركات الوطنية المعاصرة تطبق مبادئ فايول الأربعة عشر؟
14. ناقش باختصار نموذج موني ورايلي.
15. ما هي أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة المبادئ الإدارية؟
16. حدد مضمون اتجاه الفكر البيروقراطي، وما هي أهم المبادئ التي يستند إليها؟
17. اذكر المبادئ التي قدمها ويبر في التنظيم البيروقراطي.
18. عدد إيجابيات وسلبيات البيروقراطية.
19. اشرح باختصار الأسس التي يعتمد عليها نموذج دونز.
20. عدد أنواع البيروقراطيين.
21. ما هو وجه الاختلاف الرئيسي بين نموذج ويبر ونموذج دونز؟
22. ما هو تقييمك للمدرسة الكلاسيكية بشكل عام؟

البحث الثالث

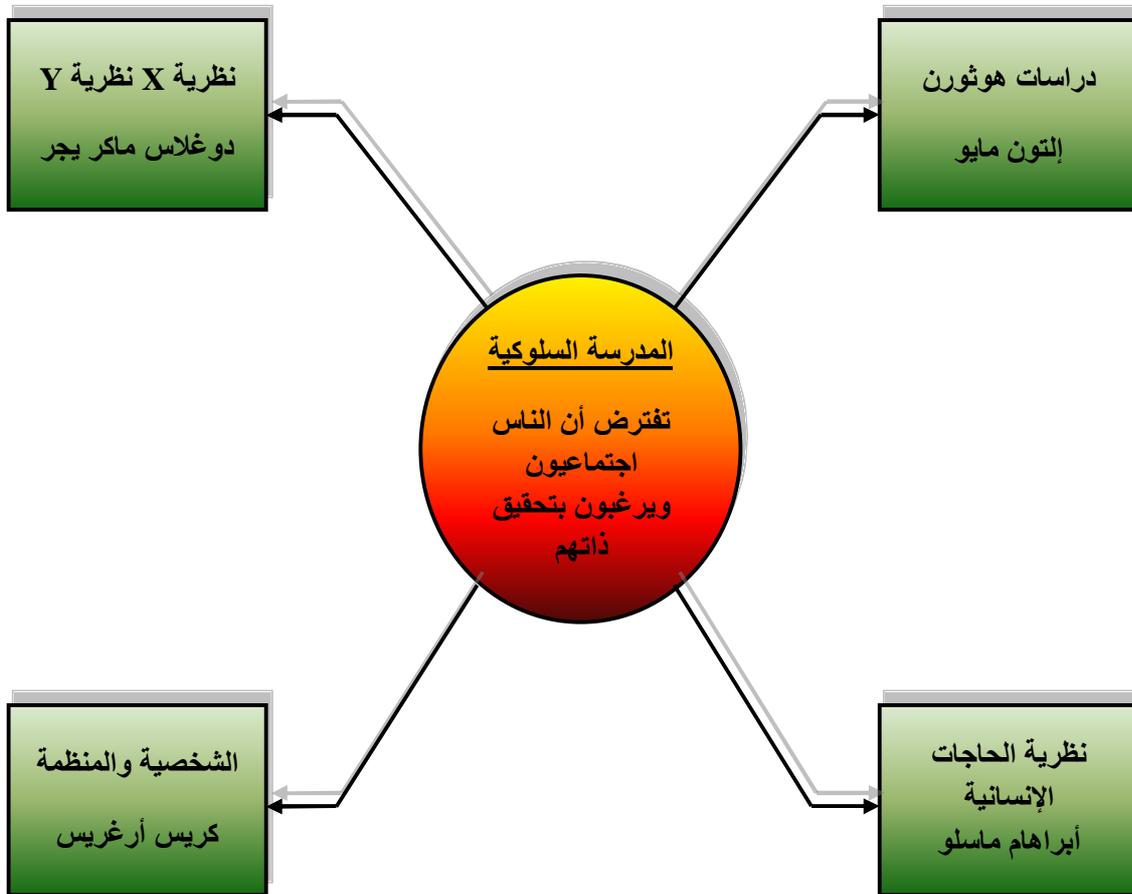
نظريات الإدارة

المدرسة السلوكية والكمية

المدرسة السلوكية: Behavioral School

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وإن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم (العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي)، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية وهذه الأفكار جاءت رداً مكماً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية. وهذه المدرسة مثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية وهذه الاتجاهات: دراسات الهوثورن، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية X ونظرية Y، الشخصية والمنظمة. ويمكن عرض اتجاهات المدرسة السلوكية في الشكل رقم (15) مع روادها.

الشكل رقم (15) المدرسة السلوكية واتجاهاتها وروادها



أولاً - دراسات الهوثورن: (إلتون مايو)

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric تسمى اليوم Lucent Technologies في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو الأمريكية. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها.

وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Elton Mayo في عام 1927. وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وكذلك أسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية. من هذه التجربة استنتج مايو وفريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما:

1. المناخ الجماعي: Group Atmosphere الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال

علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.

2. الإشراف المشترك: Participative Supervision حيث تم إشعار العمال داخل غرفة

الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على

آرائهم فيما يتم اتخاذه. كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية.

رغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والميكانيكية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية.

لقد أعطت هذه الأبحاث اهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، كذلك ضرورة مراعاة ما سمي أثر هوثورن Hothorne Effect والذي يعني ميل الأفراد غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم. وذلك بسبب توقعهم أن الاهتمام بهم سيشملهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة.

ثانياً – نظريات الحاجات الإنسانية: (أبراهام ماسلو)

يقصد بالحاجة Need نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته.

وقد أشار ماسلو Maslow إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي Hierarchy Order كما هي موضحة بالشكل رقم (16)، وهذه الحاجات هي:

1. الحاجات الفسيولوجية: Physiological Needs وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء

الفرد واستمراره مثل: الماء، الطعام، الجنس.

2. حاجات الأمان: Safety Needs وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة

اليومي مثل: الأمن الشخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار

والأمراض والبطالة وغيرها.

3. الحاجات الاجتماعية: Social Needs وهي الحاجة للحب والحنان والإحساس بالانتماء إلى

مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.

4. حاجات التقدير: Esteem Needs الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف

بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.

5. حاجات تحقيق الذات: Self Actualization Needs رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن

تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة ممكنة تتمكن من إثبات ذات الفرد وتحقيق طموحاته.

الشكل رقم (16) هرم ماسلو للحاجات



وإن نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما:

أ. مبدأ نقص الإشباع: Deficit. بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك

سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة Deprived Needs .

ب. مبدأ تدرج الحاجات: Progression Principle تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم، أي

أن الحاجات في مستوى أعلى لا تُفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً

لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو

حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

ثالثاً - نظرية X ونظرية Y: (دوغلاس ماكريجر)

تأثر دوغلاس ماكريجر بدراسات الماثورن وأمال ماسلو، ففي كتابه المشهور بعنوان "الجانب

الإنساني للمنشأة" دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم

ورغباتهم. وبالتالي للتأثير في هؤلاء الأفراد تحدث ماكريجر عن نظريتين هما:

نظرية X:

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل، وتقوم نظرية X على مجموعة من

الافتراضات السلبية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

1. لا يحبون العمل.

2. ينقصهم الطموح ويجفزون مادياً فقط.

3. لا يتحملون المسؤولية.

4. يقاومون التغيير.

5. يميلون للانقياد وليس للقيادة.

فالمدرء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات.

نظرية Y:

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم نظرية Y على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

1. يحبون العمل ومستعدون له.
2. لديهم الطموح.
3. مستعدون لتحمل المسؤولية.
4. قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم.
5. ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.
6. يميلون للقيادة وليس للانقياد.
7. لديهم القدرة على التخيل والإبداع والابتكار واتخاذ القرار.

فالمدرء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

وبالتالي يمكن القول: بأن أهم ما ولدته أفكار ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدرء

يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدرؤوهم منهم.

رابعاً - نظرية الشخصية والتنظيم: (كريس أرجيرس)

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم (Personality & Organization)، وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، وفيما يلي بعض الأمثلة:

1. التخصص وتقسيم العمل:

يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

2. تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسليبين وأقل رقابة لبيئة العمل.

3. وحدة التوجيه:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيرس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع.

4. نطاق الرقابة والإشراف:

يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيرس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسليبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

ركائز النظريات السلوكية:

من خلال دراستنا لأهم اتجاهات المدرسة السلوكية والأسس والأفكار والمبادئ التي تقوم عليها يمكن القول: أن النظريات السلوكية تركز على ما يلي:

1. إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً،

ويتكون من عناصر إنسانية.

2. إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك

البيئة.

3. إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري

أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

4. إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات

والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك

المنظمة.

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

أ. إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي

الإنتاج العالي.

ب. يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.

ت. إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.

ث. ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية.

