

قسم: التعليم الاساسي

# محاضرات المبسط لفهم وظائف ادارة الاعمال

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الاولى من التعليم الاساسي، جذع مشترك

من إعداد الدكتور: عربوة نصير



## قائمة الجداول والاشكال

### أ. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
09	أنواع منظمات الاعمال	(1,1)
20	بعض مجالات ادارة الاعمال	(2,1)
21	أهم الاختلافات بين الادارة العامة وادارة الاعمال	(3,1)
25	بعض مهارات المدراء	(4,2)
41	ملخص نظرية x,y	(5,2)
43	افكار نظرية العاملين	(6,2)
55	أنواع التخطيط	(7,2)
71	انتقاء القيادة الادارية	(2,8)

	البسمة
03	الفهرس
05	مقدمة

## الفصل الأول: مدخل مبسط لإدارة الأعمال.

### أولاً: ماهية منظمة الأعمال.

- 08 1: تعريف منظمات الأعمال.
- 09 2: أنواع منظمات الأعمال.
- 10 3. الرؤيا المعاصرة لمنظمات الأعمال

### ثانياً: ماهية إدارة الأعمال

- 17 1: تعريف إدارة الأعمال.
- 20 2: مجالات إدارة الأعمال.
- 21 3: مفاهيم أساسية في إدارة الأعمال.
- 26 4: علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى.
- 27 5. خصائص ادارة الاعمال بالرؤيا الاسلاميه.
- 29 قائمة الهوامش

## الفصل الثاني: المدارس الفكرية الأساسية لإدارة الأعمال.

33 أولًا: المدرسة الكلاسيكية. \_\_\_\_\_

39 ثانيًا: المدرسة السلوكية. \_\_\_\_\_

45 ثالثًا: المدرسة الحديثة. \_\_\_\_\_

49 قائمة هوامش الفصل الثاني \_\_\_\_\_

## الفصل الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال

-52 أولًا: وظيفة التخطيط. \_\_\_\_\_

-62 ثانيًا: وظيفة التنظيم. \_\_\_\_\_

-67 ثالثًا: وظيفة التوجيه. \_\_\_\_\_

-77 رابعًا: وظيفة الرقابة. \_\_\_\_\_

-85 قائمة هوامش الفصل الثالث \_\_\_\_\_

88 قائمة المصطلحات \_\_\_\_\_

-96 أسئلة للمراجعة \_\_\_\_\_

-98 فهرس عام \_\_\_\_\_

-102 قائمة المراجع \_\_\_\_\_

## المبسط في فهم وظائف إدارة الأعمال

مقدمة:

ليس من السهل الرجوع الى الماضي، وتقصي الحقائق بلغة اليوم، فموضوع تطور الإدارة **Management** ترتبط بمرحلة زمنية ما قبل الحرب العالمية الأولى، وكانت لمفاهيمها السبب الرئيسي في دفع عجلة التطور الاقتصادي في هذه الفترة، ولذلك ظهرت عدة كتابات لأكبر المفكرين في هذا الحقل على غرار **فريدريك تايلور**، و**هنري فايول** وغيرهم، حيث ساهمت أطروحاتهم الفكرية في إخراج الإدارة من مفهومها الضيق الى مفهوم أكثر تطوراً. ومما لا شك فيه إن الممارسات الفعلية لمفاهيم إدارة الأعمال كان لها الأثر البالغ في تطوير التصورات الفعلية للنجاح والتقدم بإتجاه المفاهيم المعاصرة في مرحلة لاحقة، خاصة المدارس الحديثة والاتجاهات المعاصرة لها كإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإبداعية وغيرها. وما يجعل من هذا الموضوع أكثر أهمية، كثرة الأبحاث المعاصرة التي تشير إلى أن السبب الأول لعدم نجاح المنظمات **Organizations**، إنما يعزى الى عدم الكفاءة الإدارية، بنسبة **45%** وهذا من دراسة شملت **98%** من المشروعات الصغيرة (1) ولتبسيط هذا الموضوع يمكن التركيز على الفصول الثلاث التالية:

الفصل الأول: مدخل مبسط لإدارة الأعمال.

الفصل الثاني: المدارس الفكرية الأساسية لتطور مفهوم إدارة الأعمال

الفصل الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال

## الفصل الأول: مدخل مبسط لإدارة الأعمال.

مقدمة:

تقترن إدارة الأعمال بشكل كبير بمنظمة الأعمال ( المؤسسة الاقتصادية)، وهذا في الحقيقة مرتبط بالتطور التاريخي لمنظمات الأعمال، فالرجوع الى العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع في تحقيق الحاجات الأساسية لبقاء واستمرار الإنسان، نجد أن هذا التفاعل تداخل بشكل معقد مع مرور الزمن ليشكل كيان اجتماعي منظم ، يتقاسم فيه أفراد الجماعة المنافع بشكل معين يخضع لطبيعة نظام كل مجتمع، وبدون الرجوع الى النظرة الفلسفية لقيام هذه الجماعات والتنظيمات النفعية، يمكن إلقاء الضوء على أهميتها من خلال بقاء هذه المجتمعات على قدر كبير من التعاون والتشارك لضمان الاستمرارية المنطقية لها.

وتبعاً لذلك سوف نتطرق بشكل مبسط لماهية هذه المنظمات وأهميتها وأشكالها المختلفة، بما يتناسب وواقع المجتمع الذي تحركه عجلة التحولات المتسارعة، دون أن نتطرق الى كل التفاصيل التي من شأنها تحويل هدف البحث باتجاهات متشعبة، تخل من هدف البحث.

وفي كل المحاور الأخرى سوف نركز على أغلب المفاهيم والوظائف المتعلقة بإدارة الأعمال بشكل يتناسب مع المستويات العلمية المستهدفة.

## أولاً: ماهية منظمة الأعمال

### 1. تعريف منظمة الأعمال

تعتبر منظمة الأعمال، من أولى اللبانات التي تشكلت بفضل العلاقات الاجتماعية التي نسجتها الحاجة الى التعاون وتحقيق المنافع بين أفراد المجتمع الواحد، في مرحلة اولى، ثم بين مجتمعات متباعدة ومختلفة في التوجه والايديولوجية في مراحل لاحقة.

ولذلك فمنظمة الأعمال تتشكل من كيانات اجتماعية، يظهر فيها تقسيم واضح للعمل، ذات طابع مستم، وهذا لتسهيل حياة الأفراد والجماعات، وتحقيق الأهداف (2) وهي في غالب الأحيان تمارس نشاط اقتصادي، بهدف الحصول على الأرباح.

ولذلك يجب أن نركز بشكل مباشر على منظمة الأعمال (المؤسسة الاقتصادية)، التي تنشط في مجال الاقتصادي، والتي تضطلع بالإنتاج، وتحقيق الأرباح، وهي تشمل القطاعات الرئيسية في كل اقتصاد (المجال الصناعي، المجال الزراعي وغيرها من المجالات المعروفة حالياً).

## 2. أنواع منظمات الأعمال

وعموما يمكن إن تختلف المنظمات حسب عدة مؤشرات جوهرية كالملكية، والهدف منها، والقطاع الذي تنشط فيه، ونوع وطبيعة العمل، والجدول الموالي يلخص ذلك

الجدول رقم(1،1): أهم أنواع منظمات الأعمال

نوع الملكية	الطبيعة القانونية	حجم المنظمة	طبيعة الإنتاج
وتنقسم الى ثلاث أقسام: ✓ منظمات خاصة: يملكها القطاع الخاص ✓ منظمات عامة: يملكها القطاع العام ✓ منظمات مختلطة: يشترك فيها القطاعين الخاص والعام	وتنقسم الى ثلاث أقسام معروفة وهي: ✓ شركات الأشخاص(شركات فردية، شركات تضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة التوصية بالشركة، المحاصة، ✓ شركات الأموال:(شركات المساهمة) ✓ شركات أخرى(شركة الشخص الواحد،شركة التوصية البسيطة المحدودة،الشركات ذات المسؤولية المحدودة)	وتنقسم الى ثلاث أقسام هي: ✓ شركات صغيرة ✓ شركات متوسطة ✓ شركات كبيرة	وتنقسم الى ثلاث أقسام هي: ✓ شركات ذات إنتاج واسع ✓ شركات ذات إنتاج المستمر. ✓ شركات ذات الإنتاج الصغير.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على(خليل محمد حسن الشماع وآخرون، 2009، ص21) و(صالح مهدي المحسن، 2008، ص586)،

### 3. الرؤيا المعاصرة لمنظمات الأعمال

من الطبيعي أن منظمة الأعمال باعتبارها كيان اجتماعي يضم أفراد، تنشأ تبعاً لتجمعهم علاقات متعددة ومتناقضة وقد يصعب أحيانا الوصول الى تفسيرات واضحة لسلوكهم، ومما لا شك فيه ان منظمة الأعمال ينشأ لها كذلك سلوك خاص بها، يتأثر بالسلوك الداخلي لكيانها الفردي، ويؤثر في المحيط الخارجي لها، كما يتأثر بالبيئة التنافسية التي تنشط بها.

هذا الأمر يجعل من هذه المنظمات تعمل بشكل مستمر، للاستفادة من كل التطورات الحاصلة في هذه البيئة، وقد لا تنجح بالشكل الصحيح إذا لم تعتمد بصفة قوية على فهم المسؤوليات المناط بها بدقة وواقعية، بما يتوافق مع البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية على المستوى المحلي والدولي، ولذلك سوف نركز على أهم هذه المسؤوليات كما يلي:

أ. الالتزام بمبادئ الحوكمة في منظمة الأعمال: يعد هذا المفهوم الحديث نسبيا من بين أفضل الآليات التي تساعد منظمات الأعمال في البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها بالشكل المناسب، في إطار إقامة التوازنات الأساسية بين أطراف أصحاب المصلحة خاصة المساهمين ومجلس الإدارة، ويعد مؤشر الثقة بين هذه الأطراف العامل الحاسم في تعزيز التوجهات الصحيحة لمنظمة الأعمال، وتحسين صورتها أما المحيط الخارجي لها (المحلي والدولي على حد سواء).

وعليه فإن الحوكمة في هذا الشأن تشير الى مجموعة الممارسات التي تقوم بها الإدارة، لأجل التأكد من الاستخدام المسؤول للموارد، وضبط المخاطر، بشكل موجه استراتيجيا نحو الأهداف المرسومة من قبلها (3) وهي تركز على عدة أسس أهمها (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر)،

ب. الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية : لا يمكن لمنظمة الأعمال أن تعمل بمعزل عن مجتمعها، فهي تؤثر وتتأثر به بشكل مستمر، ولذلك من الضروري دمج الاهتمامات المجتمعية في صناعة القرارات المختلفة فيها، بما يتناسب وقيم المجتمع، ولذلك يشير دراكر (Druker) الى أنها التزام المنظمة للمجتمع الذي تعمل فيه (4)، وهي بذلك تحسن من صورتها أمام المجتمع المحلي والدولي، مما قد يكسبها ميزة تنافسية أقوى في بيئتها التنافسية.

ونتيجة لذلك تقوم بعدة مهام في إطار البعد الاجتماعي لها، خاصة اتجاه المجتمع المحلي، والموظفين، والزبائن، والمساهمين، وهذه المهام هي في الحقيقة تقديرية على حسب إمكانيات كل منظمة، وطبيعة نشاطها الاقتصادي.

ج. المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال: في هذا العصر المزدهم بالأنشطة الكثيفة، والتي

كان لها تداعيات كبيرة على البيئة التي نعيش فيها، أصبح من الضروري ضبط هذه الأخيرة وفق متطلبات ومقاييس لا تخل بالنظام البيئي، ولذلك تعمد كثير من منظمات الأعمال الى إنشاء إدارة للبيئة مهمتها الأساسية مطابقة المعايير الدولية لحماية البيئة مع أنشطتها، ولذلك قامت بعض المنظمات بتطوير تكنولوجيا تسيير النفايات، وأصبح المدراء يفكرون بشكل فعلي في التوجه نحو المنظمات الخضراء **Greening firms** ، لأن ذلك يحقق ميزة

تنافسية **Sustainable Advantage**، من خلال التحسين البيئي المستمر (5) وفي الواقع يعتبر

البعد الأخضر للأعمال، من أهم الأبعاد في هذا العصر، لأنه يحقق التنمية المستدامة

الحقيقية **Sustainable development**، من خلال تحسين التكنولوجيا، وزيادة سرعة

الابتكارات الخضراء، الملائمة لسياسة الوقاية والحد من تدهور الموارد الطبيعية والتوجه نحو الطاقات النظيفة والمتجددة.

وهناك عدة أسباب تجعل منظمة الأعمال تهتم بالإدارة البيئية وهي (6) الالتزام بالتشريعات البيئية.

✓ الاستجابة لضغط المجتمع المدني المستمر للحد من تلوث البيئة.

✓ تقليص التكاليف المرتبطة بتلوث البيئة.

د. المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال ( أخلاقيات الأعمال): من البديهي أن منظمة

الأعمال تهدف الى تحقيق أقصى الأرباح بأقل التكاليف، وهذا لا يعني أنها يمكن أن تجعل

من الأهداف الاجتماعية والإنسانية وحتى الأخلاقية أهدافا ثانوية، ولذلك تعتبر الاخلاقيات

من بين أهمها، اذ تعتبر المرشد الحقيقي للسلوك الايجابي، الذي يعزز من دافعية وطموح

أفراد المنظمة، وتعتبر المسؤولية الأخلاقية التزاما صريحا من المدراء، من خلال اتباع نموذج

للقيم الأخلاقية في الأعمال، غالبا ما تكون موجودة في المدونة الأخلاقية لمنظمة الأعمال،

وقد تساعد في عملية التسيير الثقافي المرتبط بالأفراد(7) ، ويعتبر النموذج الذي

طرحه (Deft,2003)، من أهم النماذج التي بينت كيفية الالتزام بأخلاقيات الإدارة، وهذا من

خلال تحديد أخلاق الأفراد والمدراء، وأخلاق المنظمة ككل كما يلي (8) أخلاق الأفراد:

كالاستقامة، الصدق، الثقة، المعاملة الحسنة، التطوير الأخلاقي.

✓ أخلاق المدراء: القائد النموذج، نشر القيم الأخلاقية، مكافأة السلوك الأخلاقي، معاقبة السلوك غير أخلاقي.

✓ أخلاق المنظمة: ثقافة المنظمة، الالتزام الأخلاقي، آليات الإبلاغ.

## ثانيا: ماهية إدارة الأعمال

لا يمكن تصور أي نشاط اقتصادي بدون أهداف واضحة، ولذلك ترتبط إدارة الأعمال في المنظمات عموما بتحقيق الأهداف المخطط لها، وبدون هذا التصور لا معنى لهذا النشاط في عالم الأعمال، ومن هذا المنطلق تنبثق أهمية وضرة الإدارة في نجاح الهدف الذي تأسست من أجله المنظمة،

ولتحقيق هذا الأخير يتطلب وجود وتضافر عدة جهود هي في الحقيقة من صميم جوهر وجود إدارة الأعمال، كالموارد المختلفة والقيادة، ومختلف العمليات التي تنشأ نتيجة التفاعل الداخلي بين مختلف هذه الجهود.

