

السداسي: الثاني

وحدة التعليم : الأساسية

المادة : مدخل لإدارة الأعمال

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم :

تمكين الطالب من إدراك مفهوم إدارة الأعمال و خصائصها، والتعرف على أبرز إسهامات مختلف المدارس الفكرية، و تمكينه من التمييز بين مختلف وظائف الإدارة وأهمية كل واحدة منها.

المعارف المسبقة المطلوبة :

بعض المعارف في الاقتصاد و تاريخ الوقائع الاقتصادية.

محتوى المادة:

1- مفهوم إدارة الأعمال

2- مدارس الفكر الإداري

3- الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة).

4- وظائف المؤسسة (وظيفة التموين، الإنتاج التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير)

طريقة التقييم:

- مستمر

- امتحان

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

الفصل الأول: مفهوم إدارة الأعمال

1-تعريف المنظمة:

هي عبارة عن كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة . (وبناء على هذا فإن المنظمة ما هي إلا وحدة أو نظام جزئي من منظومة متكاملة تمثل البيئة أو المجتمع الذي يحيط بها.

2-مفهوم الإدارة:

ظهر مصطلح الإدارة بمعنى منجمنت في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوساكسونية عموما والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وذلك عقب الأفكار التي قدمتها حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19 . يعرف القاموس لاروس الإدارة على أنها " : مجموعة من التقنيات لقيادة المنظمات . ويعرفها هنري فايول فيقول " :معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، وتخطط ، وتنظم ، وتصدر الأوامر ، وتنسق وتراقب. " أما " فريدريك تايلور فيقول " :إن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين. " كما تعرف الادارة بأنها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة .

إذن الإدارة أو التسيير هي " : فعل أو فن أو طريقة لقيادة منظمة معينة وتوجيهها وتخطيط تنميتها والرقابة عليها. " **3-وظائف الادارة :** هي مجموعة من الواجبات الأساسية التي يطلق عليها عادة وظائف الإدارة ، ويسعى باستخدام هذه الوظائف مجتمعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة. وتشمل التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة.

4-أصناف الإدارة:

تصنف حسب عدة معايير كما يلي:

- أ-من حيث طبيعتها: تصنف الى الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- ب-من حيث مداها: تصنف الى الإدارة التشغيلية والإدارة الاستراتيجية.
- ج-من حيث مستواها: تصنف الى الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.
- د-من حيث موضوعها: تصنف الى إدارة الإنتاج وإدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة البحث و التطوير ..الخ.

الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري

إن تطور الإدارة إلى حقل من حقول العلم والمعرفة له نظريات ومبادئ وأسس، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى، وترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين. لقد نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، وظهرت العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية استدعت البحث عن حلول لها، وفي النصف الثاني من القرن العشرين بدأت المنظمات الخدمية (التعليمية، الصحية، المصرفية، التأمينات وغيرها) في التوسع والانتشار، وهكذا تزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

1- مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هنالك شواهد كثيرة عليها، ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس، وإنشاء الدواوين والوزارات، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وسن القوانين... الخ.

لقد كانت الحضارة الإسلامية من الحضارات التي أسهمت كثيرا في الفكر الإداري، فقد عرف المسلمون الكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية المختلفة وطبقوها في إدارة شؤون الدولة المختلفة من سياسية، اقتصادية، اجتماعية وعسكرية. ومن أهم تلك المفاهيم:

أ- اعتبار العمل الحكومي خدمة تهدف إلى إشباع حاجات المواطنين وليست مغنما.

ب- اختيار العاملين في الدولة على أساس مبدأ الجدارة والأصلح والأمانة.

ج- إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد.

د- تحديد مصادر دخل الدولة وتنظيم عملية الجباية وأوجه الصرف والفئات التي يجب على الدولة رعايتهم.

هـ- أسس التعامل التجاري ونظام المعاملات وأحكام تبادل السلع والمنافع والبيع والشراء.

و- التنظيم الاجتماعي، بما في ذلك التركيز على الأسرة لبناء المجتمع الجيد.

ي- ممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

ن- تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الدولة من خلال استخدام القيادة الاستشارية ومبدأ التدرج في السلطة.

