

مقدمة :

في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط و المواقف الصعبة اقتصاديا و سياسيا و اجتماعيا ، أصبح الاهتمام بنظريات الإدارة و تطبيقاتها أمرا ضروريا لفهم الطريق الصحيح لتحقيق النجاح و الريادة ، و اكتساب الفكر الاستراتيجي ، الذي من خلاله تستطيع منظمات الأعمال مواجهة التهديدات الخارجية خاصة المنافسة و ما تجلبه من تحديات و أخطار تهدد بقاءها .

و في هذا الإطار ازداد اهتمام الدولة و المنظمات معا بإدارة الأعمال ، لما لها من دور أساسي في تحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية ، و في التنسيق الفعال للموارد المختلفة بما يخدم الأهداف التنظيمية للمنظمة . و سنحاول من خلال هذه المحاضرات التعرض للمحاور التالية :

المحاضرة 01 : ماهية الإدارة

المحاضرة 02 : ماهية المدير و المنظمة

المحاضرة 03 : تطور الفكر الإداري

المحاضرة 04 : الوظائف الإدارية في المنظمة

المحاضرة 01 : ماهية الإدارة

سنحاول من خلال هذه المحاضرة التعرف على ماهية المدير من خلال إعطاء تعريف للمدير ، و المهارات الإدارية الخاصة به ، بالإضافة إلى الإشارة إلى تعريف و موارد المنظمة .

أولاً : تعريف الإدارة

لا يوجد تعريف محدد للإدارة ، حيث وجدت عدة محاولات من قبل علماء الإدارة عبر مختلف العصور ، وذلك تبعاً للمناهج والمدارس التي ينتمون إليها ، ومن أهم التعاريف الشائعة في هذا المجال نورد ما يلي :

يعرف هنري فايول الإدارة على أنها " تنبؤ وتخطيط وتنظيم ، وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة " .

أما فريدريك تايلور فقد عرف الإدارة على أنها " المعرفة الدقيقة بما هو مطلوب من العاملين أن يفعلوه ، والتأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن الطرق ، وبأقلها تكلفة " .

أما ليفنجستون فيري بأن الإدارة " هي نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل ، وأقل التكاليف ، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة " .

وفي ضوء ما تقدم فإن أكثر التعريفات المبكرة انتشاراً للإدارة ذلك التعريف الذي ساهمت به ماري باركر فوليت عام 1918 " الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين "

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الإدارة هي نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية يتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : أقسام الإدارة (أنواعها)

1/ أنواع الإدارة حسب تقسيم العمل الإداري في المؤسسة:

حسب هذا المعيار تصنف الإدارة إلى ثلاثة أصناف هي :

أ/ الإدارة العليا :

وتشمل العاملين في المنظمة في أعلى الهرم الوظيفي في المنظمة، مثل رئيس هيئة المديرين ، المدير العام ، الرئيس ونوابه ومساعدوه .

ب/ الإدارة الوسطى :

وتشمل الموظفون الذين يشرفون على تنفيذ الخطط ، ويتلقون الأوامر من مدراءهم وينفذونها من خلال الإدارة التنفيذية ، ويراقبون أداء الأعمال مثل : المشرفين ، رؤساء الأقسام ومدراء الفروع .

ج/ الإدارة الدنيا أو الإدارة التنفيذية:

وهم المكلفون بتنفيذ التعليمات والمهام مثل : العمال ، وموظفي الإنتاج ، والتسويق والمالية

2/ أنواع الإدارة حسب معيار الموارد:

حسب هذا المعيار تصنف الإدارة إلى :

أ/ إدارة الموارد البشرية : وهو ما يعرف بإدارة الأفراد .

ب/ إدارة الموارد الأخرى : وتشمل الموارد المالية والمادية .

3/ أنواع الإدارة حسب معيار القطاع :

حسب هذا المعيار تصنف الإدارة إلى :

أ/ إدارة الأعمال : وهي تمثل دراسة منشآت الأعمال أو المنظمات ، سواء كانت شركات عامة أو خاصة.

ب/ الإدارة العامة : وتشمل إدارة الدوائر والوزارات والمؤسسات الحكومية... الخ.

ثالثا : أهمية الإدارة

إن الإدارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان ، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته ، وتدله على الطريق الأفضل لتحقيق هدفه ، وتقلل العقبات التي تواجهه ، حيث يتميز علم الإدارة عن أي علم آخر، في أن كل فرد يعلم جزء منه كنوع من المعلومات العامة ، ويبدو هذا واضحا من خلال المعلومات الغزيرة للإنسان للتأثير في الآخرين ، والتأثر بهم ، وعملية التأثير المتبادل هي في الأصل ممارسة فعلية للإدارة فالإدارة هي النظام العام ، وهذا يعني أنه من خلالها، يمكن الربط بين أحداث متفرقة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى ، تستخدم في تحليل العديد من المشاكل ، والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل معها ، ولقد أصبح من الحقائق المسلم بها ، وجود معامل ارتباط قوي ، بين تطور الإدارة وبين مستوى التقدم الذي يحققه بلد ما ، ويبدو ذلك واضحا عند المقارنة بين بلد نام وبلد آخر أكثر تقدما ، فهناك العديد من الدول النامية التي تملك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية ، ولكن نظرا لانخفاض الخبرة الإدارية بقيت في موقع التخلف مقارنة مع دولة أخرى تملك حجما أقل من الموارد ، ولكنها تتميز بارتفاع مستوى الخبرة الإدارية ، والسر في ذلك يكمن في أن المعرفة الإدارية تعني الاستغلال الأفضل للموارد ، مما يحقق إشباعا أكبر للعديد من الحاجات الإنسانية .