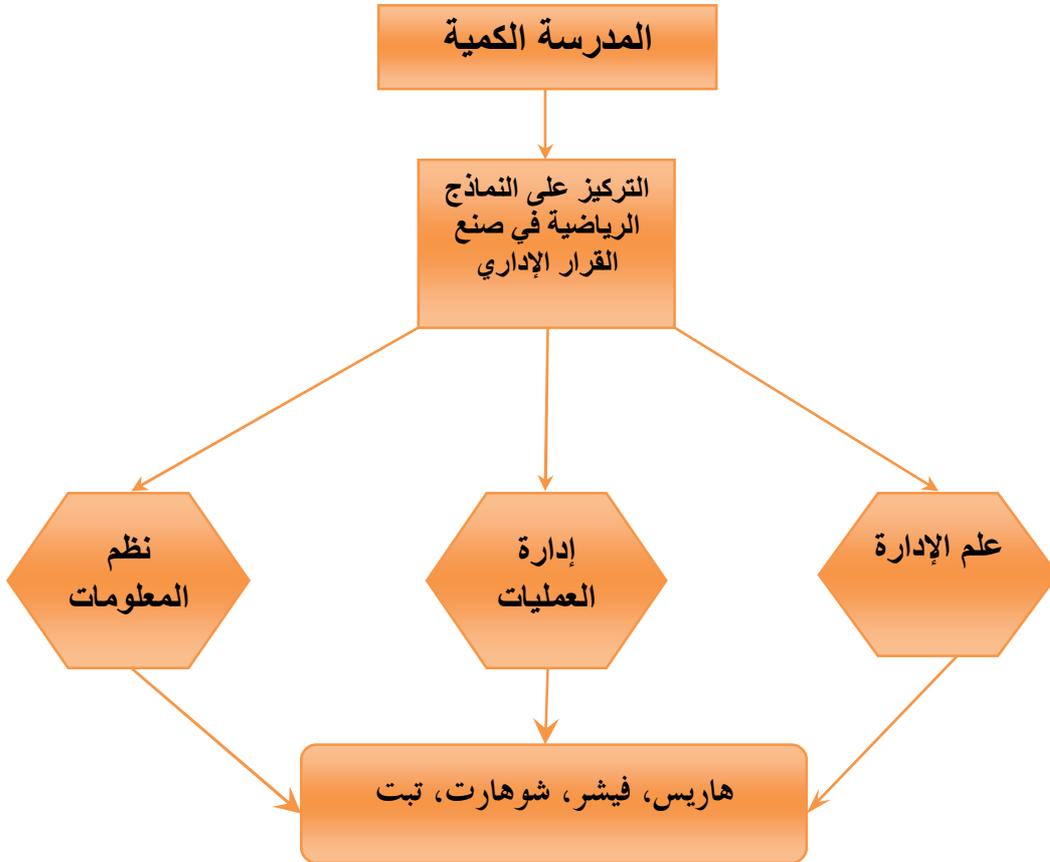
ج. أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.

المدرسة الكمية: Quantitative School

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات الإدارية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية. ومن أبرز الأساليب الكمية: البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية.

ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: علم الإدارة، إدارة العمليات، نظم المعلومات. ومن أشهر رواد المدرسة الكمية: هاريس، فيشر، شوهارت، تبت. والشكل رقم (17) يبيّن مكونات المدرسة الكمية وافترضاؤها وأهم روادها.

الشكل رقم (17) المدرسة الكمية ومكوناتها وروادها



أولاً - علم الإدارة: Management Science

يطلق على هذا العلم أيضاً مسمى بحوث العمليات Operations Research والذي يُعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نُححت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون.

ثانياً - إدارة العمليات: Operations Management

تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي. ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية وغيرها.

ثالثاً - نظام المعلومات الإدارية: Management Information System

MIS هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات Data Base متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

المصطلحات المستخدمة

Behavioral School	• المدرسة السلوكية
Group Atmosphere	• المناخ الجماعي
Participative Supervision	• الإشراف المشترك
Effect	• أثر
Hierarchy Order	• تسلسل هرمي
Physiological Needs	• الحاجات الفسيولوجية
Safety Needs	• حاجات الأمان
Social Needs	• الحاجات الاجتماعية
Esteem Needs	• حاجات التقدير
Self Actualization Needs	• حاجات تحقيق الذات
Deficit	• نقص
Deprived Needs	• الحاجات غير المشبعة
Progression Principle	• مبدأ التدرج
Personality	• الشخصية
Organization	• التنظيم
Quantitative School	• المدرسة الكمية
Management Science	• علم الإدارة
Operations Research	• بحوث العمليات
Operations Management	• إدارة العمليات
Data Base	• قاعدة بيانات
Management Information System	• نظام المعلومات الإدارية

