وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيـــان عاشور بالجلفـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم الجذع المشترك

دروس بعنـــوان:

مدخل لإدارة الاعمال

موجه لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المقدمة من طرف:

✍ **الدكتور: الجودي محمد علي**

أهميـــــة الإدارة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع ، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، و كذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، تجارية أو صناعية ، رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة، المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدماتية . ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتي يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

تعريـف الإدارة:

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 ، أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فايول(Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة: التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق و إصدار الأوامر والرقابة).

وأما تعريف كونتز و اودانول (فإن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ، وبالنسبة لـــ تشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بأنها "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة". أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللآزمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية إجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثلا عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية. وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الادارة فـــإن:

- ✓ الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ✓ الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الإستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- ✓ الادارة عملية إجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.
- ✓ الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.
- ✓ التخطيـــط: التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له.
- ✓ التنظيـــــم: كيفية توزيع المسئوليات والمهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجيـــــه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ الرقابـــــة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- ✓ الهـــــدف: الغاية المطلوب الوصول إليها.
- ✓ الكفـــايـــة: الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.
- ✓ الفـــاعليـــة: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

الإدارة فـن أم علـم:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أهي علم أم فن أم علم و فن معا؟

- **الإدارة علم**: يعني أنها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. بالإضافة إلى أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.
- **الإدارة فن**: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.
- **الإدارة فن و علم معا**: من كل ما سبق يمكننا القول بأن الإدارة فن و علم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى له عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الإدارة و العلوم الاخرى

الإدارة و علم الاقتصاد:

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد. فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتي يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

الإدارة و علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشاتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

الإدارة وعلم النفس:

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع. وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

الإدارة والعلوم الطبيعية و الرياضية:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research وهو علم رياضي فيزبائي إقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة. كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

مـــدارس الفكـــــر الإداري

مدخـــل:

ظل الإنسان و لفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس و الأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته إلى أن بـــدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمـــي علـــى الظـــواهر الاقتـــصادية والـــسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلـــى الإدارة فـــي سبيل تطويرها، و كان **فريدريك تايلور** ***Frédéric Taylor*** أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيـــق أســـاليب البحـــث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية، وصولا إلـــى **هربـــر ســـيمون** ***Herbert Simon*** أب نظرية القرار.

و نتعرض فيما يلي للعملية للإدارية من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمـــي، مـــن خـــلال دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

1. مدارس الفكر التنـظيمي الكلاسيكي :

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم * في أواخر القرن الماضي، " ترتكز على العمل و الهيكل التنظيمـــي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، و ما يترتب على ذلك من تحديد السلطة و توزيع المسؤولية وتعيين نطـــاق الإشراف و الرقابة " [1]. تأثر روادها بالجو السائد آنذاك و المتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيـــام الاقتـــصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة و ترشيد السلوكات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صـــفة الرشـــادة في أعضاء التنظيم و اعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها إعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهـــم و لا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).

ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية :

- صفة الرشادة في أعظاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف و الرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

* : نقصد بالتنظيم المنظمة أو المؤسسة.

[1] : علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. 1975. ص : 16.

أ. مدرسة الإدارة العلمية :

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى ***ف. تايلور F.Taylor*** [*]، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الـــدعائم الأولـــى لهذه المدرسة و قد لاحظ ***ف. تايلور F.Taylor*** من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية و منها [2]:

- غياب المعنى الحقيقي و الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين و العمال.
- غياب مؤشرات دقيقة و واضحة لقياس أداء العمل.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة.
- تفشي ظاهرة الإهمال و عدم الإهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة و الفرد و ما لـــه مـــن انعكاســـات علـــى مـــستوى الأداء والإنتاجية.

هذه الأمور السلبية دفعت **ف. تايلور F. Taylor** إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجيـــة و للقـــضاء على التبذير، ترتكز على المبادئ التالية :

- إستخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و إتخاذ القرارات.
- الإعتماد على المنهج العلمي في إختيار الآلات، المواد و العمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة و العامل حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ و تتولى هي (الإدارة) مهام التخطـــيط، التنظيم و الرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق و إمكانية الأداء الجيد.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيـــدة على مستوى الأداء) وعلى قياس العمل و دراسة الزمن و الحركة و عمل جداول زمنيـــة، و الاهتمـــام أيـــضا بتحفيز الأفراد ماديا، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتَبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بـــين الإدارة و العمال.