الإدارة كنشاط وممارسة ظهرت منذ القديم نتيجة تفاعل الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة التي تجمعهم باستمرار، وقد ظهرت بشكل جلي في الحضارات الإنسانية العريقة في شكل أساليب تنظم الحياة اليومية داخل المجتمع الواحد أو مع المجتمعات الأخرى نتيجة التبادلات المختلفة في شتى مناحي الحياة، والمعالم الحضارية والمنجزات المادية تشير بشكل مباشر لذلك، ويمكن الإشارة الى أهمها:

✓ الحضارة السومارية (5000 سنة قبل الميلاد): هناك بعض الإشارات الواضحة من

خلال آثار هذه الحضارة تشير الى أنهم كانوا يقومون بنظام معين لجمع الأموال وتسييرها ورقابتها، بشكل يدل على تنسيق عدة جهود، على مستوى النظام الحاكم والرعية والعمال، هذا التنسيق المحكم إنما هو في الحقيقة جوهر العملية الإدارية بالمفهوم المعاصر (9) .

✓ الحضارة المصرية (4000 سنة قبل الميلاد): تميزت هذه المرحلة ببناء الأهرامات، وكان

ذلك من خلال تنظيم وتخطيط ورقابة على الموارد البشرية والطبيعية ، في إطار

السلطة الحاكمة، التي كانت تتابع كل صغيرة وكبيرة في الورشات المختلفة.

✓ الحضارة البابلية (2000 سنة قبل الميلاد): كانت القوانين التي وضعها حمورابي،

توضح بشكل دقيق الحقوق والواجبات والعقوبات، وتحدد المسؤوليات بحيث يتم التحكم

في توجيه السلوك باتجاه الأهداف المسطرة من طرف السلطة الحاكمة.

✓ الحضارة الرومانية (300 قبل الميلاد الى 300م): امتازت هذه الامبراطورية بنظام

اتصال فعال، مبني على الإشراف المستمر من خلال السلطة المركزية.

✓ الحضارة الإسلامية (600م الى 1800م): دولة متكاملة من كل الجوانب، السياسة

والاقتصادية والروحية، وعدالة اجتماعية كبيرة، وكانت عملية الإدارة تسير بطريقة

عسكرية منذ بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم وبناء الدولة في المدينة المنورة، الى

تعاقب الخلفاء الراشدين الذين طوروا معالم الحكم وبسطوا السيطرة في ربوع الأرض.

✓ الحضارة الغربية (1400م الى القرن التاسع عشر): تطورت المجتمعات بشكل مذهل،

نتيجة لظهور المفكرين والعلماء الذين بدعوا بالتنظير للممارسات اليومية لمختلف

الأنشطة التجارية، حيث شكلت كتابات ادم سميث 1776، في مرحلة متقدمة قفزة

كبيرة في مفاهيم الإدارة ( تقسيم العمل والتخصص الذي بلور مفهوم المنافسة بين

التنظيمات المختلفة)، ويعتبر فصل الملكية عن الإدارة العامل الحاسم في تطور

المنظمات ، وظهور مدراء مؤهلين في الجوانب المهنية والعلمية.

وبالرجوع الى بداية ظهور الكتابات و الممارسات الفعلية الأولى للإدارة **Administration**

نجدها تقترن بعدة رواد، الذين تقاربت وجهات نظرهم واختلفت جزئياً حول مفهوم الإدارة،

ومن المؤكد أن مفهوم الإدارة صاحب تطور المجتمعات الإنسانية، إلا أن الظهور الفعلي لها

كمفهوم علمي بمعنى إدارة الأعمال **managment** ، كان في أواخر القرن التاسع عشر و

بداية القرن العشرين مقترنا ببروز المشروعات الفردية والجماعية في مجال الصناعة، خاصة

مع الثورة الصناعية والتكنولوجية التي اجتاحت عالم الأعمال آنذاك انطلاقاً من الولايات

المتحدة الأمريكية، وكان هذا في الحقيقة نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة المسيرة، حيث

أصبح مجلس الإدارة يعمل بشكل مستقل لضمان حقوق المساهمين، ونتيجة لذلك ظهرت

المستويات الإدارية المعروفة، لتسهيل عملية تنسيق الجهود باتجاه واحد، يضمن تحقيق مصالح كل

الأطراف (10)

وبالموازاة مع ما سبق، تدعمت بشكل مباشر بآراء وأفكار المنظرين وعلماء الإدارة في هذا الحقل،

وعليه سوف نستعرض وناقش أهمها:

## 1. تعريف إدارة الأعمال

في واقع الأمر لا يجد تعريف موحد ودقيق لإدارة الأعمال، ولكن هناك تصورات ومفاهيم ومحاولات ذات أهمية كبيرة من قبل علماء الإدارة في مختلف الفترات، وهذا قد يتأثر بشكل مباشر بالمدارس الفكرية التي ينتمي إليها هؤلاء، وهي تتفق على تحقيق الهدف المسطر من طرف منظمة الاعمال ، بالاعتماد على الوظائف الإدارية المعروفة(11)

أ. يعرفها فريدريك تايلور (fredrick taylor) في كتابه إدارة الورشة (managment shop)، سنة 1903، "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من قيامهم بذلك، بأحسن الطرق وأقلها تكلفة"، (12)، يشير هنا تايلور الى نقطتين مهمتين، الأولى تتعلق بإنجاز الأنشطة بالطريقة الصحيحة، استنادا إلى المعرفة العلمية بكل جزئية، ومراقبة ذلك باستمرار، والثانية يركز على تدنية التكاليف في إشارة منه الى أهمية العمل بكفاءة وفعالية في كل الأنشطة، وهذا في الحقيقة يضمن تحقيق أمثل للأهداف.

ب. كما يعرفها هنري فايول (Henri fayol)، في كتابه الإدارة العامة الصناعية سنة 1916، على أنها "هي أن تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" (13) ، وهو يشير صراحة الى الوظائف الرئيسية لإدارة الأعمال وهي:

✓ **التخطيط:** الذي يتضمن التنبؤ بكل شيء في إطار معرفة الأهداف وتوفير الموارد

والوسائل التي تساعد على تحقيقها.

✓ **التنظيم:** والذي يركز على تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات والسلطات المرتبطة

بها.

✓ **القيادة:** والتي تتضمن مفهوم التوجيه والتنسيق في إطار نظامي الاتصالات والحوافز

الفعالين.

✓ **الرقابة:** وهي تتضمن تحديد المشكلات القائمة نتيجة الإدارة والعمل على تصحيحها.

ج. أما كونتز فيرى أن " الإدارة وظيفة تنفيذ المهام بواسطة الآخرين" (14)، يركز هذا التعريف صراحة على العنصر البشري في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإدارة، ولذلك لا بد على القيادة العمل بشكل منسجم مع كل الأفراد لضمان تحقيق الأهداف ، وقد لا يتحقق ذلك إلا من خلال التركيز على الجوانب التحفيزية لدى الأفراد ومشاركتهم في صناعة القرارات المختلفة(15) التي تبنى في الأساس على المعطيات والمعلومات والخبرة واستشراف المستقبل، ويؤكد التعريف أيضاً على ضرورة التعاون بين الجميع للوصول الى الحلول المرتبطة بالمشكلات اليومية التي تلاقي فريق العمل.

ومما سبق يمكن استخلاص أهم العناصر التي تشكل جوهر ديناميكية إدارة الأعمال وهي:

✓ **تحديد الأهداف** : لا يمكن تصور مشروع اقتصادي بدون هدف واضح ومحدد بدقة وفق الإمكانيات والموارد المتاحة، وهذا في حدود نطاق إمكانية تحقيقه، وترتبط الأهداف في المجال الاقتصادي بالأرباح، التي تضمن استمرار ونمو المشروع في ظل البيئة التنافسية المعقدة.

✓ **التنسيق بين مختلف الموارد بكفاءة وفاعلية**: ويقصد عموماً بالموارد العناصر

الأساسية للإنتاج في منظمة الأعمال، والتي تعرف بـ: **6m's(العنصر**

**البشري Manpower، المال Money، السوق Market،**

**المواد Materials، الوسائل Means، الإدارة Management، (16) (نعيم إبراهيم**

**الظاهر، 2010، ص6)،** حيث يعتبر العنصر البشري هو محور العملية برمتها، وفي كل

مراحلها، حيث يعمل هذا الأخير بشكل يضمن التقليل من التكاليف وتحقيق الأهداف

بالشكل الصحيح.

✓ **التركيز على الوظائف الرئيسية لإدارة الأعمال(التخطيط، التنظيم، الرقابة،**

**التوجيه):**

✓ الاعتماد على التكامل بين مختلف الجهود و الموارد والوظائف: وهذا بالاعتماد مدخل النظم(مدخلات، عمليات، مخرجات)، فهو من أحسن المقاربات التي تبسط بشكل واضح مفهوم إدارة الأعمال ، وتشرح بشكل جلي التفاعلات الأساسية في داخل منظمة الأعمال.

ومن خلال ما سبق، يمكن استخلاص أهمية إدارة الأعمال، التي ترتبط أساسا بتوجيه جهود الأفراد داخل المنظمة في كل المستويات الإدارية، للوصول الى الأهداف المسطرة في خطة المنظمة، وهي بذلك انعكاس حقيقي للمحافظة على مختلف الموارد الاقتصادية النادرة، وتحقيق معظم الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات، وهذا يحقق الرفاهية الإنسانية والتقدم الاجتماعي(17).

## 2. مجالات إدارة الأعمال

لا شك أن الإدارة العامة في القطاع الحكومي ، وإدارة الأعمال في القطاع الخاص، لا يمكن لأي قطاع حيوي الاستغناء عنهما، وبل يعتبران المحرك الرئيسي لكل الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ولذلك هناك حاجة ماسة وأكيدة لتواجد علم إدارة الأعمال في حياة الناس اليومية وفي علاقاتهم الخارجية مع بقية الدول، فهي تساعد على تنظيم مختلف الأنشطة، وتوجيه الممارسات الميدانية بشكل يحقق الأهداف ويزيد من الكفاءة الإنتاجية لمنظمات الأعمال في المجال الاقتصادي، حيث يساعد المدراء على حل المشكلات بأقل المخاطر (18) ، كما يحسن من أدائها في المجالات الأخرى، والجدول الموالي يلخص بعض المجالات التي تبرز في حياة الناس:

جدول رقم(1،2): بعض مجالات إدارة الأعمال

القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع المختلط	القطاع التعاوني	القطاع الخيري	القطاع الدولي
الإدارة العامة: تظهر في القطاع الحكومي كالوزارات وهي لا تهدف الى تحقيق الأرباح وإنما خدمة المجتمع	إدارة الأعمال: تظهر في شكل منظمات اقتصادية تهدف الى تحقيق الأرباح	الإدارة المختلطة: وهي تجمع بين القطاعين العام والخاص مثل شركات الكهرباء والتعدين وغيرها.	الإدارة التعاونية: تتكون من الجمعيات التعاونية في المنظمات ، وتنشأ لتقديم الخدمة لموظفيها فقط.	الإدارة الخيرية: ترتبط بالجمعيات الخيرية التي تقدم الخدمات بشكل مجاني لبعض الفئات المحرومة مثلا، وهي كثيرة في المجتمع.	الإدارة الدولية: ترتبط بالمنظمات التي تنشط على المستوى الدولي كمنظمات الامم المتحدة، وجامعة الدول العربية، وتهدف الى خدمة الأعضاء المنتمين إليها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: فيصل محمد الشواوة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف الى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص34،35.

### 3. مفاهيم أساسية في إدارة الأعمال

أ. علاقة إدارة الأعمال بالإدارة العامة: من المعروف أن كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، يمكن اعتبارهما من العلوم الإنسانية، المرتبطة بحياة الإنسان، إلا أن الإدارة العامة ترتبط بالمنظمات الإدارية التي لها خصوصية اجتماعية بالدرجة الأولى وترتبط بالدراسات السياسية، عكس إدارة الأعمال التي ترتبط بالجوانب الاقتصادية، ولها علاقة جوهرية بالمنظمات ذات الطابع الإنتاجي الموجهة نحو تحقيق الأرباح، وترتبط بالدراسات الاقتصادية (19) والملاحظ أن كلا المفهومين يتشابهان في العديد من المفاهيم والطرق المرتبطة بالتسيير، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (3،1): أهم الاختلافات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

مؤشر الاختلاف	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الأهداف	الأرباح	تقديم الخدمات متعددة الجوانب
الحجم	صغيرة	كبيرة
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
مجال التطبيق	قطاع اقتصادي	قطاع حكومي
الشكل التنظيمي	أفراد، جماعات مساهمة	وزارات، هيئات، مصالح..
الرقابة	المساهمون	أجهزة الدولة الرقابية
صناعة القرار	محدودية العملاء تسهل عليها صناعة القرار	كثرة العملاء واختلافهم يشكل بعض الصعوبات في ذلك.
المسؤولية	اجتماعية وأخلاقية	ترتبط بالجهات العليا في الدولة ويمارس عليها ضغط مباشر
الصيغة الرسمية	تنفيذ السياسة الخاصة بمنظمة الاعمال	تنفيذ السياسة العامة للحكومة
بيئة العمل	تنافسية	احتكارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (موفق حديد محمد، 2000، ص12)

ب. تقييم الأداء في إدارة الأعمال: هناك عدة معايير ومؤشرات لقياس مدى نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف، التي تسعى منظمات الأعمال للوصول إليها، ويتطلب هذا الأمر خبرة ومستوى عال للمدراء، الذين يقومون بتشخيص الأوضاع بدقة، لأجل تحديد مواطن القوة والضعف، وهذا يرتبط بعدة مؤشرات تساعد على ذلك نذكر أهمها (20):

. **الكفاءة (Efficiency):** تعتبر كمؤشر لقياس مدى حسن استغلال الموارد (المدخلات)، أي إظهار العلاقة بين الموارد والأهداف المراد الوصول إليها، بمعنى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، وتعتبر **الإنتاجية (Productivity)** من أحسن المؤشرات لقياس الكفاءة في منظمات الأعمال

**الإنتاجية = المخرجات (سـلع وخدمات) / المدخلات (موارد بشرية، مادية، مالية)**  
**إنتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة / ساعات العمل المنجزة**

. **الفاعلية (Effectiveness):** تعتبر كمؤشر لقياس القدرة على تحقيق الأهداف (المخرجات)، وهذا من خلال حشد الموارد واستخدامها بكفاءة، وبطريقة عقلانية دون إهدار، للوصول إلى نتائج مرضية.

وهناك عدة مؤشرات أخرى لقياس فاعلية المنظمة (فاعلية المدير، القدرة على تأمين الموارد، التحكم في المعلومات، رضا الأطراف أصحاب المصلحة).

. **الجانب الإنساني (Humanism):** إن الاهتمام بحاجات الأفراد وتطلعاتهم، يعزز بشكل كبير من درجة الالتزام والوعي بأهمية المحافظة على الموارد وتحقيق أهداف منظمة الأعمال.