أسئلة مبحث نظريات الإدارة – المدرسة السلوكية والكمية

أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما هي أهم الأفكار المنضوية تحت لواء المدرسة السلوكية؟
2. عدد اتجاهات المدرسة السلوكية، واذكر أهم روادها.
3. اشرح الفكرة الرئيسية لدراسات هوثورن.
4. ما المقصود بأثر هوثورن؟
5. تحدث عن نظرية الحاجات لماسلو.
6. اذكر المبادئ التي تعتمد عليها نظرية ماسلو.
7. قارن بين نظرية X ونظرية Y.
8. اذكر بعض الأمثلة عن نظرية الشخصية والتنظيم.
9. عدد ركائز النظريات السلوكية.
10. ما هي الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية؟
11. ما الغرض الأساسي للمدرسة الكمية؟
12. عدد المكونات الأساسية للمدرسة الكمية، واذكر أهم روادها.
13. بماذا يُعنى علم الإدارة؟
14. عرف النموذج الرياضي.
15. هل يمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات؟
16. عرف نظام المعلومات الإدارية.
17. برأيك أيهما أنسب للتطبيق في الوقت الحالي أفكار المدرسة السلوكية أم الكمية؟

البحث الرابع

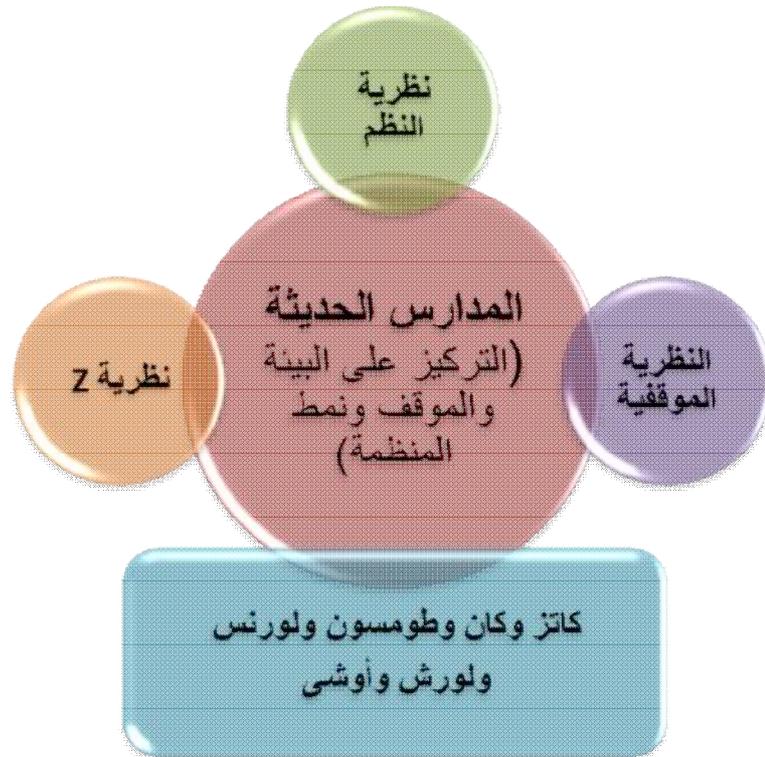
نظريات الإدارة

المدارس الحديثة

المدارس الحديثة: Modern Schools

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية. وتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخراً وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية أو الشرطية ونظرية Z، ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة في الإدارة كل من: كاتز وكان، طومسون ولورنس، لورش، أوشى. والشكل رقم (18) يبين المداخل الحديثة للإدارة مع افتراضاتها الرئيسية وأهم روادها.