رابعا : الإدارة بين العلم والفن و المهنة**1/ الإدارة كمهنة :**

إن اعتبار الإدارة مهنة من عدمه إنما يتوقف على تعريف كلمة مهنة ، فلو نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملا مخصصا لخدمة الآخرين ، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة .

2/ الإدارة كعلم :

يمكن تعريف العلم على أنه مجموعة منظمة من المعرفة ، والتي تم تجميعها وقيولها ، والمتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع معين .

والمعرفة الإدارية موجودة فعلا ، ويستخدمها كل المدراء في اكتشاف المزيد من المعلومات الصحيحة المتعلقة بها ، كل ذلك أدى إلى القول بأن الإدارة علم ، لكن علم الإدارة لا يتصف بالشمولية والدقة ، كما هو الحال في العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والفيزياء ، ومن ثم فإن علم الإدارة لا يعتبر من العلوم الطبيعية ، بل هو من العلوم الاجتماعية .

3/ الإدارة كفن:

إن معنى الفن هو الوصول إلى النتيجة عن طريق المهارة ، أي أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في الأداء .

ونجد أن هذا مطلوب في الإدارة ، لأنها في الكثير من الأحيان يكون من الضروري استخدام المهارة عند تطبيق الجهود الإدارية ، لتحقيق الهدف .

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة يمكن اعتبارها علم له أصوله وقواعده ، ويرتكز على أسس ومبادئ وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه الإدارة ، كما يمكن اعتبارها فن ، لأنها تشير إلى المهارات المختلفة التي يتمتع بها الإداريون على مختلف مستوياتهم التنظيمية ، والتي تعكس الفروق الشخصية بينهم ، ويتجلى هذا الفن في النتائج العملية للممارسات الإدارية ، رغم أن الجميع يطبقون الإدارة كعلم ، ويحصلون على نتائج متنوعة تبعاً لمهاراتهم في تطبيق هذا العلم ، والقدرة على تقدير الظروف والمواقف والحالات ، مما يتطلب سرعة البداهة والفتنة واللباقة ، وحسن التصرف في الأمور ، وهي مميزات شخصية تكون نتيجة تفاعل صفات وراثية ، وأخرى مكتسبة للشخص ، في لحظة زمنية ومكانية محددة .

فالإدارة إذن علم علينا تعلمه ، وفن يتمثل في قدراتنا الذاتية ومميزاتها الشخصية ، علينا حسن استخدامها في تطبيق هذا العلم للحصول على أفضل النتائج .

المحاضرة 02 : ماهية المدير ، ماهية المنظمة

سنحاول من خلال هذه المحاضرة التعرف على ماهية المدير من خلال إعطاء تعريف للمدير ، و المهارات الإدارية الخاصة به ، بالإضافة إلى الإشارة إلى تعريف و موارد المنظمة .

ماهية المدير

أولا : تعريف المدير

" إن المدير هو ذلك الشخص المخول له صلاحية إدارة الموارد في المؤسسة ، وتتكون وظائفه من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، والتحفيز والقيادة واتخاذ القرارات ، وهو مصدر القوة الدافعة في المؤسسة الضرورية في العمليات ، وفي توجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية ، وقدرته على التفاعل و التكيف مع البيئة التي يعمل في ظلها "

فالمدير يضع القواعد الخاصة بالعمل ، ويحدد الوظائف والمهام للعاملين ، وينظم العلاقة و الاتصال بين النظم الفرعية للمؤسسة .

ثانيا : المهارات الإدارية للمدير

حتى يتمكن المدير القيام بالمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية ، يجب أن يتصف بالمهارات التالية :

1/ المهارة الفنية :

إذ يجب على المدير معرفة المهام والمسؤوليات المكلف بها ، وإلمامه بالخبرة والمعرفة اللازمة لإنجاز تلك المسؤوليات .

2/ المهارة الإنسانية :

وتتمثل في القدرة على التعامل مع العاملين وتوجيههم بشكل صحيح ، لتحقيق هدف المؤسسة ، وحل المشاكل التي قد تنشأ بشكل حكيم ، مع البحث في أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها .

3/ المهارة العلمية والفكرية :

وتتمثل في القدرة على التطوير والإبداع والتحديد لمواجهة الصعب ، مع دراسة التغيير في الرغبات وأذواق الزبائن ، والعمل على تلبيتها ، وفهم سياسة المنافسين ... الخ

ماهية المنظمة

1- تعريف المنظمة :

يطلق لفظ منظمة Organization في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات .وهي بالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة ، سواء كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو لا تهدف إلى الربح وهكذا ، فقد يكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو خيرياً.

ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة . فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ملاك ، موردين ، وسطاء ، أجهزة حكومية ، رأى عام) بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها.

وفي ضوء هذا المفهوم فإننا نجد أن أي مجتمع من المجتمعات يتكون من العديد من المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والعسكرية . وكل فرد منا يتعامل يومياً مع واحدة أو أكثر من هذه المنظمات. مثال ذلك الجامعة ، المعهد ، البنك ، الجمعية التعاونية أو مؤسسة خطوط جوية ، وزارة أو هيئة حكومية... الخ.

كما أن المنظمة هي وحدة فنية واجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مرغوب. فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات ومعدات وأدوات وطرق ووسائل لازمة لإنجاز الأعمال.

وهي أيضا وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الأفراد يستخدمون هذه الأدوات والطرق والوسائل ويقومون بتشغيل المعدات والآلات . وأن هؤلاء الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيها بينهم تتعلق بالعمل أو باهتمامات أخرى شخصية واجتماعية وإنسانية . وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها. وأي منظمة إنما هي وحدة أو نظام فرعي من نظام كلي وهو البيئة أو المجتمع المحيط والذي تعمل من خلاله . وفي سبيل تحقيق أهدافها المرغوبة فإن المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة و الوظائف المتنوعة والمتكاملة مثل الإنتاج والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات والمخازن ، شئون الأفراد ، البحوث والتطوير وغيرها.

وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة والتي من بينها ما يلي: الأرباح ، العائد على الاستثمار، البقاء في السوق ، النمو و التوسع ، الريادة في الصناعة / السوق، أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الاجتماعية.

2-موارد المنظمة :

تتكون أي منظمة من المنظمات من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الموارد تشتمل على ما يلي:

2-1 الموارد البشرية : وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل . وعادة تتمثل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديرين ومشرفين ورجال بيع ، وملاحظين ، وعمال مهرة ، ونصف مهرة وغيرهم.

2-2 الموارد المالية : وتضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتبات ، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة ، ومقابل السيولة المطلوبة .. إلى غير ذلك.

2-3 الموارد الأولية : وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية.

2-4 الموارد الرأسمالية : وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتكبيبات وغيرها من الأصول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة.

2-5 البيانات : وتضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة . وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته ، وعن العملاء وخصائصهم ، وعن نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة ، وعن منافسة وخصائصها ، ومن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

المحاضرة 03 : تطور الفكر الإداري

سنحاول من خلال هذه المحاضرة التطرق إلى أهم النظريات والمدارس التي تخص تطور الفكر الإداري ، من خلال ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة ، الفكر الإداري في ظل المدرسة الكلاسيكية ، المدرسة الانسانية و السلوكية ، و النظريات الحديثة و المعاصرة في الإدارة .

أولا : ملامح الفكر الإداري في الحضارات القديمة

لو تمعن الإنسان في تاريخ البشرية القديم ، لوجد أن هناك الكثير من الشواهد والأدلة التي تثبت أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه ، وأن الفكر الإداري قد بدأ منذ آلاف السنين ، وأوضح دليل على ذلك ما خلفته الحضارات القديمة المختلفة من آثار ، تتمثل في كتابات ورسومات وأدوات تشير إلى ممارسة الأوائل في هذا العالم الإدارة ومبادئها ، وسنعرض فيما يلي أمثلة لهذه الحضارات :

1- الفكر الإداري في ظل الحضارة الفرعونية :

من أبرز الأدلة على قدرة المصريين القدماء في مجال الإدارة ، هو بناؤهم للأهرامات التي مازالت إلى حد اليوم تشد انتباه العلماء والمفكرين ، لما تطلب إنجاز هذا العمل من قوة بشرية إذ يقدر عدد العاملين بالآلاف ، وهذا الإنجاز بمفهومنا اليوم للإدارة ، يحتاج إلى تخطيط علمي وتنظيم وتوجيه للمجهودات البشرية العاملة به ، وإلى رقابة لتصحيح الأخطاء والمشاكل التي قد تواجه المنفذين لهذا المشروع ، وهذا لا يتم إلا بتقسيم العمل وإتباع مبدأ التخصص ، وهذا العمل جاء أيضا نتيجة لوجود تنظيم إداري للدولة الفرعونية في ذلك الوقت ، والتي تميزت كما يشير الباحثون بوجود وزراء يسيرون شؤونها ، وقادة عسكريين ومراكز حكم في مقاطعات مختلفة . من معالم الإدارة كذلك ضبط فيضان النيل وانخفاضه ، وكذلك حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق .

2- الفكر الإداري في ظل الحضارة البابلية :

أهم ما يشير إلى ممارسة الإدارة في هذه الحضارة ، ما يسمى بقانون "حمو رابي" ، الذي يعتبر أحد القوانين القديمة التي عاجلت الكثير من المواضيع الإدارية ، كتحديد الأجور للعاملين وممارسة الرقابة على المعاملات التجارية للتأكد من سلامتها ، وعدم وجود أي انحراف في الإجراءات ، وكذلك تطرق هذا القانون إلى تحديد المسؤولية ، ومعاقبة من يخل بالعمل الذي أسند إليه .

3- الفكر الإداري في ظل الحضارة الصينية :

من أهم شواهد الفكر الإداري في الحضارة الصينية هو دستور أنشاو و كتب عام 1100 ق.م، وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من الإمبراطور إلى أصغر موظف في الدولة، كما عرفت الحضارة الصينية نظام الجدارة الذي يحدد المعايير التي بموجبها بوضع الشخص المناسب في المكان

المناسب لأنه مبني على التخصص من خلال مبدأ الجدارة، وسور الصين العظيم من المعالم الشاهدة على وجود إدارة محكمة من تقسيم العمل والتخصص لإنجاز هذا السور.

4- الفكر الإداري في ظل الحضارة الإسلامية :

لعب الدين الإسلامي دورا مهما في تطور الإدارة بكل جوانبها ، وذلك بفضل ما جاء في كتاب الله تعالى ، وفي سنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ، وما قام بتطبيقه والاجتهاد فيه من الخلفاء الراشدين والتابعين لهم ، وظهر الفكر الإسلامي في مجال الإدارة بشكل واضح وعملي مع اتساع الدولة الإسلامية ، وتبنيها لكل ما تنادي به من مبادئ وأسس إدارية .

ويعجز الإنسان في حصر الشواهد التي تدل على تطور الفكر الإداري الإسلامي ، فعلى سبيل المثال دعا الإسلام إلى المساواة بين الناس دون تمييز ، وشجع على العمل والنصح ، كما رغب في التخطيط وممارسته و تجنب العمل العشوائي ، أما وظيفة التوجيه الإداري ، فقد أكد الإسلام على ضرورة وجود القيادة ، كما سمحت بمبادئ الإسلام والقيم التي غرسها في الناس إلى وجود رقابة ذاتية ، عن طريق مراقبة الناس لأنفسهم بإتباع أوامر الله ، وتجنب نواهيه... الخ.

ثانيا : المدرسة الكلاسيكية

تتمثل أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة فيما يلي :

➤ نظرية الإدارة العلمية :

من رواد هذه النظرية نجد :

1/ فريدريك تايلور (1898):

يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " ، أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها .

حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصر الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمدة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم الأجر التفاضلي .

2/ هنري جانت (1861-1919):

لقد رافق هنري جانت تايلور في الكثير من المشروعات التي قدمها في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلا عن تايلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة ، كما عمد هنري جانت إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجز ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر.

وهذا الترتيب جعل هنري جانت يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم " بخرائط جانت " وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل .

والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك " بجدولة الإنتاج " ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

3/ هارنجتون أمرسون (1853-1931) :

كان من بين المتحمسين لأفكار تايلور في الإدارة العلمية ، وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة التي نشرها سنة 1919 ، حيث سميت "بمبادئ الكفاءة الإثني عشر" ، والتي نلخص أهمها فيما يلي :

- * وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها ؛
- * تميز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة ؛
- * اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة ؛
- * الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة ؛
- * نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة ؛
- * توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛
- * تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه ؛
- * مكافأة العمال المتميزين .

➤ نظرية المبادئ الإدارية:

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية مايلي :

1/ هنري فايول : (1841-1925)

يعتبر "فايول" رائد نظرية الإدارة الوظيفية ، وهو فرنسي الأصل ، " حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التعدين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان **الإدارة العامة والصناعة** ، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك المبادئ الأربعة عشر للإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام **30** سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب ، وتؤكد المبادئ الإدارية التي ذكرها على ضرورة وجود المرونة اللازمة في عملية تطبيقها.

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية و غير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى مايلي:

- * نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛
- * نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛
- * نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛
- * نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2/ "جيمس موني" و "ألن رايلي" :

" كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان "الصناعة تتقدم" سنة **1931** ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :

- * التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة
- * التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف ؛
- * التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة ؛
- * الاعتماد على أسلوب المشورة في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

➤ النظرية البيروقراطية :

"يعتبر عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر** رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند **ويبر** التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها " .

من خلال دراسته للنظرية قدم **ويبر** مجموعة من خصائص النظام الإداري يمكن ذكرها فيما يلي:

- * توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛
 - * وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛
 - * تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛
 - * تعيين في الوظيفة من هو أحق بها ؛
 - * تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛
 - * استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛
 - * الاعتماد على التوثيق، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها .
- من خلال هذه الخصائص التي قدمها ويبر أراد إيجاد منظمة مثالية لها القدرة على ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها.