### ج. المدراء والمستويات الإدارية في إدارة الأعمال

يشكل المدير جوهر العمل في إدارة الأعمال، ذلك لأنه المسؤول الأول على إدارة وظائفها بالشكل الصحيح والمناسب، وقد يظهر ذلك من خلال الهيكل التنظيمي لكل منظمة أعمال، وعليه فإنه يمكن تقسيم المستويات الإدارية حسب تواجد المدراء **Managers**،

كما يلي (21) :

\***مدراء الخط الأول First line managers:** وهم في الحقيقة مسؤولين من رتب مختلفة، مهمتهم الإشراف **Supervisors** والتنفيذ (الإدارة السفلى)، مثل رؤساء الفروع والأقسام وغيرهم، فهم ليسوا مدراء بالمفهوم العلمي، لأنهم يخضعون لأوامر مدراء

الوسط مباشرة، فمثلا: مدير خط الإنتاج يشرف مباشرة على العاملين في هذا الخط  
كعمال الصيانة والتشغيل وغيرهم.

**\*مدراء الوسط Middle managers:** يشرفون على مدراء الخط الأول، ويكونون  
كحلقة وصل مع الإدارة العليا، في نقل التوجيهات والأوامر الفوقية، مثل مدير وظيفة  
الإنتاج، مدير وظيفة المبيعات، وغيرها من الوظائف التي تشكل المنظمة، وهم أيضا  
تحت إشراف الإدارة العليا ويخضعون لمساءلتها،

**\*مدراء القمة Top managers:** يشرفون على المنظمة ككل، وعلى باقي المدراء في  
الإدارة الوسطى والسفلى، ويضطلع مدراء القمة برسم الإستراتيجية الكلية، وهي تضم  
المدراء العامون ، والتنفيذيون، رئيس مجلس الإدارة، وبقية الرؤساء في المهام العليا في  
المنظمة،

كل المستويات السابقة يستطيع المدراء اتخاذ القرارات في إطار التفويض، في حدود  
اختصاصاتهم وما يسمح لهم القانون بذلك، وعليه هناك أهمية كبيرة للمدراء من خلال  
الأدوار الرئيسية التي يلتزمون بها، وحسب هنري منتزبرغ Henry mintzberg، هناك  
ثلاث ادوار مهمة هي:

✓ **الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles:** وترتبط بمختلف العلاقات القائمة في  
إطار اتصالاته بالآخرين سواء أفرادا أو جماعات، أو منظمات أخرى، ويكون بذلك  
في صفة القائد **Leader**، الذي يؤثر في الآخرين، أو المنسق **Liaison** الذي يربط  
بين مختلف الأفراد بشكل قوي، وقد يكون ممثل **Figurehead** في شكل رمزي  
للمنظمة كتوزيع الشهادات وإلقاء التهاني وغيرها... وهي أنشطة ذات طابع رمزي.

✓ **الأدوار المعلوماتية Informtional Roles:** يعمل المدير بشكل مستمر على جمع  
المعلومات ، من خلال رصد ونشر كل المعطيات التي تساعد في الإدارة  
الحسنة، (**Monitor and Disseminator**)، داخل وخارج المنظمة، كما يعتبر في

غالب الأحيان الناطق الرسمي لها **Spoke person**، في عدة مناسبات وأمام مختلف الجهات الداخلية والخارجية.

✓ **الأدوار القرارية Decisional Roles** : تعتبر صناعة القرارات داخل المنظمة، من أهم الأدوار التي يمارسها المدراء بشكل دائم ومعقد، وهي ترتبط بشكل مباشر بجمع المعطيات والمعلومات، نتيجة التفاعلات المستمرة بين جميع أعضاء التنظيم، حيث يصبح المدير يعمل بشكل ريادي **Entrepreneurial**، حيث يهتم بتحسين وتطوير أداء الأنشطة الإدارية بشكل مبتكر، خاصة في مجال جودة المنتجات والخدمات، ويعالج المشكلات القائمة **Disturbance handler**، حسب تقديراته وإمكانياته المتاحة، وتبعاً لكل مستوى إداري. كما يقوم المدير بالتخصيص الأمثل للموارد **Resource allocator**، من خلال توزيع المختلفة كالأفراد والأموال والوقت والوسائل بشكل يضمن تحقيق الأهداف، كما يقوم أيضاً بدور المفاوض **Negotiator**، لأجل المحافظة على مصالح منظمته.

من المؤكد أن الأدوار السابقة لا يمكن إتقانها بشكل سهل، ما لم يكن المدراء على قدر كبير من المهارات المتعددة، ويمكن الإشارة إلى أهمها في الجدول المالي كما يلي:

جدول رقم (1،4): بعض مهارات المدراء

المهارات الإنسانية Human skills	المهارات الاتصالية Communication skills	المهارات الإدراكية Conceptual skills	المهارات التحليلية Analytical skills	المهارات الفنية Technical skills
تظهر من خلال بعض القيم الإنسانية، كروح التعاون، والتضامن، والثقة بين أعضاء الفريق، ويساهم التفاعل الايجابي في توطيد العلاقات بين مختلف المستويات، كما يشكل الوعي الذاتي والشعور بالآخرين أمرا حتميا لزيادة الحماسة والولاء، وهذا ما يعرف بـ: الذكاء العاطفي، <b>Emotional intelligence</b>	يساهم الاتصال الفعال في مختلف المستويات الإدارية في نجاح الأنشطة وتنفيذ المهام، خاصة اذا كان العمل في شكل فريق <b>Teamwork</b>	تساعد الرؤيا الشاملة والمتكاملة للمشكلات على الوصول الى الحلول بشكل أسرع ومبتكر، وهذا مرتبط بقدرة المدير على التفكير بالمنظور الكلي للمنظمة، حيث يستطيع فهم مختلف التوافقات والتناقضات في كل المستويات ومع جميع المرؤوسين.وتساعد ادارة الذات <b>Self management</b> في دمج القيم السلوكية والاخلاقية في تحليل المواقف وتحمل المسؤوليات.	ترتبط بالقدرة على التشخيص الصحيح للمواقف، وتحديد المؤثرات الداخلية والخارجية بوضوح، وهذا يساعد على تطوير خطط جديدة للمواجهة في اطار (التفكير الناقد المنفتح <b>Critical thinking</b> )	لا شك ان الخبرات السابقة والمعارف المكتسبة من التعليم والتدريب تساعد على تخطي الصعاب بمهنية كبيرة <b>professionalism</b> مما ينعكس بالإيجاب على المسار الوظيفي <b>Carrier management</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: حسين رحيم، ص29

صالح مهدي، الإدارة والأعمال، ص36.

#### 4. علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى

يمكن اعتبار إدارة الأعمال كعلم يحتاج الى عدة حقول معرفية، كعلم النفس والاجتماع والإحصاء وغيرها، وهذا يخص بالدرجة الأولى المدراء الذين ينطوي على عاتقهم تحقيق الأهداف بشكل جيد، وعلى الرغم من أن مدير الأعمال يحتاج الى كل علم وفن يساعده في تحقيق أهدافه المختلفة، ولذلك سوف نشير الى بعضها على سبيل المثال لا الحصر.

**أ. علم الاقتصاد (Economics):** يقوم علم الاقتصاد على مبدأ تحقيق الثروة برشادة، والتي هي في الحقيقة مجموعة الموارد التي تملكها الدولة، ومن صالحها أن تقوم بإدارتها بشكل يضمن المحافظة عليها وتلبية حاجات الأفراد ، وهذا يتوافق مع المبدأ الرئيسي لإدارة الأعمال وهو تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وهذا مع الاستغلال الأمثل للموارد (22)

**ب. علم النفس (Psychology):** يقوم علم النفس على تحليل سلوكيات الأفراد المرتبطة بالجوانب الداخلية لهم، وهي تحرك الأفراد في الاتجاهات المرغوب فيها، ولذلك من صالح المدير أو القائد معرفة كل التأثيرات النفسية الداخلية للأفراد من أجل معالجتها في وقتها، بما يضمن تحقيق الأهداف وزيادة الحوافز والدوافع الايجابية في مختلف الأنشطة الفردية والجماعية داخل المنظمة.

**ج. علم الاجتماع (Sociologie):** يهتم هذا العلم بدراسة العلاقات القائمة في إطار الجماعة، وهو يفسر بشكل علمي التحالفات القائمة بين الأفراد وأشكال التنافر والتعاون، والتنسيق، هذا الأمر يهم المدراء باعتبارهم يسرون مجموعات مختلفة وفي العديد من المستويات.

**د. علم الاحصاء (Statistices):** يحتاج المدير الى العديد من الأدوات الرياضية والنماذج الإحصائية التي تسهل عليه اتخاذ القرار المناسب وبأسرع وقت ممكن، وهي تساعده أيضا في التنبؤ بالمستقبل.

## 5. خصائص ادارة الاعمال بالرؤيا الاسلامية

ومما سبق لا يمكن فصل النشاط الاداري على طبيعة النظام الاجتماعي السائد في المجتمع، ولذلك فالمجتمع الاسلامي له خصوصية كبيرة تنطلق من مبادئ سامية للشريعة الاسلامية المنبثقة من الكتاب والسنة النبوية، ولذلك كل الممارسات الادارية يجب ان تنضبط مع روح الشريعة الاسلامية بكل مرونة وانسجام.

ولذلك فقد اشار الدكتور محمد شويح الى عدة خصائص يمكن شرحها والاضافة عليها كمايلي(23):

**الخاصية الاولى:** ان ادارة الاعمال ذات هدف، واضح ومنسجم مع حياته الدينية، التي تعزز من قوته المادية والروحية.

ان العمل على بناء الاهداف انما جاء انطلاقاً من كون ان هذا الوجود مؤسس على اهداف ربانية ولم يخلق عبثاً، ولذلك تحقيق هدف عبادة الله ورضاه مرتبط باتباع هدي الرسول صل الله عليه وسلم

**الخاصية الثانية:** تساهم طبيعة النظام الاجتماعي بشكل كبير في ربط الاهداف الاجتماعية بالأنشطة الادارية المختلفة، وبل التصور الفعلي لها مرتبط بجوهر التوجه الديني المؤسس على المبادئ العادلة والمساواة بين الناس والاخلاقيات الفاضلة.

فالإدارة عموماً هي جزء لا يتجزأ من نظام المجتمع المسلم الذي يمتاز بقوة الطرح وانسجام الافكار مع الأنشطة المختلفة في مجال الاعمال، ولذلك قد نجد الادارة بالمفهوم الاسلامي الذي يعمل فيها الجميع وفق هدي الكتاب والسنة، لتحقيق التوازن بين الدنيا والاخرة ضمن الاطار العام المستندة الى العبودية المطلقة لله قال تعالى: **وما خلقت الاجن والانس الا ليعبدون 56 ما اريد منهم من رزق وما اريد ان يطعمون 57** الذاريات.

**الخاصية الثالثة:** تعتبر الإدارة وسيلة هامة تساعد الانسان على تحقيق أهداف بقاءه وغايته الأساسية هي الخلافة في الارض واعمارها ولذلك فيجب على هذه الوسائل ان تحكمها القيم الاخلاقية الاسلامية للوصول الى نتائج مشروعة ومقبولة اجتماعيا وفطريا، وكل هذا ابتغاء رضا الله وطمعا في الدخول الى الجنة.

**الخاصية الرابعة:** تتميز الإدارة بطابعه الانساني لان الانسان هو محور النشاط الاداري في كل مجالات الحياة، ولذلك فالشريعة تثمن جهد الانسان في سعيه لإدارة شؤونه، وتضبط حركة العلاقات القائمة بينه وبين الاخرين، وعلى ذلك تم تأسيس النظريات الانسانية في تفسير النشاط الاداري وتنظيمه.

فالشريعة الاسلامية في ادارة الاعمال تستهدف الانسان في جوانبه المادية والمعنوية، وفي هذا يقول الامام الشاطبي رحمه الله: **انما وضعت الشريعة لمصالح العباد في العاجل والاجل معا.**

فالمدير الناجح هو الذي يفهم الطبيعة الانسانية للبشر لكي يسهل التعامل معهم وحسن ادارتهم، مستعينا في ذلك بالتحفيز المادي والمعنوي.

**الخاصية الخامسة:** تنبثق من اهمية وضرورة وجود كيان يسهر على التنسيق والتوجيه لضمان تكامل جهود جميع الافراد، وبناء على ذلك فالإدارة ضرورية في كل الانشطة العامة والخاصة على حد سواء

**الخاصية السادسة:** تتميز ادارة الاعمال بالمرونة الكبيرة، كونها تستوعب مختلف التغيرات وتتكيف مع جميع الظروف السائدة في النشاط الانساني بالقدر الذي يحقق لها هدفها الجوهرية، ويعزى ذلك الى كونها تستند الى عدة مبادئ عامة شاملة مقاومة للتغيرات الانية من حين لآخر.

## قائمة هوامش الفصل الأول:

1. محمد فتحي، 2005، ص11.
2. صالح مهدي محسن، وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص585
3. احمد محمد الجغيمان، وآخرون،، تقويم وتحسين الحوكمة في الشركات، الاتحاد الدولي للمحاسبين السعودية، 2009، ص10.
4. بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص163
5. نجم عبدو نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص31.
6. نادي حمد صالح، الإدارة البيئية المبادئ والممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص84
7. Gille berssy, kchristian, management et économie des entreprises, paris, 2011, p61
8. عريوة نصير، دور آليات السوق البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر (نموذج مقترح لتكامل آليات السوق البيئية)، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017، ص110.
9. فيصل محمد الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف الى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص18.

10. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص55.
11. خيرى كتانه، مدخل الى إدارة الأعمال (النظريات العمليات الإدارية، منهج تحليلي)، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان. ص20.
12. كامل محمد المغربي،، الإدارة (اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن ال21)، دار الفكر، الأردن، 2015. ص24.
13. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004. ص34.
14. ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة والقيادة التربوية، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013. صص21.
15. منصور عيسى، إدارة الأعمال، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2013، ص10.
16. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد، 2009، ص6.
17. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. ص16
18. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص60.
19. المرجع نفسه، ص51.
20. حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص35.
21. شوقي ناجي جواد،، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010 ص28، 29.

22. نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص92.
23. محمد شويح، مبادئ ادارة الاعمال، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

## الفصل الثاني: المدارس الفكرية الأساسية لإدارة الأعمال

الإدارة بشكل عام موضوع موجود منذ القديم، خاصة عند الحضارات الإنسانية العريقة المعروفة قبل الميلاد، أما الإدارة كعلم مستقل ونظريات فكرية أصيلة، إنما برزت في أواخر القرن التاسع عشر، وتزامن ذلك مع الثورة الصناعية، ويمكن التطرق الى تطور الفكر الإداري **Evolution of management thought** ، من خلال التركيز على أهم المدارس الفكرية في هذا المجال.

وتعكس كل مدرسة توجه معين يرتبط بمجموعة من الآراء والأفكار والمعتقدات لأصحابها، وتشكل بذلك **مدخل Approach** مهم لفهم وتحليل الظواهر المختلفة في الإدارة، والاستفادة منها في الممارسات الإدارية.