ويمكن تلخيص أهم ما أسهمت به الحضارات السابقة في مجال الإدارة كما يلي:

- التخطيط، التنظيم والرقابة وتسلسل السلطة في تحقيق الأهداف (مساهمة الحضارة المصرية في تنظيم 100000 عامل لبناء الأهرامات ما بين 4000-2000 ق.م.).
 - تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد لتحقيق الأهداف (مساهمة الحضارة البابلية حيث وضعت شريعة حمورابي المستويات للأجور والعقود، الحقوق والعقوبات ما بين 2000-1700 ق.م.).
 - التنظيمات تحتاج إلى التخصص والتفكير العلمي يؤدي إلى التطور (مساهمة الحضارة الإغريقية في التخصص ووضع الأساس للطريقة العلمية، المنطق والرياضيات ما بين 500-350 ق.م.).
 - أهمية نظم الاتصالات والإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة (مساهمة الحضارة الرومانية في التنظيم المركزي لإمبراطورية واسعة تحتاج إلى نظم اتصالات وسيطرة من الرومان ما بين 300 ق/م-300 م.).
 - الإطار القانوني للتجارة كأساس للمخاطرة في عالم التجارة (مساهمة الحضارة الفينيقية في الأشكال القانونية للتنظيم سنة 1300م.).
 - التخصص والأرباح أساس المشروع الخاص (مساهمة آدم سميث في تقسيم العمل ونظام المنافسة الذي نتج عن التخصص سنة 1776م.).
 - فصل الملكية والإدارة نتج عن الحاجة إلى المدير المؤهل علمياً ومهنيًا (مساهمة الأمم الغربية في الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة من المنظمة التي تتميز بشخصية معنوية وحياة طويلة ومسؤولية محددة في القرن التاسع عشر.).
- 2-المدرسة الكلاسيكية:**

لقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك التنظيمي محكوم بالحوافز المادية، وترى أن العوامل المادية كافية لتفسير السلوك التنظيمي. وتركز جميع وجهات النظر في هذه المدرسة على الجانب الفني للعمل من خلال التخصص وتقسيم العمل وتوزيعه وتنسيقه وتحديد السلطات، التسلسل الرئاسي وغيره، وذلك من أجل تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية وتندرج تحت هذه المدرسة:

2-1-الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته مراقب عمال في شركة صناعة الحديد والصلب، وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. وبحكم عمله فقد ركز اهتمامه

وتجاربه على مدرء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليومية. وكان يعتقد بأن الهدف الأساسي للمدير هو وجوب تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل.

حاول تايلور أن يستبدل الأحكام المبنية على التجربة العلمية بالعلم ومن ثم يزيد من كفاءة الإنتاج، وقد طرح أساليب وإجراءات علمية لتنظيم وإدارة العمل كان أهمها دراسة الوقت والحركة لإيجاد الطريق الأفضل لأداء عمل ما، وكانت الإدارة العلمية محاولة لتحويل خبرات العمال ومعارفهم الضمنية إلى معرفة موضوعية وعلمية.

لقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل، وكان متأكدا بأنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، ودفعه حماسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة، التعاون والتحفيز، وذلك من خلال تخفيض وقت العامل وجهده في أداء المهام وتقليل التكاليف. ونتيجة لتلك الأبحاث والتجارب توصل إلى المبادئ الآتية في الإدارة العلمية:

أ-التخصص الدقيق والعالي في العمل: يجب أن يصبح الإنسان متخصصا ولديه مهارات عالية، لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية.

ب-إحلال الأسلوب العلمي في أداء الأنشطة المختلفة محل الأسلوب غير العلمي.

ج-اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس الأداء.

د-تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

هـ-تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وقام تايلور سنة 1911 بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي تضمن أبحاثه وتجارب والمبادئ العلمية التي توصل إليها. ويمثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة. لقد قدمت الإدارة العلمية فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة. ومن واجب المدير اختيار العاملين وتحفيزهم متبعا الأسلوب العلمي لضمان إتباعهم الطريقة المثلى في أداء أعمالهم، وأن يسند المدير للعامل وظيفة محددة وأن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل

للعمل. إذن فلقد ساهم تايلور في تطوير ممارسات العمل الإداري، تكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي.