ثالثا: المدرسة الانسانية و السلوكية

تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية ، ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

➤ جورج إلتون مايو :

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

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

وبعد أن أخذ إلتون مايو وزملائه مراقبة مجاميع العمل و دراسة العلاقات بينها، اكتشفوا بأن هذه الجماعات تشكل تنظيمات غير رسمية ذات تأثير يزيد أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي، كما تحصل فيها عمليات وأحداث

يجب أن يهتم بها الإداري إذا أراد أن يكون فاعلا، فمثلا قد يحدد التنظيم غير الرسمي للأعضاء ماذا وكم يجب أن ينتج كل عضو في الجماعة، وهم يستجيبون لضغط الجماعة حتى ولو تطلب ذلك مخالفة ما تريده الإدارة رسميا، لذلك أكد مايو على ضرورة أن يهتم تأهيل من يختص بالإدارة بدراسة التنظيمات غير الرسمية وديناميكيته.

➤ دوغلاس ماك جريجور (نظرية X و Y) :

في هذه النظرية عرض دوغلاس تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي مثلها بنموذج X ، ثم عرض تصوره لفروض العلاقات الإنسانية والتي مثلها بنموذج Y ، حيث نادي دوغلاس المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج X إلى نموذج Y ، وترتكز نظرية X على افتراضات مفادها أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل، وليس لديه طموحات، ولا يحمل المسؤولية، يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب، يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي فهو يحتاج إلى رقابة شديدة .

وقد انتقد دوغلاس الافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وأكد على وجوب التزام المدراء بنظرية و افتراضات Y ، والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ولا يقاوم التغيير بطبيعته، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسته في العمل.

إن نظريتي دوغلاس تعتبران من النظريات الرائدة في الإدارة والتي ركزت على عنصر الإنتاج الأهم في المنظمة وهو الإنسان، إذ لا يرى دوغلاس فائدة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه، فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة.

➤ ماري باركر فوليت :

وتتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعات التي ينتمي إليها، أي أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحرته من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها، فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة و رأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعل السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليه، وترتكز فلسفتها على ما يلي:

مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.

-الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير .

-بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال، وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.

-القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ظل الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.

-لقد ركزت باركر على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاهية من يعمل فيها.

➤ ابراهام ماسلو (نظرية سلم الحاجات) :

رائد هذه النظرية هو " أبراهام ماسلو " هو عالم نفس أمريكي الجنسية 1908 - 1970 ، وتقوم نظرية ماسلو على أنّ للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم .

ويرى " ماسلو "لابد من إتباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل الحاجات العليا . وتنقسم الحاجات عند " ماسلو " إلى خمس حاجات وهي:

- **الحاجات الفسيولوجية :** وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمايته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، النوم ، شرب الماء، الهواء... الخ.
- **الحاجة للأمن :** فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية فإذا لم يحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود فهي حاجات للحفاظ على وجوده من أمثلة هذه الحاجات الأمن الجسدي، الأمن الأسري و الصحي ، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي... الخ.
- **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء للجماعات :** تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل... الخ . فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا يعاني من العزلة والاكتئاب.
- **حاجات التقدير :** لابد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها ويلبها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له ومن أمثلة ذلك نجد :اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.
- **الحاجات لتحقيق الذات :** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه . فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل :تحقيق النظام، تحقيق العدالة، الكشف عن الحقيقة وينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم تجاهها إلى قمته . ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته

رابعا : الإدارة المعاصرة (المدارس الحديثة في الإدارة)

1- النظرية الكمية للإدارة:

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينات ، إلا أنها اكتبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الالكترونية و تفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال .
و تقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية و الحصول على أفضل حل ممكن الذي يعطى أكبر عائد و أقل خسارة ممكنة .
و من أسس هذه النظرية وضع الحقائق و المشكلات في صور رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية و تأخذ شكل النموذج ، و يساعد هذا المدخل على التفكير المنطقي المنظم و رؤية المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة أوضح ، مما يسهل عملية اتخاذ القرار .

2- المدرسة اليابانية (نظرية Z):

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع " ، ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي :

- * التوظيف مدى الحياة ؛
- * بطئ التقييم بغرض الترقية ؛
- * تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ؛
- * سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛
- * الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل ؛
- * الاهتمام بالفرد وجودة المنتج .

3- مدرسة الأنظمة أو النظم :

" إن الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية ، لذلك جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة " ، " والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعا إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها " .

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة وشمل هذا النظام

العناصر التالية :

* **المدخلات** : وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية.

* **عمليات التحويل** : وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب... الخ .

