

# مبادئ الإدارة

مع التركيز على إدارة الأعمال

د. خليل الشماخ

# تعريف الإدارة

## ● تعرف الإدارة :

بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار, والتنظيم, والقيادة والتحفيز, والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المالية والمعلوماتية والبشرية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها ( الفاعلية).

● المنظمة: وحدة اجتماعية هادفة .

● منشأة الأعمال: من أنواع المنظمات تهدف بشكل أساسي لتحقيق مردود اقتصادي متمثل بالربح

# تعريف الإدارة

أن تعريف الإدارة كنشاط لا بد أن يتضمن المفاهيم والأفكار التالية:

- الإدارة عملية ذات قصد محدد وموجهة لتحقيق أهداف المنظمات ( إنتاج سلعة أو تقديم خدمة).
- تتعامل مع موارد قد تكون بشرية أو غير بشرية.
- تتضمن وظائف وأنشطة وعمليات مترابطة (تخطيط,تنظيم,توجيه,رقابة,حل المشكلات....)
- تحرص على تحقيق الكفاءة (الحصول على إنتاج كبير بأقل المدخلات)والفاعلية(تحقيق أهداف المنظمة) في المنظمات.

# مداخل دراسة الإدارة

## المدخل الأول:

يمكن تقسيم الإدارة إلى قطاعين أساسيين:

- إدارة الأعمال: هي عبارة عن إدارة منشآت الأعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة (قطاع عام, خاص, مختلط).
- الإدارة العامة: تعني إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفاعلية.

## المدخل الثاني:

- على أساس أنشطة المنشأة سواء الأساسية (العمليات, التسويق, الموارد البشرية, المالية) أو المساعدة ( البحث والتطوير, العلاقات العامة, ممارسة الإدارة العليا, الخدمات القانونية-الاستشارية ...).

# مداخل دراسة الإدارة

## المدخل الثالث:

- يتضمن دراسة إدارة الأعمال قطاعيا سواء كانت إدارة أعمال أو إدارة عامة .
- إدارة الأعمال :تتضمن إدارة منشآت في قطاعات مختلفة كالزراعة,الصناعة ,التعدين ,النقل,السياحة,التجارة وغيرها .
  - الإدارة العامة : تتضمن إدارة دوائر التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ,الصحة,الخارجية,الداخلية ,الإعلام.

## المدخل الرابع:

دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير وهي الوظائف الإدارية وتشمل : التخطيط,اتخاذ القرار ,التنظيم ,القيادة ,التحفيز ,الرقابة.

# مجالات إدارة الأعمال (نشاطات المنشأة)

## 1. إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

وتتضمن هذه الأنشطة (وظائف المنشأة) ما يلي :

- إدارة العمليات .
- إدارة التسويق.
- الإدارة المالية .
- إدارة الموارد البشرية .

## 2. إدارة الأنشطة المساعدة:

- نشاط الإدارة العليا.
- البحوث والتطوير.
- العلاقات العامة.
- الخدمات المساعدة الأخرى.

# مجالات إدارة الأعمال- الأنشطة الأساسية

## 1. إدارة العمليات ( إدارة الإنتاج):

- عبارة عن عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (سلع وخدمات).
- تتضمن هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية , اختيار الموقع , الجدولة , توريد , رقابة على المخزون , الإنتاجية والجودة .

## 2. إدارة التسويق :تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى المستهلكين بعد التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم, ونشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي (المنتج , التسعير , الترويج , التوزيع , بحوث التسويق).

## 3. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد):تشمل تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية, اختيارها , تدريبها, تقييم الأداء والتحفيز وسلامتها المهنية وغير ذلك.

# مجالات إدارة الأعمال- الأنشطة الأساسية

## 4. الإدارة المالية :

- تضم إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة بهدف تعظيم قيمة المنشأة.
- تضم أنشطة فرعية مثل: التحليل, التخطيط, الرقابة المالية .
- إدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة), رأس المال الثابت, مصادر التمويل .
- المفاضلة بين المخاطر والمردود .
- إعادة هيكلة المنشأة ( الاندماج, الانشطار).
- إدارة الإيراباح .