كما قام هنري جانت وهو مهندس صناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية، فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج بالمصنع، وطور خرائط جانت التي لا تزال تستعمل لحد الآن، إذ قام الباحثون بتكييفها للتطبيق في الجدولة المحوسبة. فالخارطة توضح مراحل تقدم العمل في المشروع وما تم إنجازه فعلياً وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعة. بالإضافة إلى خرائط الرقابة فقد قدم جانت نظاماً للحوافز والأجور مختلفاً عما قدمه تايلور، إذ أكد على وجوب إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته، ثم يعطى الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج.

2-2- نظرية التنظيم الإداري: تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925)، الذي أصبح فيما بعد رئيساً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا. قام فايول بتقديم إسهامات كبيرة بتوسيع مبادئ تايلور في الإدارة بحيث لا تقتصر فقط على الإنتاج، حيث كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة، وتوجهاً بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية. حيث اعترف فايول أن وظائف الإدارة الخاصة بالتخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة هي بمثابة العناصر العامة التي تكون جوهر العمل الإداري. ومن أهم إنجازاته ما يلي:

أ- قسم أنشطة المؤسسة إلى ستة مجموعات فنية (تصنيع وإنتاج)، تجارية (بيع وشراء)، مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)، حماية وأمن (حماية الممتلكات والأشخاص)، محاسبية (تقدير التكاليف، التسجيل)، وإدارية (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، تنسيق ورقابة). وهذه المجموعات هامة وتتواجد بدرجات متفاوتة في أي مؤسسة معاصرة.

ب- اقترح فايول 14 مبدأً لتوجيه المدير في حل المشكلات، وقد أكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ، وأهم هذه المبادئ:

- تقسيم العمل والتخصص من خلال توجيه الفرد نحو وظيفة وحيدة ومحددة.

- وحدة الإدارة في اتخاذ القرارات وكذلك وحدة المسؤولية، أي كل فرد يستجيب لمسؤول واحد.

- الاعتماد على سلم هرمي خطي في توزيع الوظائف.

-الاهتمام بالتكوين خاصة بالنسبة للإطارات.

ج- كان فايول أول من ناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها كل مدير، واقترح خمس وظائف وهي التنبؤ (التخطيط)، التنظيم، القيادة (التوجيه)، التنسيق والرقابة (PO3C).

2-3- النظرية البيروقراطية: وتند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر (1864-1920)، وكان ويبر عالما اجتماعيا له أبحاث ودراسات في الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، حيث كان مهتما بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية. لقد كان ماكس فيبر يرى ضرورة إيجاد نظام إداري سليم تسير بمقتضاه المنظمات الكبيرة، وقد قدم من أجل ذلك ما سماه بالنموذج البيروقراطي المثالي.

اهتم ويبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وركز على موضوع هيكلية السلطة، حيث يرى الشخص التابع (المرووس) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (الرئيس أو المدير) أمر مشروع. ولقد ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

أ- السلطة التقليدية: وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز الاجتماعي، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات العلاقة بالأداء والكفاءة أو القدرات.

ب- السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد من مهارات وقدرات ذاتية تميزه عن باقي الأفراد.

ج- السلطة القانونية العقلانية: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المؤسسة.

والبيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات تستند إلى التخصص وتقسيم العمل، تسلسل محدد للسلطة، قواعد وإجراءات واضحة ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم. وقد اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة، السرعة، الوضوح، الاستمرارية، الوحدة والانصياع الصارم من قبل المرووسين. واقترح ويبر السمات الآتية للنموذج البيروقراطي:

أ- تقسيم العمل والتخصص.

ب- تنظيم المكاتب والوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.

ج-اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية كما أنهم يعينون ولا ينتخبون.

د-الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.

هـ-الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، ويستمد سلطته من وظيفته.

و-على الموظف الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته لعمله، وهذه الضوابط تطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

2-4-تقييم المدرسة الكلاسيكية: إن أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر أنها:

أ-أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، وتوضح أهمية وحيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر.

ب-التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى لها أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها في الجامعات والمعاهد.