***المخرجات :** وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء... الخ .
 ***التغذية العكسية :** وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكين والمستخدمين) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

4- المدرسة الموقفية:

" تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى هذه المدرسة ، أن العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعاً لهذه الظروف " .

5- الإدارة بالأهداف :

" ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين بيتر دراكر و جورج أوديون ، ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي :

* تحديد الهدف من المشروع ؛

* تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛

* تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛

* توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛

* متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛

* تحديد الحوافز والعقوبات

6- الهندرة أو إعادة الهندسة :

تعتبر الهندرة وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات .

وظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هييمر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير **هندرة المؤسسات** ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظراً لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات و الإستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم.

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

- * التخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي ؛
- * التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ؛
- * ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛
- * التكيف والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث ، وكذا إفرزات العولمة .

7- إدارة الجودة الشاملة :

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل إستراتيجي ، تسعى المنظمة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها . و حسب معهد التقييس البريطاني ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور " .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ، تحدد فيها كافة جهود العاملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل . ومن رواد هذه المدرسة نجد : وليام إدوارد ديمنغ ، فليب كروسي ، جوزيف جوران ، كاورو إشيكاوا .

المحاضرة 04 : الوظائف الإدارية في المنظمة

تختلف الوظائف التي تمارسها الإدارة حسب حجم المنظمة ، و نشاطها و هيكلها التنظيمي ووعي الإدارة و البيئة المحيطة ، و الظروف و غيرها من العوامل التي تبني على أساسها وظائف الإدارة ، و تعكس هذه الوظائف النشاطات أو المهام التي يجب أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري .

و تشمل الوظائف الإدارية و التي بدونها لا يمكن أن تكون الإدارة في أية منظمة ناجحة ، حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة ، و هو ما سنتطرق إليه في هذه المحاضرة .

أولا : التخطيط الإداري

1- تعريف التخطيط الإداري :

التخطيط هو عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله ، للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية لذلك ، و كذلك تحديد الوسائل و الأساليب اللازمة لتحقيق ذلك ، و تقدير المدة الزمنية ، و الإمكانيات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة".

كما يمكن تعريفه على انه : " مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل ، و التأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية و البشرية ، سوف تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها".

و يعرف التخطيط أيضا على انه " مجموعة الأنشطة الإدارية ، التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل ، و إلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات ، تساعد على إيجاد المخرجات المطلوبة ".

2- أهمية التخطيط الإداري : يمكن إن تبرز أهمية التخطيط على النحو التالي :

أ/ على مستوى الدولة (الإدارة العامة) :

- * تحقيق العدالة الاجتماعية ، من خلال إعادة توزيع الدخل بين السكان و المناطق ، و الأقاليم بشكل مقبول ؛
- * الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و التوظيف السليم للموارد البشرية ؛
- * تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية ، و تحسين مستوى معيشة السكان و نوعية حياتهم ؛
- * المساهمة في وضع الحلول المناسبة و الموضوعية للمشاكل الاقتصادية و الاجتماعية إلخ..

ب/ على مستوى المنظمة :

- * القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات ، حيث يعتبر التخطيط أساس عملية اتخاذ القرارات
- لأنه و بدونه تصبح القرارات الإدارية عشوائية ؛
- * مواجهة حالة عدم التأكد ، و التغلب على عدم معرفة المستقبل و تطوراته ، عن طريق التنبؤ العلمي ؛

- * الاستفادة من اقتصاديات التشغيل و اختيار الأنسب ، من حيث النوعية و التكلفة و الجهد مما يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات ، و الجهد و الزمن ؛
- * التركيز على الأهداف ، من خلال تحديد الأنشطة و الإمكانيات الضرورية لذلك ؛
- * تحديد و تسهيل وظيفة الرقابة ، لأن التخطيط يحدد ما يجب إن ينجز ، و ما تم إنجازها فعلا؛
- * يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع ؛
- * يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الإنتاج ، عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ، و الإمكانيات المتاحة ؛
- * يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع إشكالها ، و على كافة المستويات ، و بتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة تدعمها الأهداف ؛ .
- * يمكن التخطيط من تحديد المشاكل القائمة و التنبؤ بالمستقبلية ، ووضع الحلول المناسبة له.

3-مراحل التخطيط : تتمثل مراحل التخطيط في ما يلي :

أ/ مرحلة إعداد الخطة :

و تبدأ بدراسة و تحليل الوضع القائم ، و التنبؤ بماذا سيحدث في المستقبل ، و من ثم تأتي الخطوة الثانية ، و التي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور ؛

ب/ مرحلة تنفيذ الخطة :

بعد إقرار الخطة ، تقوم الجهات الرسمية بتنفيذها ، بعد اخذ الموافقة الخطية للإدارة حسب مسؤولية كل مسئول ، و الواجبات الملقاة على عاتقه .