الشكل رقم (18) المدرسة الحديثة ومداخلها وروادها



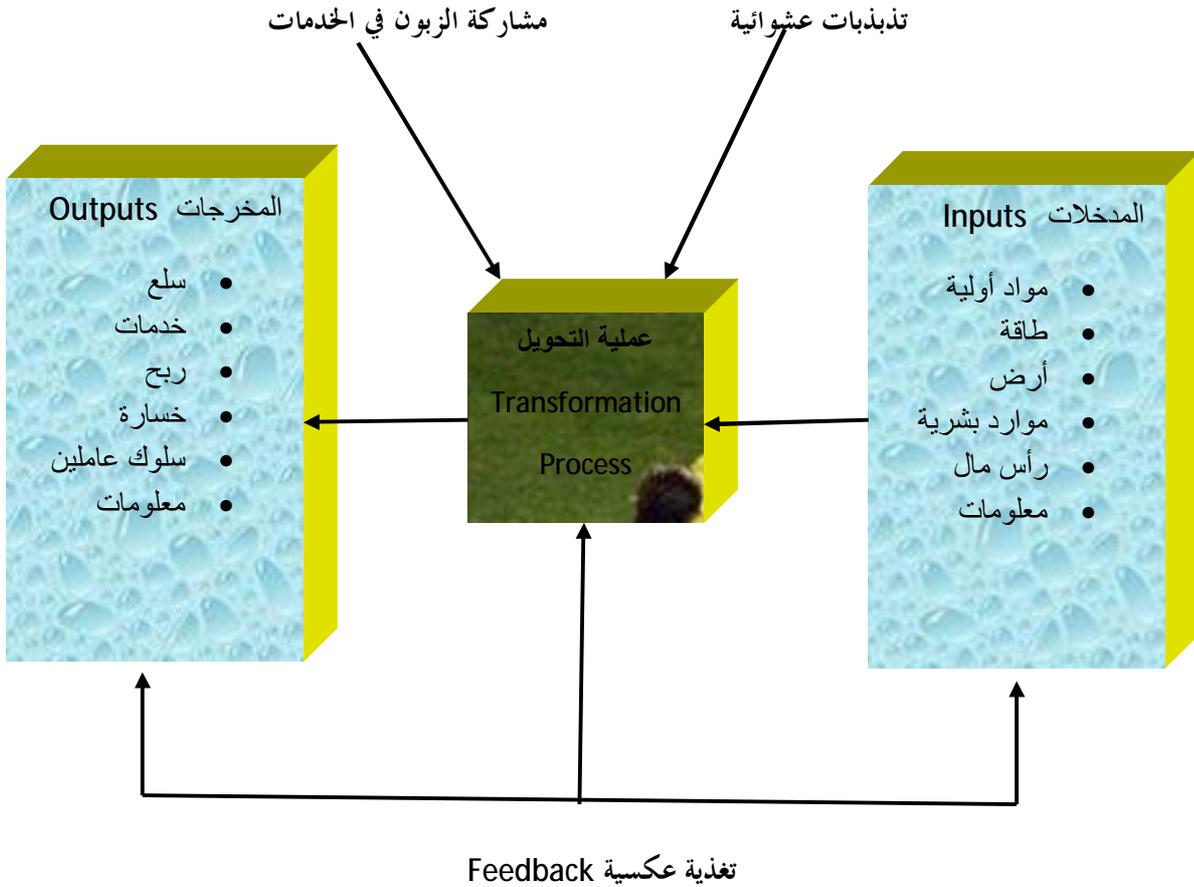
أولاً - نظرية النظم: System Theory

يعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل

متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام يوضحها الشكل رقم (19) هي:

1. المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
2. عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
3. المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
4. تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.

الشكل رقم (19) مكونات النظام



وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي:

أ. النظم المفتوحة والنظم المغلقة: Open – Closed Systems

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

ب. النظم الفرعية: Subsystems

هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج – التسويق – المالية – الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

ت. الأثر التكاملي (التداؤب): Synergy

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، ومعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاونة) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