وسوف نشير الى أهم هذه المدارس(المدخل) كما يلي:

أولاً. **المدرسة الكلاسيكية وهي:** (الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية)

ثانياً. **المدرسة السلوكية وهي:** (العلاقات الإنسانية، نظريات الحاجات ماسلو، نظرية ماك قرينور X.Y،)

ثالثاً. **المدرسة الحديثة وهي:** (مدخل النظم، المدخل الموقفي)

## أولاً. المدرسة الكلاسيكية Classical school:

من أقدم المدارس الحديثة في إدارة الأعمال، حيث تشكلت أفكارها من خلال كثرة المشكلات الإدارية داخل المصانع، منذ ظهور الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر، ونتيجة للتراكمات المعرفية في هذا المجال، ظهرت في نفس المدرسة عدة اتجاهات ونظريات مختلفة لتحليل المشكلات الإدارية القائمة، غير أنها تبقى تشترك كلها في نفس المنطلق الفلسفي والافتراض الرئيسي المقترن بمبدأ العقلانية **Rationality** أي أن الأفراد راشدون وعقلانيون في تصرفاتهم. كما ركز رواد هذه المدرسة على تصميم المرتبط بالورشة والوظيفة، وطرق العمل، حيث انصب اهتمامهم حول إيجاد الطريقة المثلى لأداء المهام في كل المواقف، **Own best way evry were**، وبصفة أدق اهتم هذا المدخل بالمدراء (رؤساء) وكيفية تحسين أدائهم، وبالأفراد (مرؤوسين) وكيفية تحسين إنتاجيتهم استناداً إلى نظام الحوافز المادية.

## 1. الإدارة العلمية Scientific management

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900، 1920 ظهور عدة رواد في القطاع الصناعي، الذي امتاز باقتصاديات الحجم **Mass production** والتطور التكنولوجي المذهل على غرار فريديريك تايلور، وهنري فايول، وهنري قانت وغيرهم، فقد ركز معظمهم على كيفية تحسين الإنتاجية الصناعية ومعالجة كل المشكلات المتعلقة بها، هذا الأمر ساعد على بلورة فكرة الإدارة العلمية لتطوير الإنتاجية بشكل علمي ومنظم، وقد ساهم فريديريك تايلور **F . taylor (1856، 1915)** في إرساء أسس هذه النظرية بشكل منطقي يخضع للتجربة العلمية (23)، وظهر ذلك جلياً في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911، كما حاول إصلاح الإدارة من خلال إتباعه للأساليب التالية (24):

- ✓ قام بتحديد أحسن الطرق لأداء العمل، من خلال ضبط الحركات والزمن اللازم لها **Time and motion study**، حيث وضع أوقات قياسية لها، ثم استبعد كل الحركات غير ضرورية بعد ذلك (شبه الإنسان بالآلة).
- ✓ قام باختيار العمال وتدريبهم، معتمداً على معيار الكفاءة، حيث يسهل بذلك التعاون بين أعضاء الفريق.
- ✓ قام بتقسيم العمل بين الإدارة والعمال بشكل يضمن تحسين الإنتاجية.
- ✓ ركز على التحفيز المادي من خلال **الأجر التفاضلي** المرتبط بإنتاجية العامل، وليس بعدد ساعات العمل.
- ✓ الاعتماد على التخصص وتقسيم العمل، حيث حاول الفصل بين العمل الفكري المتعلق بالمدرء، والعمل التنفيذي المتعلق بالعمال.

### ملاحظة:

رغم ما حققه تايلور من نجاح خلال فترة وجيزة، إلا أنه فشل في فهم الدوافع السلوكية الحقيقية للعمل، حيث أهمل المعيار الإنساني، خاصة الحوافز المعنوية، والعمل المثالي قد استنفد قدرات العمال واطرف من إنتاجيتهم، حيث لا يعقل تشبيه الإنسان بالآلة، وبذلك أصبحت هذه الأفكار عديمة الجدوى نتيجة صعوبة التعميم، وانعدام التوافق بين الإدارة والعمال (25):، وبقيت مقترنة بالبيئة التي اختارها تايلور فقط

## 2. نظرية المبادئ (العمليات) الإدارية: Administrative principles:

جاءت أعمال هنري فايول Henry fayol (1841، 1925)، كتكملة للنقائص الإدارية العلمية، حيث ساهم بشكل معتبر في تطويرها، وظهر ذلك جليا من خلال الكتاب الذي نشره سنة 1916، حول (الإدارة العليا و الإدارة الصناعية)، وخلص من خلال عمله كمدير إلى عدة أفكار رئيسية أهمها:

✓ اعتبر أن أي نشاط في منظمة الأعمال يمكن تقسيه إلى ست وظائف رئيسية (فنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمن، الإدارة) (26)، حيث اعتبر وظيفة الإدارة كوظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، حيث اقترح أربعة وظائف رئيسية هي (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه).

✓ اقترح فايول أربعة عشر مبدأ للمدراء تساعدهم على حل المشكلات القائمة وهي (27):

1. تقسيم العمل Division of work

2. السلطة والمسؤولية Authority and responsibility

3. الانضباط Discipline

4. وحدة الأمر Unity of command

5. النظام أو الترتيب Order

6. المركزية Centralisation

7. العدالة Equity

8. وحدة الاتجاه Unity of direction

9. التدرج الهرمي Scalar chain

10. الاستقرار Stability of staff

11. المبادرة Initiative

12. مكافأة العاملين Rremuniration of staff

13. خضوع مصلحة الفرد لمصلحة المنظمة

14. الروح الجماعية

### ملاحظة:

ويمكن الإشارة الى أن أهم ما ميز فايول عن تايلور في نقطة مهمة، هي اهتمام تايلور بالمستويات الدنيا(التجربة العلمية) وحاول التركيز على دراسة الورشة وتنظيم العمل فيها، أما فايول فقد اهتم بالإدارة العليا (الخبرة كمدير)، وحاول تطوير نظرية الإدارة تشمل مختلف الجوانب.

### 3. النظرية البيروقراطية Bureaucracy:

يعتبر ماكس ويبر (Max weber) (1864,1920) من أهم رواد هذه النظرية، حيث مزج بين علم الاجتماع والاقتصاد والسياسة في بناء أطروحته البيروقراطية، حيث ركز على هيكل السلطة Authority في الإدارة بشكل كبير، ويميز بين السلطة المشروعة legitimate والتسلط المعبر عن القوة Power، وحاول إيجاد آليات عمل وفق تسلسل هرمي منطقي قائم على عدة مبادئ أهمها (28):

✓ تقسيم واضح للعمل Division of leabor

✓ هيكل السلطة بشكل مبسط Hierarchy of Authority

✓ قواعد وإجراءات عمل رسمية Formal rules and proceduers

✓ اللاشخصية في العمل Impersonality

✓ الموظفون يتم تعيينهم ولا يتم انتخابهم وفق مؤهلات فنية، وهم يستمدون السلطة من الوظيفة ، وعليهم الخضوع للقوانين وضوابط رقابية دقيقة، ويتحصلون نتيجة ذلك على رواتب ثابتة (29).

لقد ارتبط مفهوم البيروقراطية عند ماكس ويبر بالسلطة في الجهاز الحكومي، حيث قسمها الى ثلاث أقسام، وبين اثر ذلك على الإنتاجية في منظمة الأعمال كما (30):

✓ السلطة التقليدية Traditional authority: يعتمد هذا النمط بشكل كبير على الأعراف والقيم السائدة في المجتمع، وهي تساعد على اكتساب جزء كبير من الاحترام والتقدير، وبهذا تساهم في تحقيق الأهداف.

✓ السلطة الشخصية Charismatic authority: تشكل سمات القائد أو الفرد في هذا النمط الهالة Charisma، التي تميزه عن الآخرين، بحيث يستطيع التأثير عليهم، فيتبعون اوامره وتوجيهاته.

✓ السلطة القانونية **Leagl authority**: تستند بصفة مباشرة بمرجعية القانون الموضوع بالمنطقية، والذي ينظم كل العلاقات بين الأفراد ويسري عليهم.

**ملاحظة:** تعرضت هذه النظرية الى عدة انتقادات، أساسها إهمال الجوانب الإنسانية من الفرد ومعاملته بشكل مادي ، فمثلا اعتمدت على الاقدمية في الترقية، وهذا قد يتنافى مع روح الإبداع والكفاءة عند الآخرين(31)، كما أن التركيز على الإشراف المستمر قد يخلق مشكلات عويصة على مستوى التنفيذ نتيجة سوء استغلال السلطة، وتحولها الى التسلط الذي يساهم، في ظهور نتائج غير متوقعة، وربما التسلسل الهرمي قد يحدث أحيانا نوعا من التعارض بين المستويات الإدارية المختلفة، وفي ظل البيئة المغلقة التي تعتمد عليها النظرية البيروقراطية تفقد روح التطور والإبداع ومسايرة العالم الخارجي) التجاوب البطيئ مع المتغيرات بسبب ضخامة التنظيم)، مما يجعل من سلوك المنظمات غير منطقي وغير متوازن.

## ثانياً. المدرسة السلوكية Behavioral science approach

رغم الجهود الكبيرة التي بذلتها النظرية العلمية في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف ، إلا أنها أخفقت في الجوانب المتعلقة بأهمية الإنسان وتأثير سلوكه على الأنشطة الاقتصادية والإدارية، هذا الأمر دفع بظهور حركة جديدة مبنية على التركيز على السلوك والعلاقات الإنسانية، حيث استعملت عدة مفاهيم في علم النفس والاجتماع لدراسة السلوك الإنساني، ويمكن ذكر بعض النظريات في هذا المجال التي تركز على أهمية الفرد كرئيس ومرووس.

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية Human relations theory :

تعتبر أول الكتابات في مجال العلوم السلوكية، حيث ركزت على علاقة المدراء بالمرووسين، وبركزت بشكل خاص على احتياجات الأفراد وأهدافهم الحالية والمستقبلية، ويعتبر الاسترالي التون مايو **Elton mayo (1880، 1949)**، رائد هذه النظرية من خلال أبحاثه التي قام بها مع مجموعة من زملائه في جامعة هارفرد، واشتهرت هذه الأبحاث بدراسات هوثورن في شركة الكهرباء وسترن الكتريك الأمريكية، ما بين **1927، 1932**، حيث حاول قياس اثر العوامل المادية للعمل على زيادة الإنتاجية **(32)**، مثل: الإنارة، فترات الراحة، ساعات العمل، الأجور، وكان خلاصة هذه التجارب تناقضات كبيرة، إذ لم يتبين بعلاقة مباشرة وخطية علاقة الجوانب المادية مع زيادة الإنتاجية، حيث ظهر جلياً أثر الجوانب المعنوية في تحسين إنتاجية العامل وجاءت النتائج المتوصل إليها كمايلي **(33)**:

- ✓ التأكيد على أهمية العنصر الإنساني، من خلال التركيز على الحوافز المعنوية وعدم إهمالها، فالدافع المادي يبقى غير كاف لوحده في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ اعتبار المنظمة كيان اجتماعي، الى جانب أنها كيان قانوني وفني واقتصادي، وهذا في البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة.
- ✓ أهمية العلاقات غير رسمية في العمل، خاصة على مستوى الجماعات الأفقية، وتأثير ذلك على الأداء الفردي في الاتجاهات الايجابية.
- ✓ العلاقة الايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وزيادة الإنتاجية.
- ✓ دور نظام الاتصال الفعال بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين، وهذا ما يجعل من المدير يولي أهمية الى المهارات الاجتماعية في أداء مهامه الاتصالية.

**ملاحظة:** واجهت هذه النظرية جملة من الانتقادات، تتعلق في الأساس بالمبالغة الكبيرة في الاهتمام بالعنصر البشري دون بناء نظرية متكاملة لضبط سلوكه داخل المنظمة، خاصة أن التركيز على العمل الجماعي وافترض إمكانية التعاون بين الأفراد، قد لا يغير في غالب الأحيان من الواقع الحقيقي للفرد، وهذا نتيجة كثرة الصراعات وتداخل المصالح ، كما أن إهمال جانب المنافسة المستمرة بينهم قد يقضي على روح الابتكار والتجديد، ولا يمكن إنكار فضل هذه النظرية في تطوير الفكر الإداري وفق المدخل الإنساني، الذي بعث إمكانية دمج الجوانب الإنسانية مع الجوانب المادية للمنظمة، وهذا لأجل صياغة نموذج حديث للعلاقات الإنسانية في المنظمة.

## 2.نظرية الفلسفة الإدارية لماك قرقور دوغلاس (1906،1964) Mc gregor

douglas

يعتبر "ماك قرقور" رائد هذه النظرية، من خلال كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" **The Human side of enterprise**، سنة 1960، حيث جاءت هذه النظرية لتعطي مفهوما شاملا انطلقا من تلخيص النظريات السابقة بشكل يسمح للمدراء بإتباع الفلسفة الإدارية المناسبة لهم(34)، ولتبسيط النظرية قام بتسمية افتراضات المدرسة التقليدية بـ: (X)، وقد جمع فيها سلبيات الفرد في المنظمة، أما التصورات الفكرية الايجابية لحركة العلاقات الإنسانية فقد سماها بـ: (Y)، ويمكن تلخيص هذه النظرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5،1): ملخص نظرية x,y

النظرية X ( افتراضات سلبية)	النظرية y( افتراضات ايجابية)
<ul style="list-style-type: none"><li>• الفرد لا يحب العمل، ويكره المسؤولية.</li><li>• يعمل في غالب الأحيان، نتيجة الخوف من العقوبات والحرمان، وليس بدافع حب العمل.</li><li>• يتأثر بالحوافز المادية بشكل كبير خاصة الأجر، لأنها تضمن له جزء كبير من الأمان الوظيفي.</li><li>• الرقابة الخارجية، هي من يجعل الفرد يعمل، ولا يمكن تركه من تلقاء نفسه</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الفرد يحب العمل ويجتهد لذلك، رغبة منه.</li><li>• يحب المسؤولية لأنها دافع لتحقيق أهدافه.</li><li>• يعمل الفرد وفق الرقابة الذاتية وهي الدافع الأساسي للإنجاز</li><li>• يبحث عن التميز من خلال استغلال كل طاقاته في العمل.</li><li>• يهتم بالحوافز المعنوية بشكل كبير،</li></ul>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص324.

**ملاحظة:** هذه النظرية تعتمد بشكل كبير على المدراء(القيادة)، فعندما يشعرون بأن مرؤوسيهم يستجيبون للحوافز المادية، فإنهم يعتمدون على أسلوب التوجيه المستمر، أما إذا لاحظوا أن مرؤوسيهم يعملون وفق روح المسؤولية وبتفاني في العمل وحب ورغبة ذاتية، فإنهم يعتمدون على أسلوب المشاركة والتعاون معهم لتحقيق الأهداف

### 3. نظرية الحاجات الإنسانية: يعتبر ابرهام ماسلو Abraham Maslow (1908، 1970)،

يعتبر ماسلو ممن أسس لفكرة الحاجات Needs والدوافع التي تؤثر في سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالأفراد يبحثون دائما على تلبية حاجاتهم نتيجة الدوافع الداخلية المرتبطة بالحرمان، ولذلك نجد الفرد يسعى جاهدا لتغطية هذا النقص، ولذل قدم ماسلو فكرته التي من خلالها تم تقسيم الحاجات بشكل سلمي تصاعدي في شكل هرم بخمس مستويات هي (35):

✓ الحاجات الفيزيولوجية **physiological needs**

✓ حاجات الأمان **Safety needs**

✓ الحاجات الاجتماعية **Social needs**

✓ حاجات التقدير **Esteem needs**

✓ حاجات تحقيق الذات **Self needs actualization**

#### 4.نظرية العاملين Tow\_ factor theory لفريدريك

هيرزبرغ(1923،2000)،Frederick herzberg،

وهي تتضمن أيضا فكرة الحاجات، حيث ميز بين عوامل الرضا **Satisfaction**، وعوامل عدم الرضا **Dissatisfaction**، ويمكن تلخيص هذه النظرية في الجدول التالي:

جدول رقم(1،6): يلخص افكار نظرية العاملين

عوامل الرضا (الوقاية)	عوامل الرضا (التحفيز)
✓ ظروف العمل.	✓ الحاجة للإنجاز
✓ طريقة الإشراف	✓ الحاجة الى التحدي.
✓ الأجور	✓ الحاجة الى المسؤولية والترقية
✓ العلاقات القائمة بين الأفراد	✓ الحاجة الى الاعتراف والترقية
✓ المزايا والمنافع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على، حسين رحيم، المرجع السابق، ص250.