فمفهوم ***ف. تايلور F.Taylor*** عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظرته إلى الإدارة كانت من ***"أسفل"***، بينما يرى مفكر آخر هو: ***" هنري فايول "H. Fayol*** النظر إلى الإدارة من ***"أعلى"***.

[*] : فريد يرك وينسلوا تايلور Fred Erik Winslow Taylor : مهندس و اقتصادي أمريكي (1856- 1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظرته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة).

[2] : عبد الوهاب سويسي.أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي.رسالة ماجستير.معهد العلوم الاقتصادية .جامعة الجزائر.95/94.ص:4 .

ب. مدرسة التقسيم الإداري :

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى ***هنري فايول H.Fayol*** [*]، و هو أول من وضع أسس هـذه المدرسـة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركـز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة ***ف. تايلور F.Taylor*** التي تركز على الجانب التنفيذي.

و حسب ***هـ. فـايول Fayol***. فإن أهمية نشاطات التنظيم و التسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهـرم الـسلمي للمؤسسة، اهتم ***هـ. فايول H. Fayol*** بموضوعين أساسيين :

* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.
* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل ***هـ. فايول H.Fayol*** إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي[3]:

- **تقسيم العمل** : وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.
- **السلطة و المسؤولية** : و السلطة حسب ***هـ. فايول H.Fayol*** هي : " الحق في إعطاء الأوامر والقـدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته " قانونية" والسلطة الشخـصية التي يستمدها من قوة ذكائه و خبرته وخلقة (كارزماتيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
- **الإمتثال للنظام** : أي ضرورة إحترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة القيادة** : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أومشرف واحد.
- **وحدة التوجيه** : معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.
- **إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.**
- **مكافأة الأفراد** : لم يقترح ***هـ. فايول H.Fayol*** نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكـان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل و العاملين.
- **المركزية** : و يقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمـة) ثـم تفويـضها حسبما تقضي الظروف.
- **التسلسل الإداري** : **(تدرج السلطة)** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- **الترتيب و النظام** : يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية و البشرية، قـصد تحقيـق وفـرات فـي المدخلات المادية و عدم تبذيرها وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **العدالة** : **(المساواة)** و هو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.

[*] : هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841- 1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر و أول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني ، المحاسبي و الإداري).

[3] : عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم و الإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998. ص: 276.

- **إستقرار العاملين** : و يشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة.
- **المبادأة** : **(المبادرة)** أي ضرورة البدء في تفكير الخطط و تنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع و الإبتكار).
- **روح الجماعة** : انطلاقا من المثل القائل *" في الاتحاد قوة "*، يشير **هـــ. *فايول* *H.Fayol*** إلى ضـــرورة العمل في شكل فريق.

بالإضافة إلى المبادئ العامة *"14"* اقترح **هـــ. *فايول* *H. Fayol*** خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي [4]:

- ✓ **التخطيط** :يعني رؤية المستقبل في الحاضر، و ينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المـــستقبلية التـــي تسمح بوضع خطة العمل.
- ✓ **التنظيم** : يقول **هـــ. *فايول* *H.Fayol*** أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته : مثل المواد الأولية، والعدد و رأس المال و المستخدمين. فالتنظيم يهدف إلـــى رســـم الهيكـــل العـــام للمؤسسة (المادي والإنساني).
- ✓ **إصدار الأوامر** : هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المُثل الجيدة فـــي العمـــل و تنميـــة شـــبكة الاتصالات بينهم، و التقييم المستمر لهم و لهيكل المؤسسة.
- ✓ **التنسيق** : يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية و توجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.
- ✓ **الرقابة** : هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حـــسب الخطـــة الموضـــوعة و الإرشـــادات والأوامر الصادرة و المبادئ والأصول المقررة، و من ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة و منه الكيفية التـــي يمكن من خلالها تلافي ذلك.