ج-اعتبار الإدارة مهنة مثل المهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول.

د-تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

هـ-إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف، تعيين واختبار العاملين وغيرها هي مستمدة أساساً من المدرسة الكلاسيكية.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ما يلي:

أ-الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الأخرى خاصة الاجتماعية.

ب-الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز العامل لزيادة إنتاجيته وإهمال الحاجات والدوافع الأخرى. إذ أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط.

ج-يرى بعض النقاد أن الإدارة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت الأنشطة تتميز بالبساطة والاستقرار، كما يمكن التنبؤ بسهولة وبدقة للأحداث المستقبلية. أما بيئة الأعمال المعاصرة

فأصبحت شديدة التعقيد ومضطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة. ومن جهة أخرى يمكن القول بأن التحدي الكبير الذي كان يواجهه المدراء في تلك الفترة هو تحسين الكفاءة والإنتاجية، أما حالياً فإن التحدي الكبير الذي يواجهه المدراء والمنظمات تتمثل في الجودة، المنافسة والعولة.

3-المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري في المنظمات وعدم الاهتمام به، وكذلك عجز المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة الكلاسيكية في تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل. ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان، الأول العلاقات الإنسانية والثاني العلم السلوكي.

3-1-اتجاه العلاقات الإنسانية: أدى الانتشار السريع للإدارة العلمية إلى نشأة نظريات العلاقات الإنسانية وهو ما أبرز أهمية العوامل البشرية في الإدارة. حيث أبرزت أن العوامل الاجتماعية كالروح المعنوية والإحساس بالانتماء إلى مجموعة عمل ما ومهارات الاتصال بين الأشخاص لفهم السلوك الإنساني خاصة الجماعي حسنت الإنتاجية.

شكلت العلاقات الإنسانية بداية ظهور وتطور المدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد أهدافه وتوقعاته. تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي هيلتون مايو (1880-1949)، ومن أهم الدراسات التي قام بها في جامعة هارفارد المعروفة بدراسات هوثورن في شركة وسترن اليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي كان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل. وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، ولكنها أفرزت النتائج التالية:

أ- أن المنظمة نظام اجتماعي وفني، وأن هذا النظام يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية العامل.

ب- لا تتم إدارة دوافع الفرد بحوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.

ج- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

د- هنالك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

هـ- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.

و- يحتاج المدير إلى المهارات الاجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.

ن- يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل الاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي من الغير.

3-2- اتجاه العلوم السلوكية: لقد انتشرت نتائج دراسات هوثورن بسرعة كبيرة، وتزايدت الأصوات الداعية إلى الاهتمام بالفرد وجماعات العمل بالمنظمة. كما شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيدا من المفكرين والعلماء في العلوم السلوكية، مثل علم النفس وعلم الاجتماع على دراسة الأفراد والجماعات في المنظمات.

يعتبر الاتجاه السلوكي الإنسان أكثر تعقيدا من كونه إنسان اقتصادي كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه كائن اجتماعي كما رأى اتجاه العلاقات الإنسانية. فهي تركز على طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيون أن هنالك عوامل عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية. وفيما يلي أهم النظريات التي أسهمت في الاتجاه السلوكي:

أ- نظرية Y-X: يعتبر كثيرون أن نظريتي (X) (Y) للكاتب دوغلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه المعنون "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر سنة 1960م نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتمادا على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية. ويلخص الجدول رقم (1-1) مقارنة بين النظريتين:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين نظرية (X) ونظرية (Y)

افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الإنسان
-معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد العضلي والعقلي تلقائيا كـرغبتهم في اللعب والراحة. -يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. -يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الأساسية الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. -يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. -يمارس عدد كثير من الأفراد درجة عالية من الإبداع والابتكار في العمل. -يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	-إن الإنسان بطبعه سلبي ولا يحب العمل. -الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. -يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل. -يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا للعمل. -تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شئ هام دون متابعة وإشراف. -يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 65.