# مجالات إدارة الأعمال- الأنشطة المساعدة

## 1. نشاط الإدارة العليا (Top Management):

الإدارة العليا ( مدير عام ,رئيس المنشأة ونائبه,رئيس مجلس الإدارة) لا يتضمن نشاطها الأنشطة الأساسية السابقة فهي تعمل على تنسيق وتكامل كل أنشطة المنشأة في وحدة واحدة مع ممارسة الوظائف الإدارية من مستوى عالي .

2. البحث والتطوير: يتضمن تطوير الأنشطة الأساسية في المنشأة والقيام ببحوث تطبيقية هادفة لمواجهة التغيير في ظل البيئة المتجددة .

3. العلاقات العامة Public Relations: وهي نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام عن حاجات البيئة وتوعية الجمهور بنتائج وإسهامات المنظمة .

4. الخدمات المساعدة: مثل الشؤون القانونية والمكتبية, الاستشارات.

# التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

تتزايد التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنظمات من هذه التحديات:

1. تعقيد الإدارة بشكل متزايد بسبب عدة عوامل أهمها:

• حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافيا .

• تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل .

• تغيير مكانة الأفراد .

• تدخل الدولة في شؤون المنظمة .

• التغيير المتسارع .

2. الإدارة والإنتاجية .

3. سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع .

# التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

1. تعقيد الإدارة بشكل متزايد بسبب عدة عوامل أهمها:

- حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافيا: كلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافيا ازدادت صعوبة إدارتها .
- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: كلما زاد تعقيد العمليات الإنتاجية وتربطها وشراء المستلزمات نصف المصنعة من الغير زادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية .
- تغيير مكانة الأفراد: تغيير المدير أو المالك للمنظمة يؤدي إلى تغيير في المنظمة .
- تدخل الدولة في شؤون المنظمة: من خلال الرقابة على المنتجات والأمور المالية، تأثير عمليات المنظمة على البيئة وفق تشريعات الدولة.
- التغيير المتسارع: الابتكارات، الاختراعات، تغييرات اجتماعية، التضخم لذا على المدير مواكبة التطورات والتكيف معها .

# التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

## 2. الإدارة والإنتاجية :

رفع مستوى الإنتاجية يمثل تحديا كبيرا للإدارة المعاصرة وذلك لعدة أسباب:

- تعتبر الإنتاجية الأعلى أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
  - تعتبر مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد .
- هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر في مستوى الإنتاجية لذا لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ومن الأمثلة على ذلك:

- ▶ تصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء .
- ▶ تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد .
- ▶ الحصول على مصادر تمويل .
- ▶ تقديم المنتجات المطلوبة للسوق .

نوعية القرارات تعتمد على قدرة المدراء وخبراتهم ومهاراتهم والفرص المتاحة من قبل الدولة لرفع مستوى الإنتاجية .

# التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

3. سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع :  
تزايدت قوة تأثير الإدارة في المجتمع والاقتصاد الوطني ودور المنظمات  
فيهما , فمستوى الرفاه الاجتماعي يعتمد على أداء الإدارة , والقوة الاقتصادية  
لأية دولة مرتبط بقدره منظماتها على الإسهام بالنمو الاقتصادي مما يؤدي  
بالتالي لتزايد مسؤوليات هذه المنظمات تجاه المجتمع من حيث الأفراد  
العاملين فيها , تلبية مستلزمات الحكومة , الزبائن وغيرهم.

# مهمات المدير

# مهام المدير

- تعريف المدير: هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار, والتنظيم, والقيادة والتحفيز, والرقابة وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة وعليه التعامل مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة وفاعلية.

## يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها:

- (1) أنماط السلوك الإداري .
- (2) المهارات الإدارية .
- (3) مصادر المهارات الإدارية .
- (4) التفاوت في العمل الإداري .
- (5) أدوار المدير .
- (6) وظائف المدير .
- (7) أنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية .

## أنماط السلوك الإداري للمدراء

- يخصص المدير جزءا مهما من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها قد تصل إلى 60 ساعة اسبوعيا وعملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة وذلك على النحو التالي :  
التنوع: لا ينغمس المدراء في مهمة واحدة معظم الوقت بل يعالجون مشكل متنوعة أثناء عملهم اليومي وهم يعالجون ويمرون من مشكلة إلى أخرى مكرسين وقت ضيق لكل منها بسبب تعددها وضرورة اتخاذ قرارات بشكل مستمر .
- الفعل النشط أو غير الرتيب :يستجيب المدراء أولا للمشكلات الملحة والمحددة ويبحثون عن المكونات غير الروتينية في عملهم والأسبقية لديهم للمعلومات غير الرسمية ويتطلعون للمستقبل .



# أنماط السلوك الإداري للمدراء

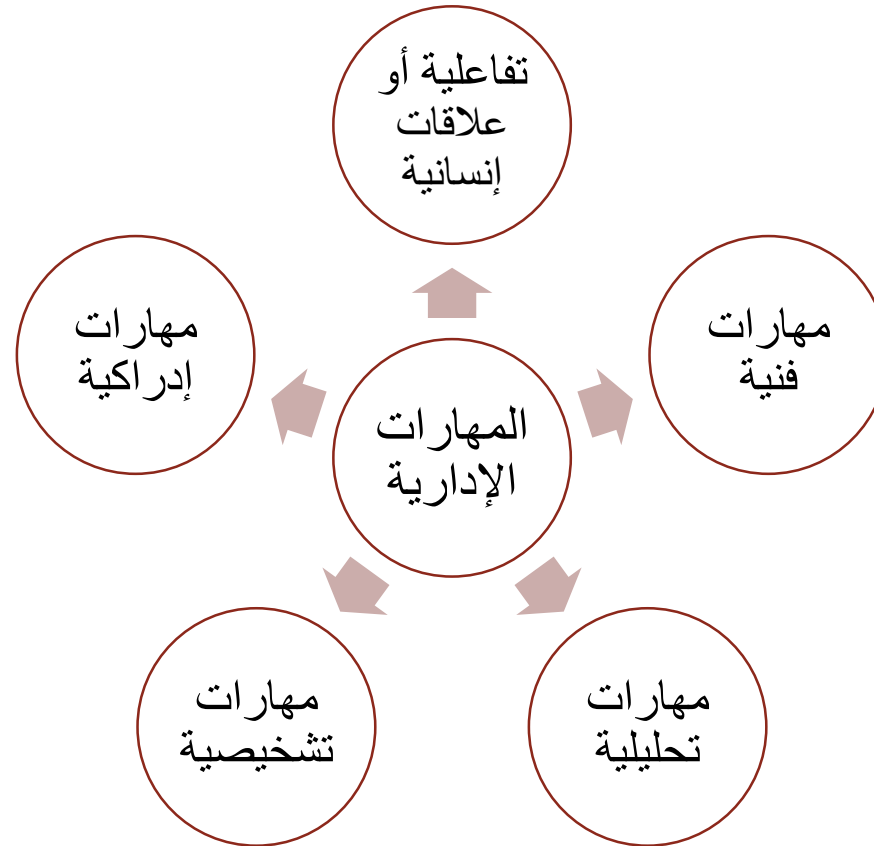
● الاتصالات الشفوية :

بينت الدراسات أن المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية وخاصة تلك التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية والتي تشكل ثلثي مجموع اتصالات المدير وتتخلل عمله الإداري اليومي.

● الانغماس في شبكات الاتصال :

يعد المدير مركز شبكة الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة وقد يصل عدد من يتصل بهم إلى خمسين فردا في اليوم من فئات وتخصصات مختلفة.