ج/ مرحلة متابعة و تقييم الخطة :

يتم متابعة حسن سير الإجراءات لكل مرحلة بدقة حسب الفترة الزمنية لها ، بعد ضمان توفير متطلبات تنفيذها ، و من خلال التغذية العكسية يتم إعادة النظر أو تصحيح الانحرافات في تنفيذ مراحل الخطة .

ثانيا : وظيفة التنظيم الإداري

1-تعريف التنظيم :

يعرف بعض العلماء التنظيم على أنه :

" الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل و ترتيبها و تنسيقها ، لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها ، و تزويدهم بالاختصاصات و الصلاحيات اللازمة لمساعدتهم في أداء وظائفهم "

" عملية تفويض و تنسيق المهام ، و الموارد و الأفراد و المواد و الأموال ، و المعلومات لتحقيق الأهداف "

" تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ، و إسناد كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير، يتمتع بالسلطة الكافية لأدائها "

" ترتيب الموارد الخاصة بالمنظمة ، بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة في تحقيق أهدافها " أو " تجميع الأنشطة و تحديد علاقات السلطة بطريقة رسمية "

2- أهمية التنظيم :

تبرز أهمية التنظيم في المنظمة من خلال ما يلي :

- * يساعد التنظيم على تنفيذ الخطط ، بواسطة التنسيق وزيادة التماسك بين جهود الأفراد العاملين بها ؛
- * يعمل التنظيم على تقسيم العمل في شكل تقسيمات تنظيمية ، مع التركيز على مبدأ التخصص ؛
- * يساعد التنظيم على تحديد العلاقة بين الوظائف داخل المنظمة ، و تحديد قنوات الاتصال فيما بينها ؛
- * يمكن التنظيم من تحديد صلاحيات و سلطات جميع أعضاء المنظمة ، باختلاف مستوياتهم الادارية ، وبالتالي تحديد مسؤولياتهم

* توزيع الأعمال و الأنشطة بشكل عملي ؛

* يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات ؛

* يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح ؛

* توضيح بيئة العمل ؛

* تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

3- الهيكل التنظيمي للمنظمة و خصائصه :

أ / المفهوم :

" الهيكل التنظيمي هو عبارة عن التقسيمات التنظيمية المختلفة ، تمثل فيما بينها نوعا من الترابط في خطوط السلطة ، من الأعلى إلى الأسفل ، تظهر في شكل قرارات و تعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة " . و يعرف أيضا بأنه " توضيح بياني للهرم الإداري ، يبين ترتيب الوظائف و الأقسام و العلاقة بينها "

و يعرفه الكاتب " بلاو " على أنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف ، التي تؤثر على علاقات

الأدوار بين هؤلاء الأفراد ، و يتضمن هذا التعريف تقسيم العمل ، و التخصص وجود تسلسل و رتب "

ب/ الخصائص : انطلاقا من التعاريف السابقة للهيكل التنظيمي ، يمكن أن نوضح الخصائص التي يتميز بها على النحو التالي :

* الهيكل التنظيمي عبارة عن هرم ، على رأسه الرئيس (مدير المنظمة) ، و هو أعلى سلطة بالمنظمة ؛

* تنساب السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، من الرئيس إلى رؤساء العامل التنفيذيين ، عبر المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي (مدير الإدارة ، رئيس قسم ، مشرف وحدة ، ... إلخ) ؛
* هناك تسلسلا في الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل ؛
* كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري ، لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد ؛
* تتركز السلطة بالمنظمة ، في أعلى الهيكل التنظيمي ، ثم يتم تفويضها تدريجيا حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل .

ج/ أنماط الهيكل التنظيمي : وعموما يمكن أن نوضح أنماط الهياكل التنظيمية على النحو التالي :

-النمط النشيط :

يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المنظمة ، كالعلاقات والتسويق والموارد البشرية والمالية ... إلخ ، كما يشمل النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية .

-التصنيف حسب نمط الإنتاج :

يستخدم هذا النمط في المستويات الدنيا من الإدارة التنفيذية ، وحسبه يتم تقسيم المنظمة إلى مجموعات إنتاجية ، مثل قسم إنتاج شاشات الكمبيوتر ، قسم إنتاج الطابعات ، قسم إنتاج وحدات التخزين ... إلخ .
أي أن قسم العمليات في المنظمة يقسم إلى مجموعات فرعية من الفروع الإنتاجية ، خاصة المنظمات التي تنتهج إستراتيجية توزيع المنتجات .

-النمط الموقعي أو الجغرافي (التقسيم على أساس الأسواق) :

عندما تتسع الرقعة الجغرافية التي تغطيها المنظمة عند تقديم خدماتها أو توزيع سلعتها ، وتكون المناطق الجغرافية متباعدة ومختلفة في خصائصها السوقية ، فإنه من الأنسب للمنظمة أن تقسم أوجه نشاطها ، على أساس الموقع الجغرافي ، ويشاع استخدام هذا التقسيم في الشركات الدولية التي تمارس أعمالها و أنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها ، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل والاتصالات ، والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المواقع التي تقدم بها الخدمة أو السلعة .