كما أن **هـــ. *فايول* *H.Fayol*** يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات :

- o **نشاط فني** : تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
- o **نشاط تجاري** : يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأوليـــة و بيـــع المنتـــوج، معرفـــة أوضاع السوق.
- o **نشاط مالي** : و يدور حول الإستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).
- o **نشاط التأمين** : و الغرض حماية الأشخاص و الممتلكات في المؤسسة.
- o **نشاط محاسبي** : و يشمل عمليات الجرد و الميزانية و ميزان المراجعة و المحاسبة التحليلية، كـــل هـــذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الإقتصادية للمؤسسة.

[4] : سيد الهواري. الإدارة : الأصول و الأسس العلمية . ط11. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1996. ص: 603.

- **نشاط إداري** : اعتبر **هـــ. فايول *H.Fayol*** أن هذا النشاط يدور حول عمليـــات التخطـــيط و إصـــدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلف **هـــ. فايول *H. Fayol*** عن مدرسة الإدارة العلمية في :

* إهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤســـسة فـــي حـــين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
* ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركـــزت مدرســـة التقـــسيم الإداري علـــى المستوى الإداري للمنظمة.

ج. المدرسة البيروقراطية :

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى **ماكس ويبر *M.Weber*** [*]، و يقصد بلفـــظ البيروقراطيـــة *" النمـــوذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي"* [5].

اعتبر **م.ويبر *M.Weber*** أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسماليا أو اشتراكيا، فهـــي حـــسب رأيه [6] :

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، و لا تبالي بالعادات و التقاليد.
- تحدد عمل و سلطة كل شخص.
- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤســـسة، وهـــي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية و تعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم.

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي و الذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيميـــة، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار و المراكز التنفيذية.

---

[*] : ماكس ويبر Max Weber : اقتصادي و اجتماعي ألماني (1864- 1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.

[5] : عبد الوهاب سويسي. مرجع سبق ذكره. ص : 15.

[6] : محمد بوتين و الآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية : تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية . جامعة الجزائر. مارس 1994. ص: 131.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن إعتبار الإنسان كآلة كان أهم إنتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، و في نفس الوقت تعتبر هـــذه النقطـــة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لإتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، و العلاقات التي تقـــوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) ***إلتون مايو E.Mayo*** * فـــي شـــركة ***وســـتارن إلكتريـــك Electrice Western*** الأمريكية (وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع ***هاوثورن Hawthorne***) حول الإنسان في العمل كبدايـــة حقيقيـــة لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، و تحول في ميدان إدارة الأفراد.

و كان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمـــي للمؤسسة. و يتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعـــض العناصـــر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور ... .

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية :

1. زيادة الأجورلا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين ... الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحـــوافز غير الاقتصادية) .
2. شعور العامل بإنتمائه إلى جماعة و شعوره بالإستقرار و الأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.
3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هـــدف جماعي واحد والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تـــأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، و من ثم استنتج ***إ. مايو E.Mayo*** بأن التغيرات التي تؤثر فـــي الـــسلوك التنظيمـــي تتمثل في العناصر الآتية [7] :

- القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.
- الإتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية ** في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و إتخاذ القرارات.

و بهذا تكون هذه المدرسة قد إختلفت عن سابقاتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها[8]:

---

* : جورج إلتون مايو Georges Elton : باحث أسترالي (1880- 1949). اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية ، و اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي و العوامل الاجتماعية و المؤثرة في الإنتاج.

[7] : عبد الوهاب سويسي. مرجع سبق ذكره. ص : 20.

** : يعبر عن الإدارة بالتنظيم الرسمي و العمال بالتنظيم غير الرسمي.

- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
- الإعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد.
- يعتبر المسؤول عضو إتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات و ليس ممثل للسلطة.
- قوة الإدماج و الثقة عوض السلطة.
- الإعتماد على المراقبة الذاتية و المسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
- الفرد ليس برجل إقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، و إنما هو شـــخص يمتلـــك شـــعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليـــد، و يـــتم الـــسعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء علـــى التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية و أثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الـــذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات و بالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وانطلاقا من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية و مدرسة العلاقـــات الإنـــسانية، ظهـــرت المدرســـة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

3. المدرســـة السلوكيـــة :

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر إمتدادا و تطورا لها إلا أنها تختلف عنهـــا و عن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، و بعـــد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري و خصائصه و الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة [9] . هذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية ***" الرجل الإقتـــصادي"*** و لا بـــــ ***" الرجـــل الإجتمـــاعي"*** لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، و منه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمـــة علـــى ثلاث مداخل تتمثل في [10]:

- **علم النفس** : و هو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- **علم الإجتماع** : يبحث في معرفة و وصف التصرف الإنساني و الجماعات و مدى تأثيرها على المؤسسة.