# المهارات الإدارية



# المهارات الإدارية

- **المهارات الفنية:** تظهر أهميتها في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة حيث يقوم المدير بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكولة إليهم .
- **المهارات التفاعلية:** يكرس المدراء وقتا ملحوظا للتفاعل مع الغير داخل وخارج المنظمة خاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب ذلك مهارات اتصال وتحفيز الآخرين لأداء أفضل .
- **المهارات الإدراكية:** تعتمد على قدرة المدير للتفكير واستيعاب علاقات السبب والنتيجة ونظراته الكلية والشاملة للمنظمة وكيفية ترابط أجزاء المنظمة والتنسيق مع كافة مدراء الدوائر وعدم إهمال الأهداف الفرعية المشتقة عن أهداف المنظمة .

# المهارات الإدارية

- **المهارات التشخيصية:** قدرة المدير على تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (زيادة دوران الأفراد) وتحديد المعالجات اللازمة وتشخيص الجوانب الايجابية في الأداء .
  - **المهارات التحليلية:** قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وطرق معالجتها وهي تتشابه مع المهارات الإدراكية .
- المهارات الإدراكية** تنصدر مجموعة مهارات الإدارة العليا مقابل انخفاض في المهارات الفنية بينما تبرز **المهارات الفنية** في الإدارة المباشرة وتنخفض المهارات الإدراكية .

## مصادر المهارات الإدارية

- أ-** التعليم: في الماضي لم يكن المدير متخرجاً من معهد متخصص والآن أصبح الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة متطلباً ضرورياً قبل إشغال وظيفة المدير وكذلك يسعى أصحاب التخصصات الأخرى للحصول على شهادة عليا في الإدارة، واستحدثت بعض الجامعات مناهج تدريسية خاصة للمدراء.
- ب-** التجربة العملية: تتطلب الإدارة إضافة للتعليم ممارسة عملية فمواجهة الضغوط والمشكلات والتحديات تخلق أمام المدير فرصاً للتعلم منها لذا فالإتجاه المعاصر هو إتاحة التدريب المستمر للمدراء في المنظمة من قبل متخصصين .

# التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات الإدارية

## أ- التفاوت في العمل الإداري :

هناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري :

1. **المتطلبات السلوكية** : وهي متطلبات لا بد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأنداد والجهات الخارجية .
2. **القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير** : المحددات على عمل المدير مثل القيود المالية والبشرية وغيرها .
3. **الخيارات المتاحة** : وهي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهامه مقارنة بالمدرء الآخرين والصلاحيات المتاحة له.

ب - إمكانات نقل المهارات الإدارية : ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة لأخرى

المهارات هذه تنمو وتتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات مع إمكانية أكبر لنقل هذه المهارات في الإدارتين الوسطى والدنيا مقارنة بالعليا.

# أدوار المدير أو الفعالية الإدارية 713 ) Roles of the ( Manager

للمدير في المنظمة عشرة أدوار يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية  
كما يلي :

## أ- الأدوار التفاعلية ( Interpersonal ):

1. الرأس :فهو الرأس الرمزي للمنظمة فهو يحتفي بالآخرين ويستقبل الزائرين وتوقيع المخاطبات .

1. القائد :يقود ويحفز المرؤوسين .

1. حلقة الوصل:دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة .

## أدوار المدير أو الفعالية الإدارية ( Roles of the Manager )

---

### ب- الأدوار المعلوماتية ( Information ) :

1. المراقب : فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات .

1. المرسال : نقل المعلومات من المدير إلى أفراد المنظمة على سبيل المثال بعد قيامه بجولات, وذلك من خلال اجتماع معهم.

1. الناطق : فالمدير يتكلم باسم المنظمة وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة .



## أدوار المدير أو الفعالية الإدارية ( Roles of the Manager )

---

### ج- الأدوار القرارية (Decisional) :

1. المنظم ورب العمل : يبادر بالتغيير وإجراء اللازم بعد رصد المشكلة .
2. معالج الارتباكات : المشكلات وخاصة غير المتوقعة مثل المشكلات بين المرؤوسين والزبائن .
3. موزع الموارد : فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة مثل الأفراد والمعدات والوقت .
4. المفاوض : فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية لتحقيق مصالح المنظمة .