وقد رأى الكاتب ماكجروجر أن النظريات الكلاسيكية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة محكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له، وقد رفض ماكجروجر هذه النظرية السلبية للإنسان، وكان يعتقد بأن المدير يستطيع تقديم مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أفرادا ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك. وقد مثلت هذه النظرية تحديا للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلا تنمويا نحو

الأفراد. وسرعان ما انتشرت نظرية (Y) التي طورها ماكريجور ونالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب والباحثين، خاصة في ظل التغييرات السريعة آنذاك، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

ب-نظريات الدافعية: توجه اهتمام بعض الكتاب والمفكرين إلى التركيز على دراسة حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلي هذه الحاجات. ومن بين هؤلاء الكتاب أبراهام ماسلو، وفردريك هيرزبرغ، ودافيد ماكلياند وغيرهم.

ج-نظريات القيادة: لا أحد يستطيع إغفال دور المدير وأهميته في التأثير على سلوك الأفراد وبالتالي على أدائهم وإنجازهم وإبداعهم في العمل. ومن هنا جاء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بموضوع القيادة، خصائص القائد الناجح، أساليب القيادة ونظريات القيادة.

ولا تزال مواضيع القيادة والدافعية وغيرها مثل الاتصالات، وديناميكية الجماعة، والنزاع التنظيمي محور اهتمام العديد من العلماء والباحثين المهتمين بالسلوك التنظيمي الذي أصبح أحد فروع ومجالات الإدارة الرئيسية.

3-3-تقييم المدرسة السلوكية: لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها:

أ-تكمّل المدرسة الكلاسيكية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.

ب-اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.

ج-التأكيد من أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.

د-ساعدت على تطوير فهم وتطبيق العمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.

هـ-حركة العلاقات الإنسانية تنفي أن يكون هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

أ-إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.

ب-هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء علوم سلوكية مختلفة، مما دفع المديرين إلى رفضها.

هذا بالإضافة إلى أنها اهتمت فقط بالإنسان، وبذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية.

4-مدرسة صنع القرارات والمعلومات:

ويطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة، أو المدرسة الكمية، أو بحوث العمليات. وجوهر المدرسة هو استخدام صنع القرارات، ونظم المعلومات، والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشاكل الإنتاج والعمليات، وهكذا تركز هذه المدرسة على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني. لقد تطورت هذه المدرسة إبان الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشاكل العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع ودقة إصابة الأهداف وغيرها.

وكان للعالم هيربرت سايمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات، أكاديميا وعمليا، وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرارات ورأى أن عمل المدير هو أساسا صنع القرارات، فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعليا، وكيف يمكن للمدير أن تكون قراراته أكثر فاعلية ونجاحا.

إن القرارات التي يجب على المدير اتخاذها عديدة ومتنوعة، ولكن يمكن تصنيفها إلى قرارات روتينية بسيطة متكررة، وقرارات غير روتينية وغير متكررة. ولما كانت معظم القرارات من النوع الثاني، فقد استدعى الأمر استخدام النماذج الرياضية والإحصائية، وبحوث العمليات، والمحاكاة الحاسوبية وغيرها، من أجل التوصل إلى قرارات صائبة.

لقد قدمت هذه المدرسة عددا من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد متخذي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة وناجحة. ومن بين تلك الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، نظرية صفوف الانتظار، سلسلة ماركوف، المحاكاة، نقطة التعادل، المباريات. ففي مجال إدارة الإنتاج والتصنيع، تستخدم

حاليا على نطاق واسع الأساليب الكمية في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة، والموازنة، والمخزون، وكذلك بالنسبة لإدارة العمليات في المنظمات الخدمية، فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية، تخطيط برامج التطوير، الموازنات وجدولة مواعيد الطائرات... الخ.