ث. الفناء أو التلاشي: Entropy

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

ثانياً - النظرية الموقفية أو الشرطية: Contingency Theory

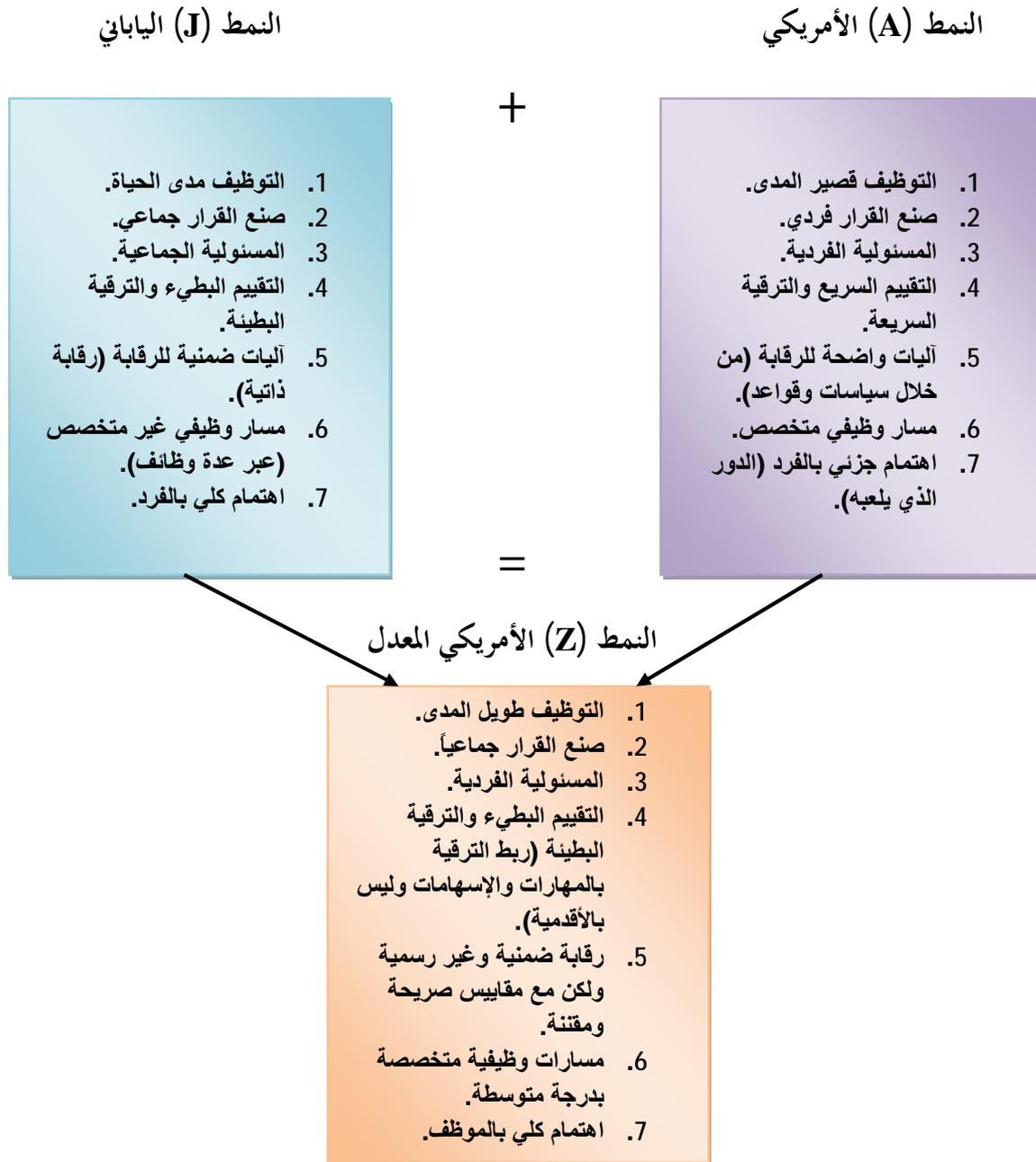
يعتبر المدخل الموقفى مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة Universal Perspective لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة. في حين يقترح المدخل الموقفى إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف Situation هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها. أي أن النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى. وهناك الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم:

- ✓ دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي.
- ✓ دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع.
- ✓ دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع.
- ✓ دراسة لورنس ولورش حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي.
- ✓ دراسة هلريجل وسلوكم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.

قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات

المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z)، ويوضح الشكل رقم (20) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z).

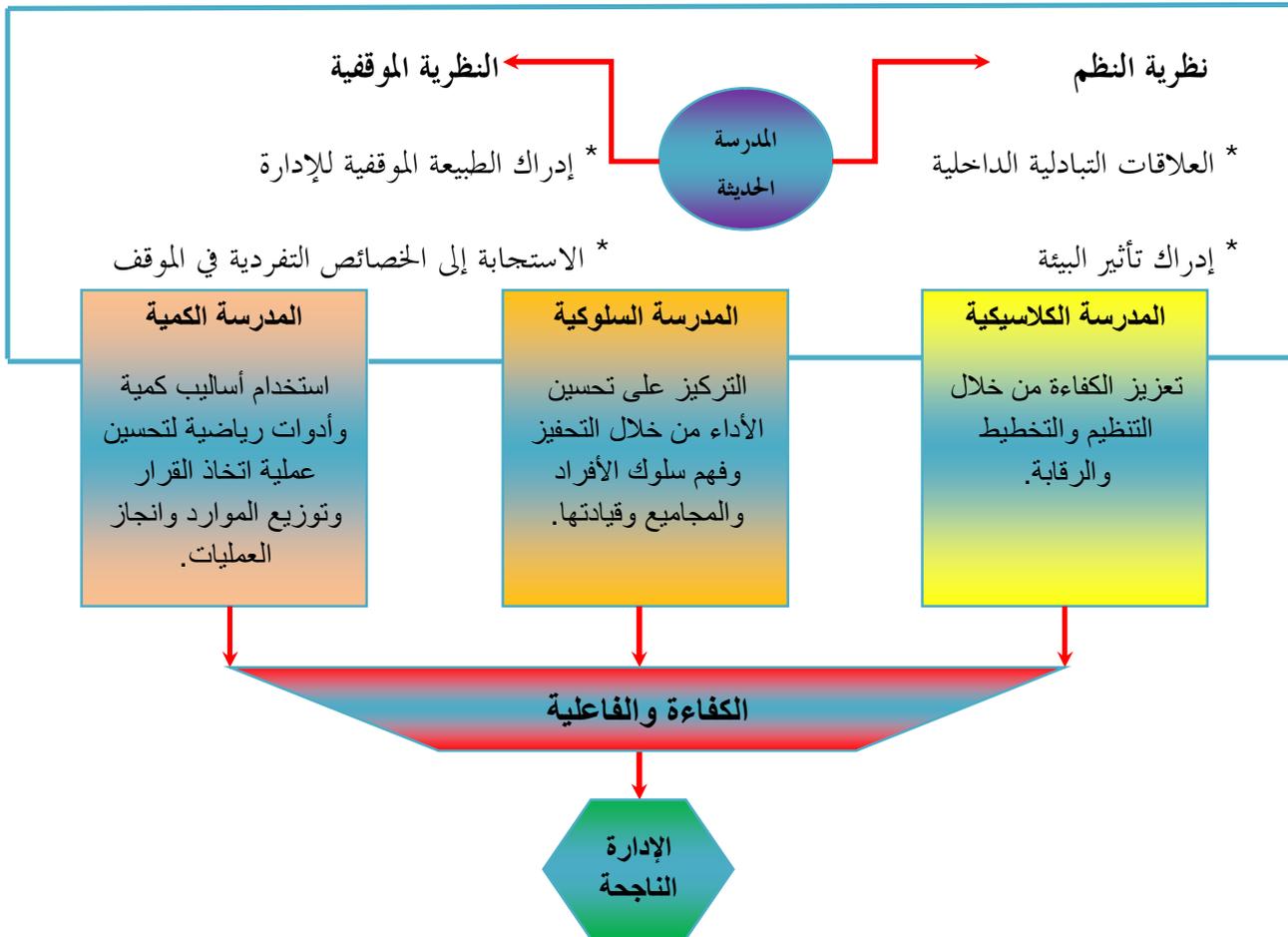
الشكل رقم (20) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z)