## وظائف المدير ( Roles of the Manager )

### 1. التخطيط واتخاذ القرار :

● التحديد المسبق لما يريد المدير فعله والكيفية التي يتم بها انجازه , وهو الطريقة التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه .

● يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف والتي تتطلب تكوين الاستراتيجيات وتجزأ الاستراتيجيات إلى عدد من السياسات الموجه للعمل الإداري وخطط تشغيلية وهذه المجموعة من الخطط والسياسات تؤلف مسار العمل لكل المستويات التنظيمية .

● هناك اتجاه لفصل عملية اتخاذ القرار كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار هو قرار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة وتترابط عملية اتخاذ القرار مع وظيفة التخطيط.

## وظائف المدير ( Roles of the Manager )

### 2. التنظيم :

تنفيذ الخطط يتطلب تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية اي القيام بوظيفة التنظيم كما تتضمن تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة وبين الوظائف والأفراد

### 3. القيادة والتحفيز :

من مهمات المدير توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات أو المهمات لان ذلك يؤدي بالمنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وهذه المهمة تتطلب من المدير فهم سلوك الأفراد والجماعات وتحقيق الاتصالات معهم . كانت تسمى هذه الوظيفة بالسابق توجيه -ثم- تحفيز -القيادة

## وظائف المدير ( Roles of the Manager )

### 4. الرقابة:

وظيفة الرقابة التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط من خلال المقارنة

بين الأداء الفعلي والخطط بالاستناد إلى معايير محددة مسبقا وقد ينتج عن

ذلك تعديل في الخطط أو الأداء ,تعديل الهيكل التنظيمي , إعادة النظر في

أساليب اتخاذ القرار أو تصحيح مسارات الاتصالات.

## أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي (Levels of Management)

هناك ثلاث أنواع أساسية من المدراء تعمل في ثلاث مستويات تنظيمية هي :

- **الإدارة العليا:** تتألف من عدد قليل من المدراء (مدير عام - قد يجمع أكثر من صفة - ,رئيس مجلس إدارة ,رئيس المنشأة ,نائب المدير يجب أن يكون عمومي الاختصاص حتى يكون من الإدارة العليا) .

تختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل تقييم أداء الدوائر أو التقسيمات الرئيسية وأداء المدراء الأساسيين فالإدارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عالي

- **الإدارة الوسطى:** تتكون من مدراء الدوائر (التقسيمات) المسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية والمساعدة وتشمل مدراء فروع المنشأة وقد يكون لهم معاونون أو مساعدون وتختص بأعداد الخطط متوسطة الأجل ' وضع سياسات الأقسام وتقديم التوجيهات للمدراء المرؤوسين في الأنشطة الرئيسية-عمليات-تسويق-----ومراجعة التقارير الدورية.

- **الإدارة المباشرة أو الإشرافية** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى كالشعبة والوحدة سواء التي تشمل المدير أو رئيس العمال(أدنى مستوى في المنشأة) ,وتختص بالخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط متوسطة الأجل ومتابعة الأفراد وإنابة المهمات التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم .

# تطور الفكر الإداري

# المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاث فروع :

- مدرسة الإدارة العلمية .
- مدرسة التقسيمات الإدارية .
- مدرسة البيروقراطية .
- 1. مدرسة الإدارة العلمية:**

● يعتبر فريدريك تايلور أب لهذه المدرسة وقد حاول بكتابه الإدارة العلمية تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة إلى ضوابط وعلاقات علمية.

● الهدف الأساسي للإدارة العلمية من وجهة نظره زيادة الإنتاجية للمنظمة من خلال التحليل العلمي لعمله وذلك لمعرفة أفضل طريقة لانجازها

## المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

### ----- مدرسة الإدارة العلمية:

- يتم اختيار العمال المؤهلين وتقدم لهم توجيهات ويلتزمون بأفضل طريقة لأداء العمل ويحصلون مقابل ذلك على أجور أعلى من السابق.
- يرى تايلور أن الحوافز الاقتصادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين وعلى الرغم من زيادة الأجور فإن كلفة العمل للوحدة ستتناقص بسبب زيادة الإنتاج.
- شجع تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال .
- حدد تايلور مجموعة من الإجراءات التي يمكن استخدامها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .



# المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

## 2. مدرسة التقسيمات الإدارية :

- يعد هنري فايول مؤسس هذه المدرسة له كتاب (الإدارة العمومية والصناعية) يعود له الفضل في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي:

1. تحديد وظائف المدير .
2. أنظمة المنشأة.
3. القواعد والتوجيهات التي على المدراء تطبيقها في أدائهم للوظائف.

## • قسم فايول ووظائف المدير إلى خمسة :

1. التخطيط:التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .
2. التنظيم :وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات لوضع الخطط التفصيلية
3. إصدار الأوامر:تحريك الموارد البشرية لانجاز أهداف المنظمة .
4. التنسيق:الانسجام بين فعاليات المنظمة وتوحيد الجهود .
5. الرقابة: مراقبة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الابتعادات بينهما .

## المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

-----  
وقسم فايول أنشطة المنشأة إلى خمسة أساسية :

- الفنية: الصنع والإنتاج .
- التجارية: الشراء والبيع والتداول .
- المالية : الحصول على رأس المال واستخدامه .
- المحاسبية : الكلف والميزانيات والإحصاء .
- الأمان والضمان : حماية الأشخاص والممتلكات .

## المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

--- كما وضع فايول 14 قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية :

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. تقسيم العمل لتحقيق التخصص.   | 8. المكافأة .                |
| 2. الصلاحية                     | 9. النظام .                  |
| 3. الانضباط                     | 10. العدالة .                |
| 4. وحدة الأمر                   | 11. استقرار الموقع الإداري . |
| 5. وحدة التوجيه                 | 12. المبادرة.                |
| 6. إذعان المصلحة الفردية        | 13. الروح المعنوية .         |
| لمصلحة المجموعة .               | 14. المركزية                 |
| 7. السلسلة الهرمية في التنظيم . |                              |

## المدرسة البيروقراطية

هذه المدرسة من نتاج العالم ماكس فيبر الذي اهتم بدراسة السلطة وكان من نتائج هذه الدراسة ظهور مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) ويقصد بهذا المفهوم المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها .
- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- اعتماد الترقية على التقدمية أو الانجاز أو الاثنين معا.
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية .
- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقة أثناء تأدية المهام .

## المدرسة البيروقراطية

- لم يهدف فيبر إلى صياغة منظمة مثالية بل معرفة الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين .
- البيروقراطية تعني في الوقت الحاضر الإجراءات الطويلة والروتينية والبطء في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المبررة .
- الصفات السابقة لم تكن مقصودة من قبل فيبر بل كان يرى أن المنظمة البيروقراطية تدار من قبل مدراء مؤهلين قادرين على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

## السمات المشتركة للمدارس في إطار المدارس التقليدية

- (1) تصرف الإنسان بشكل رشيد .
- (2) حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل .
- (3) تقسيم العمل
- (4) ضعف رغبة الأفراد في العمل لذا لا بد من الإشراف عليهم بدقة .
- (5) جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء .
- (6) السلطة الرسمية.
- (7) تتضمن الإدارة الفعاليات الرسمية للأفراد ولا بد أن تؤدي مهمتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .

## المدرسة الإنسانية

هناك الكثير من المدارس الفكرية والنظريات التي تبوب ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية وتم اختيار أربعة منها:

### أولاً: دراسات هوثورن والتون مايو

- جرت هذه الدراسة في مصنع هوثورن بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى إنتاج العاملين وقد قسم العمال إلى مجموعتين احدهما اختباريه والأخرى ضابطة وحاول الباحثون تبديل الإضاءة زيادة ونقصانا , واستمر الانتاج بالازدياد حتى عندما طبقت التجربة على المجموعتين معا واستعان الباحثون بخبرة التون مايو الأستاذ الجامعي. امتدت الدراسة لسنوات .