أما فيما يتعلق بنظم المعلومات، فيمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصرا هاما في كل نشاط تقوم به المنظمة، وأنها حيوية بالنسبة لكل مدير، وعليها يتوقف نجاحه ونجاح المنظمة. ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات بصورة كبيرة، زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات المتعلقة بجمع الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

أما أهم الانتقادات لهذه المدرسة، فكما أن المدخل السلوكي لا يقدم إطارا متكاملا لفهم الإدارة، فكذلك الأمر بالنسبة للمدخل الكمي أو مدخل القرارات فهو لا يشكل بديلا للإدارة. فرغم أنها توفر أدوات هامة تساعد المدير في أدائه للعملية الإدارية، ولكن هذه النظرية لم تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات. إذ ينبغي النظر إلى العاملين والمديرين الذين يستخدمون الأساليب والأدوات الكمية على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، ومن هنا يجب أن تأخذ بالاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

5-مدرسة إدارة النظم:

تعتبر مدرسة النظم من بين الاتجاهات الفكرية الحديثة الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية. واستندت هذه النظرية إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية، والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبا كليا موحدا وهكذا فالإنسان نظام، والدائرة أو القسم نظام، والمنظمة نظام والمجتمع نظام. إذن يمكن تعريف النظام بأنه عبارة عن مزيج مترابط من العناصر المشتركة وظيفيا والمصممة لتحقيق هدف معين.

5-1-النظام المفتوح: لقد اعتبرت مدرسة النظم المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة، ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية (الشكل رقم 1-1):

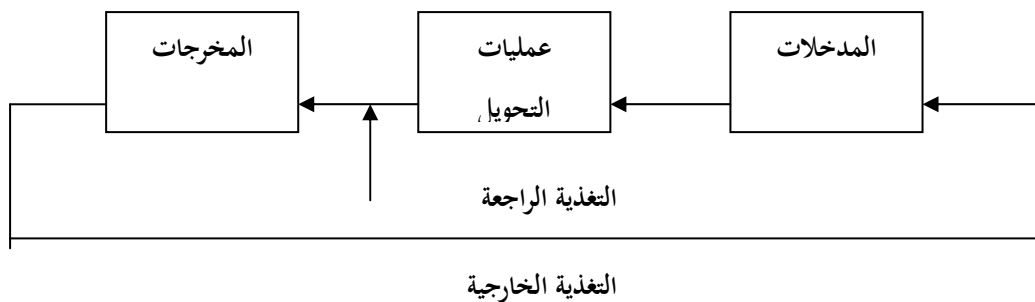
أ-مدخلات: وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات والطاقة...الخ.

ب-عمليات تحويل: وتشمل عمليات التوسع، التسويق، السياسات، الأهداف، العمليات وغيرها، لتحويل المدخلات إلى المخرجات.

ج-المخرجات: وتشمل السلع والخدمات والأرباح، ورضا المستهلكين والعاملين وغيرها، والتي توفرها المنظمة للبيئة.

د-التغذية الراجعة: وهي رد فعل البنية الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع والتقييم سلبيا أو إيجابيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات وعمليات التحويل.

الشكل رقم (1-1): عناصر النظام المفتوح



5-2-تقييم مدرسة النظم: تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي:

أ-اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من نظم فرعية مترابطة، وهذا المنظور يجعل المدير ينظر إلى وحدته ودوره في إطار النظام الكلي، وارتباطها مع الوحدات الأخرى، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة.

ب-إن أي تغيير في جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، هذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع أجزاء المنظمة حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام.

ج- يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، وهو أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها البعض.

د- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.

هـ- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

إن أهم انتقاد موجه لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدير لا يناقش المشاكل اليومية ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير في المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات.

6- المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع. وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملاءمة لمواقف وحالات معينة.

إن المدرسة الموقفية تقرر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم. ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة. وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب. ومن هنا كان اهتمام هذه المدرسة وسعيها لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام نجد بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة، استراتيجيات المنظمة، نوع العاملين في المنظمة، طبيعة العمل وثقافة المنظمة وغيرها.

لا تزال المدرسة الموقفية تحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والممارسين. وأكدت على ضرورة وأهمية المدخل التشخيصي في حل المشاكل وضرورة قيام المدير، مهما كان مستواه وطبيعة عمله، بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة. ومن ناحية أخرى، نبهت إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة (البيئة، الحجم، التقنيات وغيرها)، وأوضحت بعض علاقات التأثير هذه العوامل وقرارات تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة، أي كيف يتم تصميم الوظائف، وما نوع الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة وغيرها، المناسب لظروف بيئة معينة، وحجم معين...الخ. وقدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات، وكيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح.