إطار متكامل لدراسة نظريات الإدارة:

بعد استعراض المدارس الأربعة (الكلاسيكية والسلوكية والكمية والحديثة) وأهم أفكارها، فإنه يمكن القول أن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض وأنها ليست متناقضة أو متعارضة. وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة. وإن هدف الإدارة في منظمات الأعمال هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية واعتماد المدراء أساليب وأدوات ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات من خلال الشكل رقم (21).

الشكل رقم (21) مدخل تكاملي للإدارة



الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

1. العولمة: Global

اتجهت الشركات متعددة الجنسيات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى في مصانعها وسلعها، وأصبحت الشركات الكبيرة لها فروع في كل مكان، وأصبح السوق ليس له حدود جغرافية وانتقال التكنولوجيا من مكان إلى آخر يتم بسرعة، هذا التطور العالمي في العولمة يعكس تحديات للمديرين في الدول المتقدمة والنامية معاً.

2. البحث عن التميز: Search Of Excellence

يقصد بالتميز خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات، فالتميز دعوة صريحة إلى الشركات كي تتنافس فيما بينها من خلال تقديم سلع أو خدمات متميزة عن غيرها، وإن عملية التميز مستمرة ولا تقف عند مستوى معين. ويمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالية: القرب من المستهلك الاستقلالية والإبداع والابتكار والمغامرة، هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين حرية المبادرة والرقابة الذكية، ارتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق.

3. التنوع: Diversity

يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية، وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة.

4. الإدارة بالأهداف: Management Of Objectives

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالمين بيتر دركر وجورج أوديبورن، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها

وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها. ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستناداً لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة، وأخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها انطلاقاً من أهداف القسم. وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة / الجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.

5. إدارة الجودة الشاملة: T.Q.M.

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

6. الهندرة: Reengineering

هي استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً للتغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.

وتعتبر الهندرة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدواتها وعملها.

7. إدارة المعرفة: Knowledge Management

مع تصاعد ظاهرة العولة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها وهي بناء المعرفة وترميزها والحفاظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها.

8. منظمات التعلم: Learning Organizational

يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. ويعتبر مفهوم منظمات التعلم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوافرة بها. فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

المصطلحات المستخدمة

Modern Schools	• المدارس الحديثة
System Theory	• نظرية النظم
System	• النظام
Inputs	• المدخلات
Process Transformation	• عملية التحويل
Outputs	• المخرجات
Feedback	• تغذية عكسية
Open – Closed Systems	• النظم المفتوحة والنظم المغلقة
Subsystems	• النظم الفرعية
Synergy	• التداؤب
Entropy	• الفناء
Contingency Theory	• النظرية الموقفية
Universal Perspective	• منظورات شاملة
Situation	• موقف
Global	• العولمة
Search Of Excellence	• البحث عن التميز
Diversity	• التنوع
Management Of Objectives	• الإدارة بالأهداف
T.Q.M.	• إدارة الجودة الشاملة
Reengineering	• الهندرة
Knowledge Management	• إدارة المعرفة
Learning Organizational	• منظمات التعلم