**ملاحظة:** كانت هذه الأفكار نتيجة عدة تجارب قام بها هيرزبيرغ على مجموعة من الإطارات في عدة شركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم من خلالهم تحديد العوامل المحفزة والدافعة **Motivators**، والتي تساهم في رضا الفرد، وقام بتحديد عوامل الاستياء، وتشمل عوامل الصيانة **Hygiene factors**، والتي تؤدي الى عدم الرضا.

## 5. إسهامات كارت لوين (1890، 1947): kurt lewin

وهو عالم أمريكي من أصول ألمانية متخصص في علم النفس الاجتماعي، اهتم بشكل كبير بالأفراد ضمن الجماعة، وحاول دراسة مختلف تفاعلاتهم في إطار ديناميكية الفريق، كما حاول كشف العلاقة القائمة بين نوع القيادة في فريق العمل وأداء الأفراد ضمنه، وخلص الى ثلاث أنواع من القيادة لها تأثير كبير على الإنتاجية وهي (36):

✓ القيادة الاتوقراطية (المتسلطة) Autocratic leaderchip: حيث يجبر القادة

المرووسين على تنفيذ الأوامر، دون اشراك الاخرين.

✓ القيادة الديمقراطية Democratic leaderchip: وتعتمد على مشاركة

الفريق، وتفويض السلطة للمستويات الاخرى، التركيز على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرووسيه، حيث تضم مصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء.

✓ القيادة الحرة Laissez\_faire leaderchip: تعطي الحرية الكاملة للأفراد

في اتخاذ القرارات، ويهتم القائد بالتوجيه دون التأثير المباشر، حيث يثق القائد في مرووسيه، ويعطيهم فرصة الانجاز، ويكون المرووسين على درجة كبيرة من الوعي وتحمل المسؤولية ( يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي )

## ثالثا: المدارس الحديثة Modern school

لقد أدى التطور في الفكر الإداري الى إعادة النظر إعادة النظر في عدة مفاهيم في المدارس السابقة، واعتبار منظمة الأعمال ككيان يمتاز بالديناميكية والتحول المستمر المرتبط بالبيئة الخارجية ومختلف التفاعلات الداخلية، ولذلك يؤكد عدة مفكرين في إدارة الأعمال، على غرار "برنارد وهربارت سيمون" على أهمية الانفتاح على المحيط، دراسة مختلف الآثار البيئية والتفاعلية التي تساهم في اتخاذ القرارات الهادفة، وسوف نركز على احد أهم المداخل الحديثة في هذا المجال وهي:

### 1.مدخل النظم System approach

يشير النظام الى العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف مشترك، وهو مستوحى من النظام الطبيعي(37)، ولذلك تنطلق فكرة هذه النظرية من اعتبار المنظمة كمجموعة من الأنظمة الفرعية الجزئية Sub\_systems والتي بتفاعلاتها تشكل النظام الكلي وتؤثر فيه، وهي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، وهي بذلك تعتبر نظاما مفتوحا Open system، وتقوم بالتوازن المستمر بين المدخلات والمخرجات من خلال العمليات التي تربط فيما بينها، ومن خلال التغذية العكسية التي تبين مدى تحقيق الأهداف(38)، ويمكن شرح هذا النظام كما يلي:

- ✓ **المدخلات Inputs:** فهي تتعلق بكل الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها (موارد مادية وبشرية ومعلوماتية وغيرها وهي معروفة ومحددة حسب طبيعة كل منظمة أعمال).
- ✓ **المخرجات Outputs:** هي مختلف أهداف المنظمة كالمبيعات والخدمات والمعلومات المنتجة وغيرها

✓ **العمليات Process**: نظم مختلف الأنشطة الفنية والعمليات الإدارية التي تساهم في تحويل المدخلات من شكلها الأولي الى أشكال أخرى قابلة للاستعمال،

✓ **التغذية العكسية Feed back**: تعمل التغذية المرتدة من مختلف الأجزاء، على التأكد من مدى تحقيق الأهداف، كما تساهم في كشف السلبيات والمشكلات المتعلقة بالنظام لتصحيحها بشكل مستمر، وتعزيز الجوانب الايجابية، وكل هذا يضمن بقاء ونمو المنظمة في بيئتها المتغيرة والتنافسية.

**ملاحظة**: تعمل الأجزاء الفرعية بشكل متعاوض **Synergy** لتحقيق الأهداف الكلية في المنظمة وبشمولية كبيرة **Wholeness** ، حيث تعمل الأجزاء السابقة بطريقة تفاعلية متكاملة، حيث ان فشل أي جزء يؤثر على الأجزاء الأخرى بشكل مباشر، وكذلك بدون هذا العمل المتكامل **Integration**، والمنسق **Coordnation** والمتآزر سوف تتلاشى المنظمة بالتدرج **Entropy**، ومما يعاب على هذا المدخل صعوبة قياس اثر العلاقات الأجزاء على بعضها بعض، وهذا لاختلافها الكبير بين تنظيم وآخر.

## 2. المدخل الموقفي **Contingency approach**:

يمكن اعتبار هذا المدخل من أهم الأفكار في الإدارة الحديثة الذي يركز على الجوانب الاجتماعية، ويعتبر من أحسن المقاربات لدراسة القيادة من الناحية السوسولوجية، في التنظيمات الصغيرة، وتبنى على أساس التفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسين، وطبيعة الموقف، وحسب ر. هول **Hall**، فهو يختلف من قائد الى آخر، ثم طورها العالم **فيلدر** من خلال أبحاثه التي امتدت بين (1951، 1968)، حيث ربط بين القيادة والبيئة الخارجية والموقف، وميز بين ثلاث أنواع من المواقف الصعبة والسهلة والعادية (39).

**ملاحظة**: يمكن اعتبار هذا المدخل كامتداد طبيعي لنظرية النظم، فهما يشتركان في نفس الأفكار، وتأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة، ولذلك فالنظرية الموقفية ترى أنه لا يمكن

تطبيق أسلوب إداري معين في المنظمة بشكل أمثل، ولذلك يجب على القيادة تشخيص كل المواقف بحسب العوامل المؤثرة فيها، وبعد ذلك اتخاذ القرارات المناسبة لذلك، ومن جهة أخرى تسعى القيادة الى تحديد أهم العوامل التي تؤثر في المواقف، وهي متغيرات بيئية، وأخرى هيكلية، من شأنها تعزيز قراراتها.

### 3. نظرية اتخاذ القرارات

جاءت كحصيللة منطقية قصور النظريات السلوكية، وفشلها في اعطاء صورة واضحة عن السلوك الانساني داخل المنظمة، حيث ان نظرية السلوك ركزت على عدة عناصر مهمة مثل القيادة ونظام الحوافز واعتبارات بيئية كثيرة، وكل هذا كان تمهيدا لنظرية اتخاذ القرارات، التي تعتمد على المفاضلة بين البدائل المختلفة في السلوك التنظيمي للمنظمة، ويعتبر **هربرت سايمون (simon)**، مؤسس هذه النظرية وأبرز اهميته وكيفية تطوره داخل منظمة الاعمال، ويعتبر سيمون ان السلوك الرشيد للمنظمة يرتبط بالمفاضلة بين البدائل المتاحة والعمل على اختيار البديل الافضل وقدم نموذج الرجل الاداري بدل الرجل الاقتصادي واعتبر ان الرشيد في سلوك الفرد أنه ينقسم الى رشيد موضوعي المرتبط بتحقيق أعلى المنافع التي تساعد على توفير البدائل الكافية لتحقيق اتخاذ القرار، ورشد ذاتي المرتبط بتحقيق المنافع الشخصية من خلال المفاضلة بين البدائل.

واعتبر سيمون المنظمة كمجموعة علاقات تشارك في اتخاذ مختلف القرارات في اطار التوازن المنظمي، وعليه فهذه النظرية تعتمد على عدة عناصر (40) وهي:

- ✓ البيئة: تقوم بتحديد البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات.
- ✓ الجماعة: تساعد على بناء فكرة المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ التخصص: من خلال تقسيم العمل وتقسيم المستويات الادارية.
- ✓ الالتزام بالقرارات: على جميع الافراد الالتزام بالقرارات بالاستعانة بعدة عناصر (الولاء المنظمي، معيار الكفاءة، الاتصالات، التدريب)

✓ التوازن بين المغريات والاسهامات لتعميق الولاء وتحقيق الاهداف.

## قائمة هوامش الفصل الثاني:

23. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص45.
24. أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016، ص61.
25. أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2005، ص42.
26. عبد المعطي عساف، مبادئ الادارة العامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص100.
27. طلق عوض الله سواط، وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص31.
28. خالد أحمد فرحان، مبادئ إدارة الأعمال (بمنظور منهجي متقدم)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص35.
29. حسين رحيم، المرجع السابق، ص58.
30. طلق عوض الله السواط، وآخرون، المرجع السابق، ص37.
31. خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص36.
32. نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص110.
33. فيصل محمد الشواورة، المرجع السابق، ص68.
34. صالح مهدي محسن، المرجع السابق، ص64.
35. اضافة مرجع من مراجع علم الاجتماع لنظرية الحاجات

36. تحسين احمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في فرق العمل الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2012، ص172.
37. حسين رحيم، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص52.
38. خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص84.
39. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة(دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص71.
40. خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص93.

## الفصل الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال

**مقدمة:** لا يمكن الحديث عن ادارة الاعمال كعلم مستقل ، دون التركيز على وظائفها الاساسية، حيث تعد ركيزة اساسية بالنسبة للمنظمة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء، ونظرا لتطور المنافسة بين منظمات الاعمال، فانه من الضروري ان يتجه المدراء الى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، باعتبارها المدخل الوظيفي لتفسير مختلف الانشطة الادارية

## أولاً: وظيفة التخطيط Planning

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف في منظمة الأعمال، إذ لا يعقل أن يبني أي نشاط إنساني دون تخطيط ولذلك يقول **المفكر اليوناني ارسطو طاليس** " بأن الإنسان كائن مخطط"، (40) أي يقوم بمجهودات واعية وهادفة، وهو بذلك يكرس كل الإمكانيات المتاحة للوصول الى غايته المنشودة، ولذلك تجعل المنظمة من التخطيط المؤشر القوي لنجاحها، والدعامة الأساسية لاستمرار مختلف أنشطتها، ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تجعلها في حاجة كبيرة للتخطيط(41):

- ✓ مواجهة التغيرات والتحديات الداخلية في منظمة الأعمال، خاصة المتعلقة باتجاهات وقيم الأفراد.
- ✓ وكذا التحولات السريعة في بيئة الأعمال الكلية لها، نتيجة المنافسة الشديدة، والتطور التكنولوجي المذهل.
- ✓ التأثير الكبير للسياسات الحكومية التي تفرض على المنظمة التأقلم معها.

## 1. ماهية التخطيط Planning concept

- وعليه فالتخطيط كوظيفة أساسية في المنظمة ، مر بعدة تعريفات ، حسب آراء وأفكار العلماء والمفكرين في الحقل الإداري.
- ✓ فحسب **فايول** " فإن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له"(42).
  - ✓ وحسب **مينتزرغ Mintzberg** " التخطيط هو عملية التفكير في المستقبل تعتريه المشاكل"(43).
  - ✓ يعرفه الأستاذان **هايمان وسكوت Haiman and scott** " بأنه وظيفة الذكاء" **Intelligence function**، حيث من خلاله يتم تنفيذ كل الوظائف الأخرى(44).

✓ يعرفه الدكتور محمد الشويح " هو التفكير في المستقبل، والتنبؤ بالمشكلات والفرص، لاتخاذ القرارات، ووضع السياسات والأهداف والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية، التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في إطار القيم الأخلاقية" (45).

✓ يشير التخطيط أيضا "الى التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف معها" (46)

ومما سبق يمكن اعتبار التخطيط القلب المحرك للمنظمة، حيث يتم فيه تحديد الأهداف المراد تحقيقها، مع الوسائل والموارد والوقت اللازم لذلك، وهو يشمل كل أنشطتها، ويكون في شكل عمل استباقي تنبؤي، يسهل من اتخاذ القرارات ويجنبها المشكلات المقبلة.

ملاحظة: لقد أشار العديد من المفكرين في مجال الإدارة الى أن التخطيط يمثل في واقع الأمر خيارا وبديلا من عدة خيارات هي الخطة **Plan** المراد تنفيذها، ولذلك ليس من السهل التقيد بها في ظل التغيرات الكثيرة والآنية (47)، ولذلك من المهم جعل الخطة أكثر مرونة، لمواجهة حالات عدم التأكد المستقبلية، ومن هذا المنطلق ظهر التخطيط الاستراتيجي الذي عتبر القلب المحرك والموجه للاستراتيجية على حد تعبير "مينتزبرغ" Mintzberg (48)، يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل بشكل شامل ويتعامل معها بمرونة، لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، في إطار الاستراتيجية.

## 2. مبادئ التخطيط

حتى ينجح المدراء في الاستفادة من استخدام عملية التخطيط في تحقيق الأهداف، لا بد أن يستند التخطيط الى عدة مبادئ جوهرية يمكن ذكر أهمها:

✓ الواقعية: منسجم مع الواقع، وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية.

✓ الشمولية: يجب ان يشمل كل الأنشطة، واخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات في بيئة المنظمة.

✓ المرونة: إمكانية تعديل مسارات التخطيط إن اقتضى الأمر ذلك، وهذا لمواجهة التحديات المستجدة.

✓ الاستمرارية: بمعنى أن التخطيط لا ينتهي بتحقيق الأهداف، وإنما هو عمل المنظمة باستمرار لضمان نجاحها، في إطار العمل المتكامل مع باقي وظائف الإدارة الأخرى.

### 3. أنواع التخطيط

تحتاج منظمات الأعمال الى عدة أنواع من التخطيط ، وهذا بما يتناسب مع كل خطة ووفق معايير مختلفة، يمكن تلخيص هذه الأنواع في الجدول الموالي:

#### جدول رقم(1،7): أنواع التخطيط

نوع التخطيط	المعيار
✓ التخطيط الاستراتيجي ✓ التخطيط التكتيكي ✓ التخطيط التشغيلي	الشمولية ( نطاق الخطة)
✓ تخطيط طويل الاجل ✓ تخطيط متوسط الاجل ✓ تخطيط قصير الاجل	الزمن ( عمر الخطة)
✓ تخطيط مرة واحدة(البرنامج،الموازنة) ✓ تخطيط لعدة مرات(سياسات، إجراءات، قواعد)	التكرار ( استعمال الخطة)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على، حسين رحيم، المرجع السابق،ص116.