- النمط السوقي أو ألبائني (حسب العميل) :

لكل منظمة عملاء يمكن تصنيفهم إلى مجموعات متباينة ، على أساس بعض الخصائص كالمهدف من الشراء (تجار جملة ، تجار تجزئة ، مستهلكين ... إلخ) ، أو على أساس الجنس (رجال ، نساء) ، ولذلك قد تقسم المنظمة أوجه نشاطها إلى تقسيمات تنظيمية متخصصة ، كل منها في فئة محددة من العملاء .

- تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن :

عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة ، وذلك في شكل دوريات ، فإنه من الأفضل إتباع هذا النوع من التقسيم ، و يشاع استخدامه في المنظمات الخدمية كالمستشفيات و أجهزة البريد

والجهات الأمنية ، وفي بعض المنظمات الصناعية ، كالتى تعمل طوال اليوم ، لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم .

-النمط المصفوفي في التنظيم :

يتضمن هذا التقسيم وجود تقسيمات تنظيمية تجمع بين الوحدات الوظيفية مثلا ، والوحدات الإنتاجية ، وعادة ما تكون التقسيمات التنظيمية الناشئة مؤقتة لإنجاز مشروع معين ، ولهذا سمي بالتنظيم المصفوفي ، حيث أنه لكل مشروع مدير له سلطات ، وعليه مسؤوليات تتعلق بإنجاز وإتمام هذا المشروع .

ثالثا : التوجيه الإداري

1- مفهوم التوجيه :

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة للمدير بعد التخطيط والتنظيم ، ويعرف على أنه " النشاط الإداري للمدير ، الذي بواسطته يتم قيادة المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفاً وفعال " ويعرفه آخرون على أنه " العملية أو الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين ، وحثهم على السلوك بالمنظمة وفقا للخطة الموضوعية .

إذن من هذين التعريفين نستنتج أن وظيفة التوجيه كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها المدير ، وأن أطراف عملية التوجيه هما الرئيس والمرؤوسين ، بحكم مراكزهما الوظيفية بالمنظمة .

2-متطلبات التوجيه :

إن أساس التوجيه يتوقف حول نمط القيادة وطريقة إتخاذ القرارات ، وهناك العديد من المتغيرات التي تدخل في كيفية التوجيه ، فحتى يكون بناء لا بد من ما يلي :

- * معرفة جميع الحقائق عن الحالة ،
- * التفكير في الأثر الناجم عن القرار ؛
- * الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند إتخاذ القرار ؛
- * التأكد من أن القرار الذي تم إتخاذه هو القرار السليم ؛
- * جعل الأوامر واضحة ومختصرة ؛
- * تجنب الأساليب الخشنة في عملية التوجيه .

إذن وظيفة التوجيه مكملة للوظائف الأخرى للمدير ، فتخطيط وتنظيم الأنشطة بالمنظمة ، لن يكتب له النجاح ، إلا إذا تم توجيه العاملين توجيها صحيحا ، لإنجاز الأعمال التي تم التخطيط لها

رابعاً : الرقابة الإدارية

1- وتعريف الرقابة :

" إن الرقابة هي عملية توجيه المؤسسة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ، والمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له ، والهدف منها تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقاً للخطة المرسومة ، حسب المكان والزمان و الجودة ، أي التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له ".
" أو هي الوظيفة التي تهتم بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل ، وفقاً للخطة الموضوعة ، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة "

كما عرفها هنري فايول على أنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث ويسير وفقاً للخطة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ، قصد معالجتها ، ومنع تكرار حدوثها ، وهي تنطبق على كل شيء "
ومن المنظور الإنساني ، فقد عرفت الرقابة بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين ، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة "

" معنى ذلك أن الرقابة الإدارية تشمل الإشراف والمتابعة ، وقياس الأداء و تحديد المعايير المناسبة للقياس "

2- أهمية الرقابة الإدارية :

تزداد الحاجة لعملية الرقابة بتوسع نشاط المؤسسة في الإنتاج ، وزيادة حدة المنافسة وتعدد هيكلها التنظيمي ، حيث تلعب الرقابة دوراً مهماً في الوقوف على حسن سير إجراءات العمل داخل المؤسسة ، فهي تعد صمام الأمان لجميع العمليات والإجراءات المخطط عليها ، ويتجلى ذلك من خلال ما يلي :

- * تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد ، وتحفيزهم وتنشيطهم ؛
- * توعية وتنشيط الكسالى ، أو من يريد الانحراف ؛
- * تأمين سلامة وصحة العمليات والإجراءات ، من خلال وضع معايير لقياس الأداء ؛
- * كشف الانحراف عن المخطط له وتحليله ، والبحث عن أسبابه ، ووضع العلاج الناجح له ؛
- * الحد من تراكم الأخطاء .