[8] : نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 95-1996. ص:28.
[9] : عبد الوهاب سويسي. مرجع سبق ذكره. ص : 28.
[10] : نوفيل حديد. مرجع سبق ذكره. ص : 30.

▪ **علم دراسة الإنسان** : يبحث في السلوك الذي أكتسبه سواء كان عائـــليا، فنيا أو إجتماعيـــا و تـــأثيره علـــى السلوك والتصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة إعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر و يؤثر بالبيئة المحيطة عبـــر قيـــود داخلية و خارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة و البيئة و العلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخـــصائص و أهداف و الفرص البديلة و أنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها [11].

و حسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة و المـــصداقية، كمـــا ترى بأن المعلومات تسير في كل الإتجاهات من أعلى إلى الأسفل و من أسفل إلى أعلـــى، وتعتبـــر عمليـــة اتخـــاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار.

و يكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية و الفنية لمتخذه و كذا ضرورة إشراك العمال في هذه العملية [12].

تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية :

* إعتبار التنظيم نظاما مفتوحا.
* بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية ترتكز على العمل و الهيكل التنظيمي، و بعد أن ركزت مدرسة العلاقـــات الإنسانية على أهمية العنصر البشري و خصائصه و مدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركـــزت المدرســـة السلوكية على إعتبار التنظيم نظاما إجتماعيا يقوم بإتخاذ القرارات [13] .

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من إنتقادات، و لعلى أهمها، هوإهتمام هذه المدرســـة المفـــرط بالعنصر البشري وخصائصه و إهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي.

ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الإقتصادي، و عندما تحدثت (المدرســـة الـــسلوكية) عن التنظيم المفتوح و أهمية إتخاذ القرارات و كذا الإتصالات.

[11] : حسن علي مشرقي. مرجع سبق ذكره. ص : 42.
[12] : Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed : Dunod. Paris. 1980. P : 187.
[13] : نوفيل حديد. مرجع سبق ذكره. ص : 31.

4. نـظريـــة القـــرار :

يعتبر **هربرت سيمون *H.simon*** * أب نظرية القرار، فكما يوحي لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات إتخـــاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، و بصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقـــف علـــى تحديـــد كيفيـــة إتخـــاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها [14].

فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة و أهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي.

إنطلق **هـــ. سيمون *H.Simon*** في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشـــد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم و مجموعة السلوك الإنساني، وإتجاهات هذا السلوك [15] .

و من هذا لا يمكن إفتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخـــذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفتـــرة قـــد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى **هـــ. سيمون *H.Simon*** بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة و تحـــت قيـــد المحيط، و يرى بأن حدود الرشد هي [16] :

- ردود فعل و مواهب كل فرد (كفاءاته).
- القيم و الأهداف الشخصية (حوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة.

فبهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القـــدرة علـــى التنبؤ بها.

لذلك فقد اقترح **هـــ. سيمون *H.Simon*** أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين إستخدامه و ذلك للتخفيـــف من تعقيد هذا المفهوم و جعله أكثر بساطة و واقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي [17] :

* **الرشد الموضوعي** : و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينـــة، ويقـــوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار و نتائج كل منها.
* **الرشد الشخصي** : و هو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة فـــي حالـــة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضـــلة والإختيار بعين الإعتبار.

---

* : هربرت سيمون Herbert Simon: إقتصادي أمريكي ولد سنة 1916. صاحب جائزة نوبل للاقتصاد 1978. ركزت أعماله على ميكانيزمات إتخاذ القرار. إهتم بالعديد من العلوم أهمها : علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع و المعلوماتية من ناحية الذكاء الإصطناعي.

[14] : عبد الوهاب سويسي . مرجع سبق ذكره. ص : 31.

[15] : كمال حمدي أبو الخير. مرجع سبق ذكره. ص : 148.