#### أ. من حيث الشمولية(49):

✓ التخطيط الاستراتيجي **Strategic planning** : يتم فيه تحديد الأهداف

البعيدة المدى والوسائل اللازمة لذلك، من طرف الإدارة العليا، وهو يشمل

كافة أنشطة المنظمة، ويخدم رسالتها الأساسية.

✓ **التخطيط التكتيكي Tactical planning**: تقوم به عادة الإدارة الوسطى،

وهي ترجمة فعلية للتخطيط الاستراتيجي،

✓ **التخطيط التشغيلي Operational planning**: تقوم به المستويات الإدارية

السفلى، مثل مدراء الخط الأول **First liegn\_ managers**

**ب. من حيث الزمن (50):**

✓ **تخطيط طويل الأجل**: يغطي مدة خمس سنوات الى عشر سنوات، وإذا تجاوز ذلك

فهو استشراف ، وتقوم به المستويات الإدارية العليا.

✓ **تخطيط متوسط الأجل**: يغطي فترة زمنية من سنة الى ثلاث سنوات، تحت مسؤولية

الإدارة الوسطى

✓ **تخطيط قصير الأجل**: عادة ما يكون سنة أو اقل منها، ويكون في الإدارة السفلى، مثل

قسم الإنتاج، ويتم فيه التنبؤ وإعداد الموازنات السنوية.

**ج. من حيث التكرار:**

✓ **البرنامج**: مجموعة من المراحل محددة زمنيا لخطة تتضمن عدة أنشطة لتحقيق

الهدف، وتترجم استراتيجية المنظمة الى فعل في الواقع، وقد تحتوي على عدة برامج

فرعية، ويشمل البرنامج السياسات والقواعد والإجراءات. ومثال ذلك، إذا كان

المنظمة تضع هدف تطوير مستوى الأفراد، فإنها تعد لذلك برنامج شامل قابل

للتطبيق، يضم برامج فرعية، برنامج يتعلق بالتكوين، برنامج يتعلق بالحوافز،

برنامج يتعلق بالوسائل المادية، وكل هذه البرامج تعمل بشكل متكامل فيما بينها ،

وهي تقوم على أساس قواعد وإجراءات مضبوطة بدقة ، وتخدم سياسة المنظمة

المتعلقة بتطوير مستوى الأفراد.

✓ **الموازنة Budget**: خطة سنوية رقمية، تشمل توزيع مختلف الموارد، مثل: ساعات

العمل، قيم المخزونات في كل فترة ...، وعادة ما تظهر في شكل تقديرات مرتبطة

بالتكاليف والإيرادات لمختلف الأنشطة، وتستعمل من أجل المقارنة بين فترة وأخرى، لكشف مدى التقدم أو التأخر في النشاط المنجز، (موازنة الإيرادات، موازنة العوائد والأرباح....)

✓ **السياسات Policies:** تتضمن مجموعة القواعد والإجراءات التي تستعمل في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف، وهي توضع من الإدارة العليا وتوجه نحو الإدارة الوسطى، ثم مدراء الخط الأول، (51)، وهي بمثابة الإطار العام الذي يستعمله المدراء في مختلف المستويات لصناعة القرار (سياسات عامة، أو فرعية، أو تنفيذية، وقد تكون مكتوبة وغير مكتوبة)، كما تعمل السياسات على التنسيق بين مختلف المستويات، في إطار الرؤيا الشاملة للمنظمة، ومتوافقة مع غايتها وقيمتها السائدة. (عملية مرتبطة بالتفكير)

✓ **الإجراءات Procedures:** خطة مفصلة زمنيا، تحدد طريقة العمل، وهي أداة لتنفيذ السياسة، وتتضمن جلة من التوجيهات والإرشادات المتعلقة بتصرفات الأفراد (عملية غير مرتبطة بالتفكير)، فالأسلوب معروف والنتائج يمكن تحديدها بدقة، نجدها بكثرة في الأنشطة المتكررة.

✓ **القواعد Rules:** أداة مباشرة لتنفيذ القواعد والإجراءات، وهي واضحة ومحددة، ولا تتيح مساحة من الحرية والتصرف.

## 4. مراحل التخطيط

يعتبر التخطيط من مهام المدراء، ولذلك فهو عملية فكرية متسلسلة بمراحل وخطوات واضحة، وقد تختلف من مراجع الى آخر، غير أنها تلتقي في كونها تتضمن أساسا الأهداف والموارد والزمن اللازم لذلك، وهي كمايلي:

✓ **أ. تقييم وضع المنظمة الحالي:** ويتم ذلك بالنسبة للبيئة الداخلية (الموارد المادية والبشرية مثلا) والبيئة الخارجية لها (المنافسين مثلا)، ويختلف هذا التقييم حسب المستويات المختلفة للتخطيط.

✓ **ب. تحديد الأهداف Goals setting:** تتصل عموما الأهداف بمحتوى رسالة المنظمة **Mission**، وتنسجم معها، بشكل يضمن ديمومة الرؤيا المستقبلية لمسارها الاستراتيجي، وهي تنقسم الى أهداف رئيسية واخرى فرعية، حسب المستويات الادارية ومختلف الانشطة، وتكون هذه الأهداف واضحة وواقعية ودقيقة وقابلة للقياس بشكل يضمن تحقيقها والشعور بها في الممارسات اليومية للمنظمة.

✓ **ج. تحديد البدائل (السيناريوهات) ثم البديل الامثل:** ويطلق عليها الاستراتيجيات، وهي تعبر عن المسارات التي يجب إتباعها أثناء العمل لتحقيق الهدف المخطط له، ثم يتم اختيار البديل الأنسب من بينها والذي يناسب الإمكانيات والموارد المرصودة والتوجهات الرئيسية لها، وهذا الأخير يمثل الخطة التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها بشكل تفصيلي ووفق مدة زمنية محددة،

✓ **د. تنفيذ الخطة:** حيث يقوم المدراء بشرحها وتوزيع المهام وتحديد السلطات، ونظام الحوافز وغيرها..

✓ **تقييم وتقويم الخطة:** يقوم المدراء بعمل كبير بخصوص رقابة الانجازات وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وحل المشكلات بشكل مستمر، ويتم فيها إجراء مقارنات دقيقة مع ما تم التخطيط له مسبقا (52).

## 5. صعوبات التخطيط

يواجه المدراء عدة صعوبات أثناء عملية التخطيط منها ما يرتبط بالموارد، ومنها ما يرتبط بالتنفيذ ويمكن الإشارة الى أهمها:

- ✓ صعوبات تتعلق بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة، فيما يتعلق بصعوبة جمع المعلومات عن المنافسين، وعن البيئة الاقتصادية والسياسية ، وفشل المدراء في التنبؤ بحقيقة البيئة الشديدة التعقيد والتغير (53).
- ✓ صعوبات تتعلق بالأهداف الاستراتيجية التي قد تكون صعبة التحقيق في ظل التحديات المستمرة والتغيرات في سلوك المستهلكين والعملاء.
- ✓ صعوبة تتعلق بعدم فهم مقاومة التغيير وإدارتها بشكل يضمن استمرار الخطة.
- ✓ خلل في نظام التحفيز، والذي من شأنه خلق تناقضات كبيرة بين فريق التنفيذ.

## 1. القيم الاخلاقية للتخطيط

- لا ينكر اي احد اهمية الاخلاق والقيم في عملية التخطيط ، خاصة في جانبها السلوكي، وهي كجزأ مهم من نظام المنظمة ككل خاصة في الجانب المتعلق بالسلوك والعلاقات والتحفيز المعنوي، وكل ذل له أثر بالغ الاهمية في تعزيز المبادئ الادارية.
- وتستمد القيم الاخلاقية من القيم الدينية، فهي الموجه الرئيسي للسلوك الايجابي والمصحح للسلوك السلبي، في كل الجوانب القولية والفعلية، وتعمل على تنمية الالتزام استنادا الى اللوائح والتنظيمات والقواعد الرسمية.
- وعليه يمكن الإشارة الى أهم الضوابط الدينية للتخطيط كمايلي (54):

✓ التخطيط هو جزء من الجهد والعمل الذي حث عليه الاسلام لعمارة الارض قال تعالى ( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) الاية 105 التوبة

✓ وعليه فالأهداف المرسومة يجب ان تكون مشروعة ومتطابقة مع ما جاء في الشرع الحنيف قال رسول الله صل الله عليه وسلم ( ما احل الله في كتابه فهو حلال وما حرم فهو حرام وما سكت عنه فهو العفو، فأقبلوا من الله عافيته، فان الله لم يكن لينسى شيئاً وتلا الاية وما كان ربك نسيا)

✓ ان يحقق مقاصد الشريعة الكبرى المرتبطة بالكليات الخمس المعروفة ( حفظ الدين والنفس والمال والعقل والنسل).

✓ كما يجب ان يشمل التخطيط للدارين الدنيا والاخرة.

✓ ان يركز على العلم وعلى اعمال العقل وعدم اتباع الظن.

✓ العمل بمبدأ المشاركة والعمل الجماعي ( تحقيق مبدأ الشورى) حيث قال الله تعالى ( وشاورهم في الامر فاذا عزمتم فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين) 159 ال عمران.

✓ ان يكون التخطيط في حدود الامكانيات المادية والبشرية في حدود الاستطاعة قال تعالى ( لا يكلف الله نفسا الا وسعها) 286 البقرة.

✓ الاخذ بالأسباب عند التخطيط والتوكل على الله والدعاء لله بالتوفيق والهداية ونجاح الاهداف المرسومة ، وكل هذا بمشيئة الله تعالى.

## ثانيا: وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم من الوظائف الرئيسية لنجاح باقي الوظائف، خاصة التخطيط، ولذلك لا يمكن تصور نجاح الخطط بشكل فوضوي وعشوائي، ولذلك يساعد التنظيم على وضع كل شيء في مكانه المناسب وبالطريقة الصحيحة، وهي بذلك وظيفة حيوية ومعقدة وانية، يقوم بها المدراء بشكل مستمر ومتزامن مع كل المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

## 2. تعريف التنظيم

كل التعريفات التي ذكرها المؤلفون حسب مدارسهم تشترك في نفس الهدف، وهو وضع هيكل تنظيمية **Organizational structure** وإطار شامل، يحدد المهام والمسؤوليات وتنسيق الجهود، وهو يشمل كل أجزاء المنظمة، ولذلك فالتنظيم يشمل عدة عناصر أساسية في هذه البنية وهي:

✓ تقسيم كل الأنشطة الكلية الى أنشطة جزئية ، ليسهل بذلك تحديد العناصر المحركة للنشاط.

✓ تقسيم المهام على كل أفراد التنظيم وفي كل المستويات.

✓ تحديد السلطات ومصدر الأوامر بدقة، وتفويض السلطات إذا اقتضى الأمر لذلك.

✓ يتم فيه تحديد الهيكل التنظيمي المناسب.

## 3. مبادئ التنظيم

يعتبر التنظيم أساس نجاح كل الأنشطة، فهو يساعد على تحقيق الخطط بشكل صحيح ومستمر، وهذا استنادا الى تحديد كل العلاقات القائمة بين الأفراد والمستويات الإدارية ، وكذا مع البيئة الخارجية للمنظمة، مما يضمن تضافر الجهود والقضاء على الانحرافات والعراقيل التي قد تعترض المدراء. ومن هذا المنطلق هناك جملة من المبادئ التي يجب ان

تتوفر في هذه الوظيفة لكي تنجح بالشكل المطلوب وهي متضمنة في المبادئ العامة للإدارة التي أورده "فايول"، وبعض مفكري إدارة الأعمال ويمكن ذكر أهمها (55):

- ✓ الهدف المشترك.
- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ وحدة الأمر والقيادة.
- ✓ تدرج وتفويض السلطة.
- ✓ مبدأ الإشراف.
- ✓ مبدأ المراقبة.
- ✓ تحديد الوظائف (تحليلها، تصميمها، تقييمها).

#### 4. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي الترجمة العملية لوظيفة التنظيم، حيث تظهر فيه المهام والمسؤوليات ونطاق الإشراف وحركة المعلومات في كل المستويات الإدارية بكل وضوح، وحسب "بيتر دراكر" فإنه يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية هي (56):

- ✓ تساهم في نجاح التخطيط (يتم تحديد الأنشطة والموارد وضمان التنسيق).
- ✓ تحديد مهام الأفراد وما هو مطلوب منهم.
- ✓ تشكل أداة فعالة لتسهيل عملية القرار.

ولتبسيط الهيكل التنظيمي وفهم مكوناته تعتمد معظم المنظمات على الخارطة التنظيمية **Organizational chart**، وهي عبارة عن مخطط مرسوم بدقة يعكس كل العلاقات القائمة في منظمة الأعمال، حيث تضم مختلف الأنشطة والفعاليات، وكذا تواجد

كل الأقسام الرئيسية والفرعية، وخطوط السلطة العمودية التي تعبر عن صلاحية الفرد في القيادة وإصدار الأوامر (57):

ويمكن تقسم الهيكل التنظيمي الى عدة أنواع نذكر أهمها:

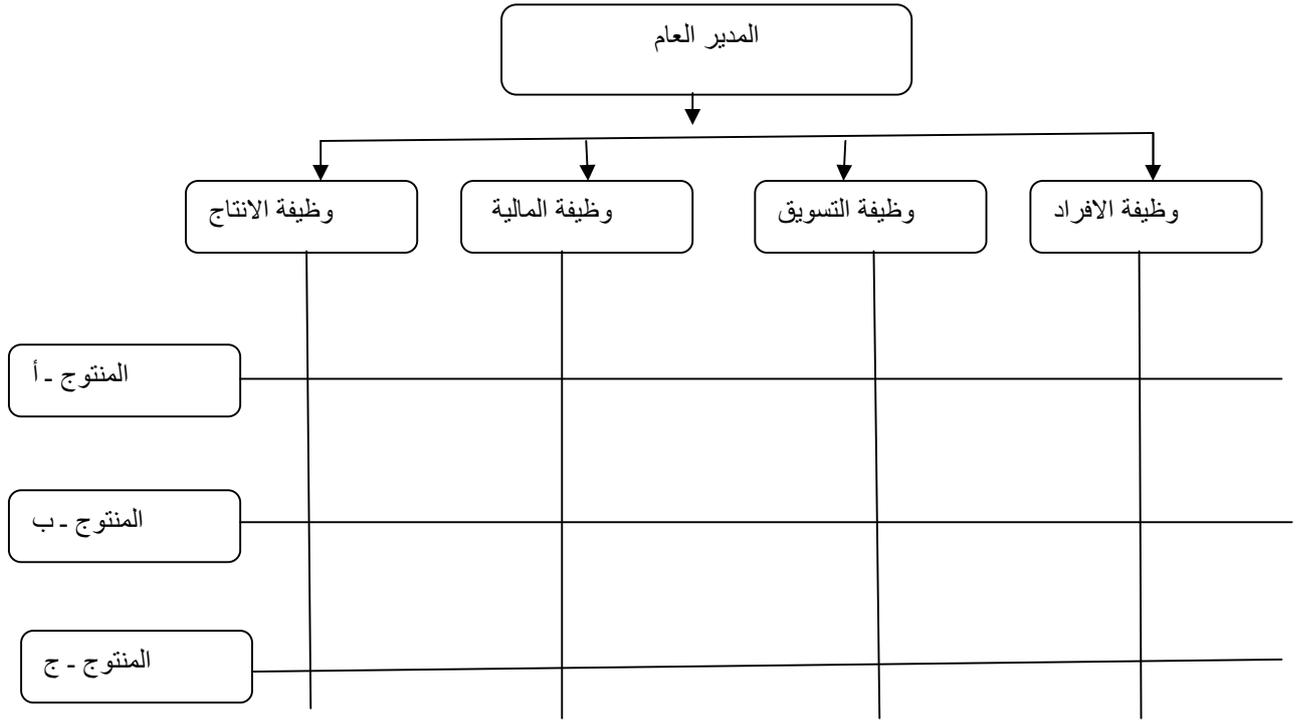
✓ **التقسيم على أساس الوظائف:** يتم تقسيم المنظمة الى عدة أنشطة رئيسية، تختص بكل نشاط معين ووظيفة مثل ( الإنتاج، التسويق، المالية..)، ويمكن تجزئة هذه الوظائف الى وظائف ثانوية، وهي تساعد على تسهيل الأعمال الكثيرة والمتداخلة، وتعمل على التقليل من التكاليف، وكذلك يمكن للإدارة العليا التحكم في المنظمة بشكل جيد.