أسئلة مبحث نظريات الإدارة - المدارس الحديثة

أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما هي أهم الأفكار التي تستند عليها المدارس الحديثة؟
2. عدد أهم مداخل المدارس الحديثة وأشهر روادها.
3. عرف النظام وعد مكوناته.
4. ما الفرق بين النظم المفتوحة والمغلقة؟ وأيها أفضل برأيك؟
5. عرف كل من: التداؤب والتلاشي.
6. ما هي العلاقة بين النظام العام والنظم الفرعية؟
7. ما هو الافتراض الذي تقوم عليه النظرية الموقفية؟
8. اذكر بعض الكتاب والباحثين الذين تحدثوا عن النظرية الموقفية.
9. ما رأيك في نظرية Z؟ وهل تلائم المنظمات السورية؟
10. قارن بين النظرية الأمريكية والنظرية اليابانية، وأيها أفضل برأيك؟
11. برأيك أيًا من أفكار المدارس الأربعة قابلة للتطبيق في منظماتنا السورية؟
12. هل هناك تناقض أم تكامل بين المدارس الأربعة في الإدارة؟
13. ناقش محور اهتمام كل من:
 - أ. الإدارة بالأهداف
 - ب. المندرة
 - ت. إدارة الجودة الشاملة
 - ث. إدارة المعرفة
 - ج. منظمات التعلم.

أولاً- المراجع العربية:

1. الخشروم، محمد مصطفى & مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، 1998.
2. الحخير، طارق وآخرون، مبادئ الإدارة (1)، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2004.
3. الشماع، خليل محمد حسن، الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة، 2004.
4. العامري، صالح مهدي & الغالي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008.
5. العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
6. العريقي، منصور محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، مركز الأمين، 2005.
7. العلي، عبد الستار، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
8. الفهداوي، محمد خليفة، الإدارة في الإسلام، عمان، دار المسيرة، 2001.
9. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
10. الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
11. اليوسفي، أحمد & عقيلي، عمر وصفي، مبادئ الإدارة، حلب، منشورات جامعة حلب، 2008.
12. أنيس، محمد عبد الكريم، إدارة الأعمال منهج للعمل، طرابلس، دار الأمل، 2003.
13. برنوطي، سعاد نائف، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، عمان، دار وائل، 2005.
14. جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، العصرية، القاهرة، مطبعة العشري، 2006.
15. حافظ إجلال، وآخرون، أصول التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، 2002.
16. حديد موفق، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001.

17. حريم، حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، عمان، دار الحامد

للتوزيع، 2006.

18. حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة

والنشر والتوزيع، 2001.

19. دره، عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حلب، دار الرضوان

للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

20. عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال (أساسيات ومبادئ)، صنعاء، دار الكتب، 2005.

21. عقيلي، عمر وصفي & نعتاني، عبد المحسن، نظريات الإدارة (مدخل لنظرية المنظمة)، حلب، منشورات

جامعة حلب، 2004.

22. عقيلي، عمر وصفي، فلسفة الإدارة، حلب، منشورات جامعة حلب، 1998.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Certo, Samuel, Modern Management, New Jersey, Prentice-Hall, 2003.
2. Daft, Richard, The New Era Of Management, Ohio, Thomson, 2006.
3. Griffin, Ricky, Management, Boston, Houghton Mifflin Co., 2006.
4. Heizer, Jay & Barry Bender, Operations Management, New Jersey, Prentice-Hall, 2004.
5. Nickels, William, et. al., Understanding Business, Boston, Irwin, 2002.
6. Shermerhorn, John, Management, New York, Wiley & Sons, 2005.
7. Wendell, French, Human Resources Management, Boston, Houghton Mifflin Co., 2003.
8. William, pride, et. al., Business, Boston, Houghton Mifflin Co, 200

الكاتب في طور



- الأستاذ: عمر محمد درّه
- مواليد: حلب/ سوريا/ 1978
- إجازة في الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب عام 2002.
- دبلوم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب عام 2004.
- ماجستير إدارة الأعمال - قسم إدارة الموارد البشرية - تخصص إدارة مشافي - كلية التجارة - جامعة عين شمس - القاهرة 2007.
- طالب دكتوراه في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة حلب - من 2008.
- محاضر في المعهد التقني لإدارة الأعمال والتسويق - جامعة حلب.
- كتب مؤلفة: كتاب بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة عن دار الرضوان- حلب - 2008.
- عمل مديراً إدارياً في مستشفى الباب الوطني - حلب.
- البريد الإلكتروني: amori999@yahoo.com
- موبايل: 0988753931