[16] : محمد بوتين و الآخرون. مرجع سبق ذكره . ص : 140.

[17] : ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 34.

وبناءا على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومـــات و إتخاذ القرار، وبين ما جاء به ***هـــ. سيمون H.Simon*** و الذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي.

إن متخذ القرار حسب ***هـــ. سيمون H.Simon*** يُبسط المحيط و بدلا من إختيار الحل الأمثل فإنه يكتفـــي بحـــل مقبول ومرضي[18] وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم و المتمثلة في الرشد المحـــدود الـــذي يـــسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه إستبدل مفهوم ***" الرجل الإقتصادي"*** بمفهوم ***" الرجل الإداري"*** الذي يهدف إلـــى " الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءا على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهـــذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة" [19].

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافيـــة لديـــه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقـــصى منفعـــة [20] وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركـــا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

ومن خلال أفكار ***هـــ. ســـيمون H.Simon*** فإن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط و الإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخـــر المطـــاف إلى تحقيق هدف، و الذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. و هنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناءا على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجيـــة والبيئة الداخلية للمنظمة. فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية و عناصر بيئته الخارجية.

[18] : سيد الهواري. مرجع سبق ذكره . ص : 630.
[19] : عبد الوهاب سويسي . مرجع سبق ذكره. ص : 32.
[20] : ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 36.

وظائـــــف الإدارة

(التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة)

1/ **التخطيط**: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2/ **التنظيم**: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تـــصميم هيكـــل أساسي للمهام والصلاحيات.

3/ **التوجيه**: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

4/ **الرقابة**: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

I. الوظيـفة الأولى: التخطيـط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقـــوم عليهـــا الوظـــائف الإداريـــة الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعـــل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديـــد الأنـــشطة التنظيميـــة اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككـــل لمـــدة أيـــام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا مـــن إجـــراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

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

1. **التخطيط الاستراتيجي**: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. **التخطيط التكتيكي**: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. **التخطيط التنفيذي**: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

أولا/ التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ثانيا/ التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ثالثا/ التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- **الخطوة الأولى: وضع الأهداف:** تحديد الأهداف المستقبلية.
- **الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- **الخطوة الثالثة: تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- **الخطوة الرابعة: تقييم البدائل:** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمـــال مـــن احتمـــالات ســـير الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- **الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطـــاة لـــه، وكيـــف ســـتقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- **الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعـــديلات اللازمة لها.

II. الوظيفة الثانية: التنظيم

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

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمـــل بتـــآلف لتنفيـــذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فـــرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجـــب العمـــل علـــى إزالـــة العقبـــات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخـــصوص التفاعـــل بـــين الموظفين يجب أن تعرّف.
3. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

<u>الخطوات الخمسة في عملية التنظيم</u>:

- **الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:**

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديـــدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقـــات جديـــدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

- **الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:**

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

- **الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:**

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

- **الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:**

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغايـــة، المهـــام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

- **الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:**

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المـــسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

III. الوظيـفة الثالثة: التوجيــه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التاليـــة في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون مـــن واجـــب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبـــر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العـــاملين فـــي المنظمـــة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مـــشرفا أو مـــديرا فعـــالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة فـــي اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مـــدى خطـــورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- علـــى الأهـــداف الواجـــب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبـــرة صـــوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقـــشة الأهـــداف. دعـــم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض علـــى المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتـــك مختـــصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصـــيل معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين فـــي الإدارات المجـــاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حـــاول التقليـــل من هذا الأمر قدر المستطاع.
11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بـــسلطاتهم. أمـــا المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

IV. الوظيـفة الرابـعة: الرقابـــــة

التّخطيط، والتنظيم، والتّنسيق، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابـــة آخـــر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقـــاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحـــو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مـــدى نجـــاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقـــب أداء النـــاس والـــسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمـــر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّـــة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها علـــى المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن مـــن، متـــى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طـــرق الإنتـــاج، والعمليّـــات، والمـــوادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. **متابعة الأداء الفعليّ**: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
3. **قياس الأداء**: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعـــايير المحـــدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير**: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيـــار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع فـــي الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكـــون غيـــر دقيقـــة بـــسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عـــن النـــاس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.