✓ **التقسيم على أساس الإنتاج:** يقوم المدراء بتجميع الأنشطة المتصلة بإنتاج منتج معين، وتؤسس لذلك وظيفة خاصة بإنتاج هذا المنتج، وهي تساعد على تحقيق الأرباح، وتنسيق الجهود

✓ **التقسيم على أساس المناطق:** نجد مثل هذا التقسيم عند المنظمات التي تعمل وتوجه منتجاتها الى عدة مناطق جغرافية، وفي أسواق متعددة، ويستخدم بكثرة في التسويق، حيث يساعد على عملية التوزيع في هذه المناطق، وهي تمتاز بسرعة معرفة حاجات الأسواق والأفراد في هذه المناطق، لسهولة الحصول على المعلومات (58)

✓ **التقسيم المصفوفي:** يساعد المنظمات التي تكثر فيها الصلاحيات وتتداخل بشكل مترابط، ويجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل القائم على عدة أقسام، وعليه فالأفراد العاملين في المنظمة يخضعون إلى سلطتين واحدة راسية (تتعلق بالوظيفة) وأخرى أفقية (تتعلق بالقسم) والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1،3): الهيكل المصنفي



المصدر: من إعداد الباحث

## 5. القيم الاخلاقية في اعداد الهيكل التنظيمي

لقد اهتمت الشريعة الاسلامية بتوضيح مختلف الاسس الصحيحة التي تساعد على اعداد الهيكل التنظيمية التي تحكم منظمات الاعمال حيث نذكر أهمها(59):

✓ الترقية والتدرج في الوظائف يجب ان يرتبط بالكفاءة والقدرة على تأدية المهام بكل امانة وعدل.

✓ وجوب طاعة المدير في حدود الواجبات دون معصية قال تعالى ( ياأيها الذين ءامنوا اطيعوا الله واطيعوا الرسول واولي الامر منكم) 59 النساء

✓ الهيئات الاستشارية يجب عليه النصح لتحقيق الاهداف بما يرضي الله تعالى.

✓ تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية حيث قال الرسول صل الله عليه وسلم ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته). رواه البخاري

✓ الاخذ بعين الاعتبار المستويات الرقابية وارتباطها بتعدد المسؤوليات الادارية.

✓ توفير كل ما يحتاجه المسير في حياته اليومية لان ذلك يساعد على القيام بالمهام على احسن وجه

ومما سبق يمكن الاشارة الى أهم مبادئ التنظيم في الشريعة الاسلامية وهي:

✓ تحقيق المصالح (الاهداف)، الانسان هدف ووسيلة.

✓ تحقيق العدل والمساواة، وهذا يسهل من عملية التواصل والاتصال واستمرار قيام العلاقات بشكل جيد.

✓ تحقيق الشورى والنصيحة لضمان الوقاية من الانحرافات المختلفة.

### ثالثا: وظيفة التوجيه Direction

يعتبر التوجيه الوظيفية الثالثة من وظائف إدارة الأعمال، وهي تكتسي أهمية بالغة لارتباطها بشكل مباشر بالقيادة التي تمثل المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة، حيث يتم من خلالها قيادة الأفراد Leadership من خلال الاتصال الفعال Communication والتحفيز المناسب Motivation، وهي الأركان الأساسية لهذه لوظيفة.

يتعلق التوجيه Direction بإرشاد الأفراد نحو تنفيذ الأنشطة والأعمال بالشكل الصحيح (59)، وهو يتكامل مع وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف، حيث يحقق الانسجام بين أفراد المنظمة لضمان الحشد الفعال لمختلف الجهود، مما يعزز من درجة التفاعل فيما بينهم، والذي ينعكس ايجابيا على الاقتصاد في الموارد والوقت، وتسهيل كشف الانحرافات ومعالجتها في الوقت والكيفية المناسبة.

### أسس وأخلاقيات التوجيه

من المعروف ان المجتمع المسلم يستند الى كتاب الله عز وجل وسنة نبيه صل الله عليه وسلم وعليه يجب الاحتكام الى كل ما جاءت به الشريعة، وبذلك يمكن ان نشير الى أهم الاسس والقيم كمايلي (60):

- ✓ القيم الاسلامية، فالتوجيه في الادارة الاسلامية مرتبط بتعاليم الاسلام لأجل ضبط السلوكات المختلفة ضمن قاعدة الامر بالمعروف والنهي عن المنكر قال تعالى (كنتم خير امة اخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر) 110 ال عمران.
- ✓ الكفاءة والخبرة، حيث تساعده على توزيع المهم والقيام بها بشكل متوازن وفي حدود استطاعة الافراد، وكل هذا مرتبط بحسن اصدار الاوامر والبعد عن التسلط ومراعاة الاعتبارات الانسانية

## 1. القيادة Leadership

مما لا شك فيه أن احد الأسباب الرئيسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، هو وجود قيادة جيدة وكفؤة، ولذلك نجد أن الأبحاث في هذا الموضوع كثيرة ومتعددة بتعدد المداخل الفكرية وآراء المفكرين والباحثين في هذا المجال، وعليه سوف نركز على أهم الأفكار الواردة في هذا المجال.

### أ. تعريف وأهمية القيادة

هناك تعريفات كثيرة للقيادة ونظريات متعددة تفسر ظاهرة القيادة في منظمات الأعمال، "وهي قوة التأثير في المرؤوسين، لأجل توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف" (61)، ويساهم جانب الإقناع ومميزات القائد الشخصية، بالإضافة الى سلطته الرسمية العامل الحسم في تنفيذ الأوامر، والاستماع الى التوجيهات، وإتباع التعليمات بالشكل الصحيح،

### ب. مهارات القيادة

يجب أن يتحلى القائد بعدة مهارات في التأثير على المرؤوسين في كل المستويات الإدارية، حيث يمكن تلخيصها في أربعة مهارات أساسية هي (62):

✓ **المهارات الفكرية:** مجموعة من الاستعدادات الذهنية التي تساعد القائد على التحليل والاستنتاج والمقارنة، وقبول أفكار الآخرين ومناقشتها، وهي تنبع من فهمه لذاته **Self- understanding**، حيث يستطيع تحديد مواطن القوة والضعف، والقدرة على تشخيص الأوضاع ببداهة كبيرة **Intuition**، وتقاس القدرة الفكرية بمدى قدرته على الفهم لأجل الاستفادة من المعرفة العلمية.

- ✓ **المهارات الإنسانية:** تعكس هذه المهارات قدرة القائد على فهم نفسية الآخرين وحاجاتهم وكيفية التعامل معها، بشكل يضمن العمل الجماعي في إطار الاحترام المتبادل،
- ✓ **المهارات الفنية:** تضم مجموعة متنوعة من الخبرات المرتبطة بطبيعة الأنشطة، التي تمكن القائد من حل مختلف المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.
- ✓ **المهارات التنظيمية:** تتعلق بشكل مباشر بعملية تسيير الأنشطة من خلال فهمه الدقيق لوظائفه الرئيسية، وبذلك يسهل عليه تنسيق الجهود نحو الأهداف المرسومة.

### ت. نظريات القيادة

يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام رئيسية، الأولى تتعلق بسمات القائد والثانية بسلوكه، والثالثة بمواقفه المختلفة.

- ✓ **نظريات السمات الشخصية Traits theory:** لقد سادت هذه النظرية الى غاية القرن التاسع عشر، حيث تؤكد على أهمية وجود صفات فردية تتعلق بالقائد، تؤهله للقيادة ولحل المشكلات في كل المواقف والتأثير في الآخرين في كل الظروف، وتتضمن هذه النظرية عدة أفكار أهمها نظرية الرجل العظيم، التي تؤكد على امتلاك القيادة لصفات ثابتة ، تجعلهم يمتلكون دوافع قوية يؤثرون في الأفراد والجماعات بشكل قوي(63)، ولقد اقترح معظم الكتاب العديد من السمات الفردية للقائد تتمحور حول ( القوة البدنية، الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على المسؤولية، البصيرة، وغيرها... )

- ✓ **النظريات السلوكية:** لاحظ العلماء أن هناك علاقة تأثير واضحة بين تصرفات القائد من خلال سلوكه داخل التنظيم، وزيادة تحقيق الأهداف خاصة الإنتاجية في مدخل العلاقات الإنسانية، كما لاحظوا أن سلوك القائد يعكس أسلوب قيادي يؤثر بشكل مباشر على فعالية القيادة، ولذلك تعددت المباحث في هذا المجال بشكل يركز على

الأفراد من جهة وطبيعة العمل من جهة أخرى، وحسب ليكارت **Likert**، فقد قسم هذه النظرية الى عدة أساليب مهمة نذكر منها(64):

أ. **الأسلوب التسلطي**: لا يهتم القائد برأي المرؤوسين، ويعتمد على فرض القرارات بشكل تعسفي، نظرا لعدم ثقته فيهم.

ب. **الأسلوب النفعي**: يعتمد القائد فيه على التسلط في القرارات بشكل غير مباشر من خلال الحصول على الآراء من المرؤوسين دون إشراكهم في اتخاذ القرارات المختلفة

ت. **الأسلوب التشاركي**: يعمل القائد على إشراك مرؤوسيه في مختلف القرارات، بثقة وحرية كبيرة.

ث. **الأسلوب الديمقراطي**: يتم فيه إشراك المرؤوسين بحرية كبيرة، وهذا من خلال ثقته المطلقة في تصرفاتهم.

✓ **النظريات الموقفية**: تهتم هذه النظرية كثيرة بطبيعة المواقف التي تواجه القائد، فهي التي تحدد قوة تأثيره وفعاليتها من خلال تعامله مع هذا الموقف، وبذلك فهي تفترض عدم وجود أسلوب قيادي مهيمن على القرار المتخذ، فبطبيعة الموقف، متغيراته هي التي تحدد أسلوب القيادة المناسب، وبذلك فهي تعطي أهمية بالغة للبيئة المحيطة بالمنظمة وتأثيراتها المتعددة، وحسب **فيلي وهاوس، (1969, Filley and house)**، (65) فإن هذه المتغيرات التي قد تساعد في بناء المواقف قد تشمل ما يلي: ( خبرة القائد، الثقافة العامة، العمر، المهارات، قوة الروابط الاجتماعية، الانسجام بين الجماعة، تقاليد المنظمة، عمرها....).

ومما سبق يمكن الإشارة الى طريقة انتقاء القيادة التي أشار اليها محمد شويح في كتابه مبادئ ادارة الاعمال كما يلي:

جدول رقم(8،3): انتقاء القيادة الادارية

العنصر	صالح	غير صالح
اصدار الاوامر	قلة اعطاء الاوامر، وتكون في شكل اقتراحات في وقتها المناسب وحسب مستوى وقدرة كل فرد.	كثرة اعطاء الاوامر وبشكل مباشر مما يجعل من الافراد يميلون الى ردود فعل سلبية،
التوجيه	- العمل على تشجيع التوجيه الشخصي كالاتماد على الحوار والمناقشة وتقبل الاخرين.	حيث لا يتم اقتراح اي حلول وانما يعتمد على الاوامر التسلطية، مما يؤزم من العلاقات داخل التنظيم.
السلوك	- السلوك الايجابي المنضبط والممزوج بالمرح والثقة.	

المصدر: محمد شويح، مرجع سابق، ص151.

## ج. الاتجاهات الحديثة في القيادة

رغم تعدد المداخل والمقاربات لتفسير ظاهرة القيادة الادارية السابقة الا أن الدراسات والابحاث لا تزال مستمرة لاجل اعطاء تفسيرات وتحليلات اكثر واقعية لسلوك القائد واساليب تأثيره في المنظمة عليه يمكن الاشارة الى فكرتين اساسيتي في هذا الصدد وهما(66):

✓ **القيادة المبادلة transactional leadership** : يقوم القائد بتحفيز الافراد لأجل انجاز الاهداف بشكل مستمر ويقوم تبعا لذلك بإعطاء مقابل هذا الجهد مقابل مادي ومعنوي، وهو بذلك يقوم بمبادلة جهد الاخرين بعوض مادي أو معنوي، ونجد مثل هذا النمط في المنظمات المستقرة والتي تمتاز بالبحث عن تحقيق الاهداف فقط وقد لا تهتم بالتطورات التي تحدث في بيئة الاعمال.

✓ **القيادة المحولة transformational leadership** : هذا النمط يقوم على فلسفة مختلفة تماما على الانماط السابقة، حيث تدفع بالعاملين الى تقديم مجهودات كبيرة أكثر مما هو متوقع لتحقيق الاهداف المسطرة، فالقائد يدرس ويستشرف المستقبل باستمرار لأجل تحسن الاوضاع خاصة المتعلقة بتحقيق الذات و عليه فأسس هذه النظرة تقوم على:

- البحث عن رؤيا متجددة لمنظمة الاعمال.
- الالهام المستمر للعاملين بقدرتهم على الانجاز.
- احداث التغيير المنظم.

## 2. الاتصال التنظيمي Organizational Communication

يعتبر نظام الاتصال الفعال أحد العوامل الحاسمة في نجاح وظيفة التوجيه، إذ لا بد من وجود شبكة من الاتصالات المبنية بأسس علمية في كل المستويات، تضمن تدفق المعلومات ووصول القرارات الى كل فرد في المنظمة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، مما يساعد على بلوغ أهداف المنظمة.

### أ. تعريف وأهمية الاتصال التنظيمي

ودون الغوص في التعاريف المتعلقة بالاتصال، فهي تتشابه بين عدة مداخل اجتماعية وسياسية ونفسية وغيرها، وبذلك فهي عملية معقدة تتضمن عدة مبادئ ومراحل أساسية، فعملية الاتصال لا تقتصر على موضوع نقل المعلومات والقرارات بين الرئيس والمرؤوس، بل تتعادها إلى كونها عملية اجتماعية تفاعلية بين عدة أطراف معروفة (المرسل Seder، الرسالة Message، قناة الاتصال Channel، المستقبل Receiver، التغذية العكسية Feedback) (67).