# المدرسة الإنسانية

## ---أولا: دراسات هوثورن والتون مايو

- تمخضت الدراسة عن نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية العمل وبالسّمات الشخصية.
- الأفراد مكون مهم جدا وأكثر مما تصورته الإدارة العلمية.
- يتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية .
- الأفراد يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول.



# المدرسة الإنسانية

## دراسة فولت

- ركزت ميري فولت في دراستها على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات .
- المنظمة جماعة كبيرة وأعضائها لهم مصالح مشتركة وتحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة وعمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة .
- يؤدي العمال مهماتهم مع المدير وليس للمدير .
- الرقابة تصبح أفقية وتعاونية وليس عمودية ويتضامن الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة .

# المدرسة الإنسانية

## جستر بارنرد

- هو رئيس لشركة هواتف لديه مؤلف (وظائف المدير) وحسب رأيه فان للمدير ثلاث وظائف أساسية هي:
  1. ضمان نظام لاتصالات المنظمة أي انه مسؤول عن تحديد هيكلية المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء .
  2. اختيار وتوظيف الأفراد
  3. تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة.
- والتحدي الأساسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون من أجل بلوغ أهداف المنظمة لذا لا بد للمدير من منح الحوافز الايجابية أو تقليل الأعباء السلبية (الجهد المطلوب).

# المدرسة الإنسانية

## جستر بارنرد

بوب بارنرد الحافز في مجموعات هي:

- النقود والأشياء المادية.
- ظروف العمل المناسبة.
- فرص التمييز والاحترام والموقع.
- إشباع المثل الشخصية.
- الموقف الاجتماعي الجذاب.
- الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث.
- فرص الاتصال والرفقة والتعاقد .
- صور بارنرد المنظمة على أنها منظمة تعاونية تتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى .

## المدرسة الإنسانية

### دو غلاس ماكريكر ونظرية س و ص

أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية س فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية ص المعتمدة على العلوم السلوكية .

افتراضات نظرية س :

- × إن الإنسان بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه
- × يجب إجباره على العمل وتوجيه ورقابة معظم الأفراد
- × تخويف الأفراد بالعقاب لغرض دفعهم للأداء وتحقيق أهداف المنظمة .
- × يفضل الإنسان أن يكون مقادا ,لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.

## المدرسة الإنسانية

---دو غلاس ماكريكر ونظرية س و ص

افتراضات نظرية ص :

- يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة والتعب .
- ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف بل الإنسان يفضل الرقابة الذاتية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف يؤدي إلى تحقيق الذات .
- يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية وتفاديها وليد ظروف فقط.
- لدى الأفراد القدرة على الإبداع.
- لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة .

# المدرسة المعاصرة

## (1) نظرية المنظومات المفتوحة

في الفكر المعاصر ينظر للمنظمة على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية ومجموعة المدراء في المنظمة تعمل كمنظومة فرعية (منظومة اتخاذ القرار).

● مفهوم المنظومة: هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين .

● يوجد منظومات غير اجتماعية (ثلاجة ,كائن حي لوحدته...) لكن التركيز في هذه النظرية على المنظومة التي تتكون من كائنات بشرية وأموال ومواد ومعدات ..

● المنظومة هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون (هيكلها) من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات التي تبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والتوقعات الخاصة بالأفراد.

# المدرسة المعاصرة

مكونات المنظمة كمنظومة:

- المدخلات: في المنشأة الصناعية تتكون من المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعدات ....
  - العمليات: تحول المواد الأولية ...إلى سلع وخدمات
  - المخرجات: السلع والخدمات التي تقدم للمستهلكين
  - التغذية الراجعة: قبول المستهلك للخدمة أو السلعة وتحقيق مردود مالي للمنشأة والذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى .
- المنظمة مفتوحة على البيئة فهي تستورد منها المدخلات وتصدر لها المخرجات والتغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة .

# المدرسة المعاصرة

المنظومات الفرعية :

تتألف المنظمة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية فالوظائف الإدارية منظومة فرعية وأنشطة المنشأة منظومة فرعية وهناك ترابط وثيق بين المنظومات الفرعية .

البعض يرى أن المنظمة تتكون من خمس منظومات فرعية :

- الأهداف (الأفراد بأهدافهم)
- المعرفة الفنية للأفراد
- الهيكل أي عمل الأفراد سوية
- العلاقات النفسية – الاجتماعية بين الأفراد .
- الإدارة مسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال وظائف الإدارة.



## المدرسة المعاصرة

### ---المنظومات الفرعية

التغيير الأساسي في المنظومات الفرعية يؤثر في المنظومات الأخرى فإدخال الحاسوب في المنظومة الفرعية للمعلومات يؤثر في هيكل المنظومة ككل.

عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة التداؤوب Synergy  
تعني السينرجيا أنّ الواحد الكامل أكبر من أجزائه، أيّ أنّ نتيجة العمل المشترك والتعاون بين عاملين أو أكثر لتحقيق هدف معين تكون أقوى وأفضل من مجموع نتائج عمل كلّ عامل يعمل وحده على تحقيق الهدف نفسه.

# المدرسة المعاصرة

## أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة

من ايجابيات هذا المدخل :

- المنظمة لا تعيش في فراغ وبالتالي فان الإدارة تكيف أنشطتها لتحقيق أهدافها .
- ترابط المنظمات الفرعية يعني بالضرورة تفهم الإدارة لترايط عمل التقسيمات الداخلية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة وعدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها.

# المدرسة المعاصرة

## (2) الإدارة الكمية

حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار وهناك ثلاثة اتجاهات ضمن هذا المدخل :

(1) علم الإدارة واتخاذ القرارات الكمية: ويقصد به التوجيه الإداري في استعمال النماذج الرياضية (تمثيل مبسط لمنظومة أو علاقة ..)

مثلا الدخل الصافي =

(عدد وحدات × السعر - (الكلفة الثابتة)) + الكلفة المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات المباعة).

والهدف في علم الإدارة تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة أو تحديد أفضل البدائل المتاحة في عملية اتخاذ القرار

# المدرسة المعاصرة

## الإدارة الكمية

(2) إدارة المبيعات: وهي نوع من تطبيقات علم الإدارة يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة مثل رقابة المخزون وتحليل التعادل وغيره .

(3) منظومة المعلومات الإدارية : وهي منظومة مصممة لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة وتقوم على تكامل قاعدة البيانات باستعمال الحاسوب وتوجيهها لإسناد عملية القرارات ومن سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة على تقييم سلوك الإنسان واتجاهاته .

# المدرسة المعاصرة

## (3) الإدارة اليابانية

وليام أوجي ونظرية (ز)

وليام أوجي أستاذ ياباني في جامعة أمريكية طرح نظرية جديدة مستفيدة من المدرسة الإنسانية فالتطور الصناعي الياباني تم في الإطار الاجتماعي (العائلي والإقطاعي) فهم يعتبرون المصنع كعائلة أو عشيرة فهم تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي وعززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم والإدارة تنظر إليهم بالروح الأبوية وتشارك معهم في اتخاذ القرار فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة.

# المدرسة المعاصرة

## (3) الإدارة اليابانية

السمات الأساسية للإدارة اليابانية :

- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم لغرض الترقية .
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة
- سيادة الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- القرارات الجماعية.
- الاهتمام الشمولي بالفرد.
- الاهتمام بالتنوع (جودة المنتجات).

# المدرسة المعاصرة

## (3) الإدارة الموقفية

تقوم على أساس انه لا يوجد طريقة مثلى بالإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف أي لا يوجد وظائف إدارية تصلح لكل المواقف التي تواجهها الإدارة, من أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحل المواقف التي يواجهها المدير .

- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم لغرض الترقية .
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة
- سيادة الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- القرارات الجماعية.
- الاهتمام الشمولي بالفرد.
- الاهتمام بالتنوع (جودة المنتجات).