الفصل الثالث: الوظائف الادارية

ونعني بها مجموعة من الواجبات الأساسية التي يطلق عليها عادة وظائف الإدارة ، ويسعى باستخدام هذه الوظائف مجتمعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة. وتشمل:

1-التخطيط

الوظيفة الادارية الاساسية ،التي تساعد على تحديد مسارات العمل التي ينبغي اتباعها لتحقيق اهداف المنظمة ويمثل التخطيط اتخاذ قرار مبكر او مستقبلي بخصوص ما سوف تعمله المنظمة في المستقبل القريب والبعيد.

2-التنظيم

الوظيفة الادارية الثانية وتشمل تنظيم الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتنفيذ الخطة الموضوعة في المنظمة.

3-التوجيه) والتسمية الاكثر شيوعا "في الوقت الحاضر القيادة والتحفيز)

ويسمى البعض الارشاد وتمثل قيادة المدير للجهود والموارد من خلال تبنيه رؤية واضحة ينبغي اتباعها بسهولة من قبل المرؤوسين وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم الادوار التي يؤدونها في تحقيق اهداف المنظمة.

4-الرقابة

الوظيفة الرابعة من وظائف الادارة التي يمارسها المدراء بمختلف مستوياتهم العليا والوسطى والدنيا بقصد تقييم الاسلوب والوسائل والكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة اهدافها.

الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

وهي عبارة عن تحقيق الهدف الأساسي من المؤسسة، الذي هو إشباع حاجات الإنسان ورغباته، عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات، ومن ثم فهناك نشاط آخر، غير النشاط الإداري، ينبغي على كل مؤسسة أعمال أن تقوم به أيضاً، حتى تتمكن من تحقيق هدفها تحقيقاً كاملاً، وهذا النشاط الذي يجب على المؤسسة القيام به، يتكون في مثل المعامل وما أشبهه من وظائف، مثل الإنتاج والبيع والشراء والتمويل وشؤون الأفراد والأعمال المكتبية والعلاقات العامة، وينسحب مثل ذلك على سائر أقسام المؤسسات، كالمؤسسات الصحية أو المؤسسات الثقافية أو المؤسسات السياسية، أو ما يشبه ذلك.

ويطلق على هذه الوظائف، اصطلاح وظائف المؤسسة، أو وظائف المشروع، تمييزاً لها عن وظائف المدير، أو وظائف الإدارة، وليس معنى ذلك انفصال النشاط الإداري عن نشاط المؤسسة، بل معنى ذلك أن هناك نوعان من النشاط، يجب على المدير مراعاة هذا تارة وذاك تارة أخرى، وهما متشابكان تشابكاً شديداً، مثلاً عند القيام بأعباء وظيفة الإنتاج في المثال السابق، أو التسويق، أو غيرهما من وظائف المؤسسة، لا بد للمدير المسؤول من تخطيط هدفه وسياسته، وتنظيم العمل وتنمية الهيئة الإدارية وتوجيه العاملين على التنفيذ ورقابة النتائج وتقسيم أوقاته وأفكاره وأنشطته وأعماله، بين هذا الجانب وذاك، ومن الواضح أن وظائف الإدارة لا تقتصر على الرئيس الأعلى، للمؤسسة، وإنما هي مجموعة أنشطة للإداريين على اختلاف أنواعهم، فهناك الرئيس الأعلى وهناك المديرون الإداريون، كإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة المال وإدارة الأفراد إلى غير ذلك، وتختلف وظائف المنشآت بعضها عن بعض، فمثلاً وظائف المؤسسة الصناعية، تختلف عن وظائف المؤسسة الزراعية، كما أن وظائفها تختلف عن وظائف مؤسسة الخدمات كما أن وظائفها تختلف عن وظائف مؤسسة السياسة أو الثقافة، أو ما أشبهه، نعم بعض الوظائف تكون مشتركة تقريباً بين كل أنواع المنشآت، مثل الوظيفة المالية، حيث إن أية مؤسسة لا تستغني عن المال، فإنها تقام بالمال وتبقى بالمال، وتستمر مطردة إلى حيث الأهداف المنشودة بالمال، ولو اتخذنا مؤسسة صناعية كنموذج للدراسة، فإننا نجد أنها تقوم بالعديد من الوظائف المختلفة، والتي من أهمها:

1- وظيفة الإنتاج: من أهم وظائف المنشآت إطلاقاً، فإن المنشآت إنما تنشأ للإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو إنتاجاً صحياً أو إنتاجاً مالياً أو إنتاجاً صناعياً أو إنتاجاً عسكرياً، أو غير ذلك، فمثلاً المؤسسة الصناعية: تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخامات، بتحويلها إلى سلع، يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية، وتوفر المال للمساهمين من ناحية ثانية. ومثل هذه الوظيفة تنطوي على كثير من الوظائف الفرعية، مثل اختيار موقع المصنع، وتخطيط مواقع عمل الآلات، وتحديد درجة الآلية والتصميم الهندسي للسلعة، والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية، والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابة الإنتاج وفحص الجودة، في السلعة وإلى غير ذلك.

2-وظيفة التسويق: تنطوي على كل الأنشطة التي تبذل، عند انسياب السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز عرضها، أو إلى مراكز استهلاكها، سواء في داخل البلد أو خارج البلد، ومن الواضح وجوب ملاحظة رغبات الجماهير في هذه السلعة، هل السلعة لكل الفصول، أو لفصل خاص من فصول السنة، أو لموسم خاص من المواسم، ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية، التي تعتبر المحور الرئيسي في منشآت الأعمال من هذا القبيل، تنطوي بدورها على وظائف مهمة في البيع والنقل والتخزين والتجفيف، بالنسبة إلى مثل الحبوب والفواكه، المفروض أن تجفف وتعلّب وما أشبه ذلك، وتتعلق وظيفة البيع، بتحويل ملكية السلع والخدمات، من المنتج إلى الوسطاء، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة، ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة، وتحديد أسعار البيع والقيام بالحمالات الإعلامية والترويجية، واختيار وتدريب رجال البيع ومراقبتهم، أما وظيفة النقل، فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع، حيث السوق في غير مكان الإنتاج، بينما تعمل وظيفة التخزين، لأجل الحصول على المنفعة الزمنية، إلى غير ذلك من الشؤون المرتبطة بالتسويق.

3- وظيفة التمويل: فتعتبر من الوظائف الحيوية لكل مؤسسة، لأن جميع منشآت الأعمال، تحتاج إلى الأموال، حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكلما كان المال أوفر حسب الكفاية، التي تلاحظ في الإدارة، يكون القيام بالنشاط أحسن وأكمل، وكل الوظائف للمشروع لا يمكن النهوض بها، دون توافر الأموال اللازمة، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمؤسسة، أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، وهذه المصادر قد تكون حكومية، وقد تكون شعبية، وقد تكون دائمة، وقد تكون مؤقتة، كما قد تكون ملكية أو اقتراضية، إلى غير ذلك من المصادر المالية، التي من الواجب أن يلاحظ المديرون النسبة بينها، وبين سائر أعمال المؤسسة، ومن الواضح، أنه لا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال، لا مطلق الاستخدام، ولا أن تصب في مصبات فاسدة، مثل الرشوة والاحتيال والنهب وما أشبه، مما تحف بالمال غالباً، ومن أهم أهداف هذه الوظيفة، العمل على احتفاظ المؤسسة بسيولة كافية، تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها عند حلول مواعيدها، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة، النشاط المحاسبي في المؤسسة، والمراقبة الدائمة للتكافؤ والتوازن بين المال المحتاج إليه، والمال المتوفر لديها.

4-وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): فتتعلق هذه الوظيفة، بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة، وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة، في تنفيذ الأعمال، ويستلزم هذا، القيام بأنشطة مختلفة، مثل حصر الوظائف اللازمة، وتحديد مواصفاتها، والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، للحصول على الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للعمل وتدريبهم والتنسيق بينهم، والمحافظة على علاقات طيبة، بين المؤسسة والعاملين فيها، ووضع أنظمة التعيين والترقية والفصل والتأديب، مما تجعل الأفراد صالحين ومهيئين ومندفعين للتقدم بالمؤسسة إلى الأمام.