وتتبع أهمية الاتصال، من كونه يخلق الانسجام الكبير بين مختلف الوظائف الإدارية في كل المستويات، ويساعد على ربط كل المستويات بالأهداف الرئيسية، ونتيجة للمنافسة الشديدة في البيئة الخارجية، وتسارع المتغيرات، فإن المنظمة تلجأ إلى تنشيط الاتصال الداخلي وتحفيز مختلف الأفراد باتجاه الإبداع والابتكار (68)،

## ب. أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن ملاحظة نظام الاتصال في المنظمة، من خلال تتبع حزمة الأوامر في مختلف المستويات الإدارية، ويمكن أيضا تحديدها من خلال الهيكل التنظيمي الذي يبين بشكل واضح الاتجاهات الرسمية لمسار القرارات والأوامر، التي تعبر عن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وعليه يمكن الإشارة الى أربعة أنواع من الاتصالات التنظيمية(69)، في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهي:

- ✓ **الاتصال النازل Downward communication**: يتعلق بتدفق المعلومات الصادرة من المسؤول نحو المرؤوس، أي من مستوى أعلى الى مستوى ادني ويكون في شكل (قرارات، توضيحات، توجيهات، حوافز..).
- ✓ **الاتصال الصاعد Upward communication**: يرتبط بتدفق المعلومات من المرؤوس الى الرئيس، ويكون في شكل (تقارير عن أداء الأنشطة، تقارير عن المشكلات القائمة، مقترحات..).
- ✓ **الاتصال الأفقي Lateral communication**: يتعلق بتدفق المعلومات في نفس المستوى الإداري، حيث يضمن التنسيق والتعاون في تحقيق الأهداف وحل المشكلات وتبادل الخبرات
- ✓ **الاتصال الخارج Outward communication**: يظهر هذا النوع من الاتصال من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، خاصة مع الأطراف ذات المصلحة، وهي تدعم نمو المنظمة واستمرارها من خلال التفاعل المستمر مع الزبائن والموردين والمنافسين، ومختلف أجهزة الدولة، وقد يظهر هذا الاتصال في شكل تقارير مالية واقتصادية.

## ج. معوقات الاتصال لتنظيمي

باعتبار أن عملية الاتصال هي عملية تفاعلية بين الأفراد والمجموعات، في إطار العمل المشترك باتجاه الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، فهي تواجه عدة عراقيل ومشكلات يمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ **مشكلات تقنية:** تتعلق بخلل في وسائل الاتصال، خاصة الوسائل التكنولوجية.
- ✓ **مشكلات تنظيمية:** تتعلق بالتنظيم الداخلي لمنظمة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، والتي أحيانا قد تؤثر على صيرورة العملية الاتصالية بشكل عكسي.
- ✓ **مشكلات تتعلق بالتفاعل بين أطراف العملية الاتصالية:** نتيجة اختلاف الثقافات والمرجعيات والسلوكيات، وعدم احترام الوقت الكافي لشرح محتوى الرسالة، وفي بعض الأحيان تشكل لغة الاتصال عدم التوافق في فهم المعاني واستقبال الأحاسيس والمشاعر الإنسانية، ومما لا شك فيه ان التدفق الكثيف للمعلومات بين هذه الأطراف قد تشكل عبأ كبير على الأفراد، وبذلك يصعب مسايرة وفهم كل الحقائق في الوقت المناسب، مما يصعب من ترجمتها الى ما يراد منها.
- ✓ **مقاومة التغيير:** في بعض الأحيان لا يستجيب الأفراد لبعض القرارات المستجدة، والتي تشكل تهديدا بالنسبة لهم، مما يعملون على تفاديها باستمرار، وخاصة اذا كانت هذه التغييرات تتعلق بالجانب السلوكي لهم(70).

### 3. التحفيز Motivation

يرتبط نظام التحفيز لدى العنصر البشري بمجموعة الدوافع التي تحركه بشكل قوي نحو تحقيق الأهداف المختلفة، وغالبا ما تكون من الداخل وذات تأثير فعال على السلوكيات الشخصية و التنظيمية في منظمة الأعمال، حيث يقوم المدير بفهم حاجات ورغبات وطموحات الأفراد والعمل على تحقيقها، مما ينعكس إيجابا على الأداء الفعلي لهم، ولذلك يعتبر "بيندر Pinder"، ان التحفيز في العمل مشكل من مجموعة القوى النشيطة الصادرة من داخل الفرد ومن محيطه، تؤثر على تصرفاته(71).

ولذلك يعمل المدير على فهم الطبيعة الشخصية للأفراد، وتحديد حاجاتهم الأساسية وطموحاتهم وحبهم للمسؤولية والانجاز، كما لا يمكن له إهمال المؤثرات البيئية المحيطة والعوائق والظروف الاجتماعية وغيرها، وهذا ما أكده هارزبرغ في نظرية العاملين في التحفيز

## رابعاً: وظيفة الرقابة

تعد هذه الوظيفة الاخيرة من وظائف إدارة الأعمال، وهي وظيفة حاسمة، حيث من خلالها يتم التحقق من تحقيق الأهداف، أي أن ما تم وضعه في الخطة النهائية تم انجازه بالشكل الصحيح وفي الوقت اللازم لذلك،

### 1. تعريف الرقابة Definition of controlling

حسب هنري فايول " فان الرقابة هي إتمام كل الأعمال حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة"، وبهذا فالرقابة تهدف الى قياس الانحرافات عن التخطيط المسبق، وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهي تشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المدير، حيث يتأكد من مدى مطابقة النتائج الفعلية ، مع تم تحديده في الخطة(72).

حيث تهدف الرقابة في الأساس إلى تنميط الأداء في جميع الأنشطة ، من خلال زيادة الكفاءة والفعالية بشكل يضمن الوصول الى الاهداف المسطرة.

وذكر محمد شويح في كتابه مبادئ ادارة الاعمال تعريف شاملا لاركان الرقابة حيث يتضمن الاركان التالية:

- ✓ الرقابة نشاط اداري يعمل المسير على تحقيق الاهداف في حدود اختصاصه.
- ✓ وجود خطة واضحة ومعايير للمقارنة.
- ✓ قياس الاداء الفعلي مع ما تم وضعه من معايير.
- ✓ استخدام الادوات الكمية والاستراتيجية في القياس.
- ✓ تثمين نتائج الرقابة لتجنب الاخطاء لضبط تصرفات الافراد.

هناك ثلاث خطوات رئيسية لعملية التخطيط وهي (73):

✓ **تحديد معايير الأداء Establishing standards**: تساعد هذه المعايير على

إجراء عملية المقارنة بين الانجاز الفعلي ومعايير الأداء التي تم تحديدها للنشاط المنجز، وهي تساعد بشكل واضح في تحقيق الأهداف، ويمكن معرفة نسبة الانجاز في كل مرحلة، وهناك عدة أنواع من المعايير مثل: (معيار الزمن، معيار الجودة، معيار التكاليف...)

✓ **قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير Comparing actual and**

**planned performance**: قبل عملية القياس يجب جمع المعطيات حول المعيار المناسب، والمتعلق بأداء الأفراد أو النشاط المراد تقييمه، وبذلك تسهل عملية المقارنة مع ما تم انجازه فعليا، مما يبين بوضوح الانحرافات بين المستويين السابقين، وتعمل شبكة التغذية العكسية على تسرع وتبسيط العملية.

✓ **التقييم والتصحيح Evaluation and action**: وكنتيجة حتمية للمرحلة

السابقة، تظهر الفروقات والمشكلات التي حالت دون تحقيق الأهداف أثناء عملية الانجاز، وتعمل الإدارة بشكل عملي على تصحيح الاختلال بشكل مباشر، أما إذا تحققت الأهداف فان عملية الرقابة سوف تستمر بشكل يضمن مزيد من الحوافز في هذا النشاط.

### 3. أنواع الرقابة Types of control

رغم أن أنواع الرقابة كثيرة ومتنوعة بحسب طبيعة المنظمات والأنشطة التي يتم انجازها، إلا انه يمكن الإشارة الى أهمها (74):

✓ **رقابة مسبقة feed forword control**: وتجرى قبل بداية الانجاز، وتهدف الى الحد من الانحرافات التي قد تواجه التنفيذ، ومثال ذلك عملية اختيار الموظفين قبل بداية النشاط، حيث يتم التأكد من مدى قدرتهم وكفاءتهم قبل بداية الأعمال، أي التأكد من أن كل الموارد والخطط التي تم وضعها هي صحيحة وكافية. ( عمليات الفحص المختلفة للأفراد أو المواد والوسائل، عمليات التوظيف والتعاقد..).

أ. حسب توقيت إجرائها

✓ **رقابة متزامنة Concurrent control**: تقوم بمراقبة الأنشطة أثناء عملية التنفيذ، ويتم التأكد بشكل مباشر من أن التنفيذ يتوافق مع الخطة الموضوعة مسبقاً، ومثال ذلك نظام مراقبة شاحنات نقل المنتجات ، حيث يتم متابعتها لحظة بلحظة في كل المسارات ونقاط التوقف، بأجهزة عالية التقنية، وبذلك يضمن مدراء التوزيع التنفيذ الصحيح بشكل فعلي، ( ثقافة المنظمة، إدارة الجودة، الرقابة الذاتية..).

✓ **رقابة بعدية Feedback control**: تتعلق بمراقبة مخرجات الأنشطة، بحيث يتم ملاحظة بصفة فعلية مدى تحقيق النتائج في نهاية كل نشاط في منظمة الأعمال، حيث يساعد هذا النوع من الرقابة على فهم المشكلات والتصدي لها في المستقبل، ( فحص جودة المنتجات، إحصاء الزبائن..).

ب. حسب مصدرها

✓ **رقابة داخلية Internal control**: تتم من داخل المنظمة من طرف الأفراد أنفسهم، أو من طرف المديرين في كل وظيفة، وتقوم بعض المنظمات بتكليف بعض الأقسام

بهذه المهمة، وتكون تحت مسؤولية الإدارة العليا، وتقوم بعملية تقييم مستمرة لكل الأنشطة والوظائف ، ودى كفاءتها وفعاليتها أثناء التنفيذ.

✓ **رقابة خارجية External control**: في غالب الأمر تكلف جهة خارجية مستقلة عن منظمة الأعمال بهذه المهمة، خاصة في المجال المالي(مراجعي الحسابات)، وهي عملية يتم من خلالها التأكد من مطابقة البيانات المخطط لها مع الانجاز الفعلي في فترة معينة ونشاط محدد.

ح. حسب تكرارها

✓ **رقابة دورية Periodic control**: حيث تتم على فترات محددة كالأسبوع والشهر والسنة.

✓ **رقابة مفاجئة Occasional control**: حيث تتم في أي وقت دون سابق معرفة أو تنبيه، العمليات التفتيشية الميدانية للأنشطة.

✓ **رقابة مستمرة Continuous control**: حيث تتم بشكل متواصل خلال فترة النشاط(75)،

د. حسب المجال

✓ **مجال الإنتاج**: تهتم وظيفة الرقابة في هذا المجال بمراقبة جودة المنتجات، ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها عالميا، من خلال مراعاة النواحي الصحية والتقنية المناسبة لكل منتج، مع أخذ بعين الاعتبار معيار التكاليف المرافقة لهذه العملية(76).

✓ **مجال التسويق**: في الحقيقة مجال التسويق يكتسي أهمية بالغة لارتباطه بعدة أنشطة ومجالات أخرى مهمة، ولذلك فوظيفة الرقابة تحرص على ضبط كل الخطوات التسويقية بشكل مناسب وسليم الى غاية وصول المنتج الى المستهلك النهائي، ويتم

في ذلك تقييم المزيج التسويقي بشكل دائم، وتشمل الرقابة التسويقية عدة عناصر جوهرية على غرار عمليات الشراء، والتخزين وغيرها.

✓ **مجال الموارد البشرية:** يأخذ مؤشر أداء المورد البشري أهمية كبيرة في الرقابة

المتعلقة بانجاز المهام والأنشطة بشكل كفؤ، كما تعنى الرقابة بضبط سلوكيات العاملين وتوجيهها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، وهناك عدة مؤشرات يتم استغلالها لتحقيق الرقابة على المورد البشري، كقياس معنويات ورضا العاملين في كل مستوى إداري وتشغيلي.

#### 4. متطلبات الرقابة الفعالة

يمكن الإشارة في هذا العنصر الى ما تحتاجه الرقابة من اساسيات وشروط لكي تنجح وتستمر، وبذلك نضمن فعالية الأنشطة الادارية(77):

✓ علاقة نظام الرقابة بالأنشطة القائمة والتي صمم من أجلها.

✓ التوقيت المناسب لتوفير المعلومات عن الاداء المناسب،

✓ متابعة مستويات الاداء بشكل مسبق.

✓ تركيز النظام على الانحرافات الاساسية.

✓ الموضوعية.

✓ المرونة.

✓ أهمية البنية التنظيمية وملائمتها.

✓ الكفاية.

✓ الوضوح.

✓ الارشاد الى ما يجب القيام به.

كما يمكن الإشارة الى الاسس الرئيسية لتقييم الرقابة وهي(78):

✓ موافقة مع طبيعة النشاط الذي يتم مراقبته.

✓ السرعة في كشف الانحرافات.

✓ المرونة.

✓ الكفاية.

✓ موافقة البيئة التنظيمية.

✓ الوضوح وسهولة الفهم.

✓ امكانية تصحيح الاخطاء.

## 5. البعد الاخلاقي للرقابة

لقد اهتمت الادارة الاسلامية بالأخلاق بشكل كبير في كل وظائفها خاصة الوظيفة الرقابية، فالفرد المسلم اما رئيسا او مرؤوسا يحتاج الى رقابة نفسه واعماله بما يرضي الله وفي حدود الالتزامات المناطة به، ويعمل على تنفيذه بشكل متقن **قال تعالى ( ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد) الاية 18 سورة ق**

وعليه ففوة المنظمة يكمن في تحقيق الاهداف والنتائج وقيمة الجهد المبذول لذلك، وبناءا على ما سبق يمكن الاشارة الى الاخلاق الاساسية للرقابة كما يلي(79):

- ✓ الاستشعار بمراقبة الله، وهذه القاعدة مرتبطة بالايمان وعقيدة المسلم، فالوجب عليه تذكر معية الله في كل تحركاته وافعاله ومختلف انشطته داخل وخارج المنظمة
- قال تعالى ( وهو معكم اين ما كنتم والله بما تعملون بصير) الاية 4 سورة الحديد
- وقال رسول الله صل الله عليه وسلم(قال جبريل: ما الاحسان فقال صل الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فانه يراك) رواه البخاري ومسلم.
- ✓ الاخلاص في العمل، وهي مرتبطة بالإتقان وتابعة كل شئى بجدية وحزم.

✓ الرفق بالعاملين، حيث يمنع التعدي اللفظي والجسدي على الآخرين، وعلى المسؤولين الالتزام بقواعد الحوار والمجادلة بالتي هي أحسن، قال تعالى: فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر فاذا عزمتم فتوكل على الله) 159 ال عمران

✓ محاربة كل مظاهر الغش والتعيين بالواسطة، لان في ذلك ظلم واجحاف للغير وتعدي على مصلحة العامة، وبل هو من الفساد الذي نهى الله عنه، وباب من ابواب تضييع الامانة ومن حديث ابي هريرة قال رسول الله صل الله عليه وسلم: اذا ضيعت الامانة فانتظر الساعة، قال كيف اضاعتها يا رسول الله قال اذا اسند الامر الى غير اهله فانتظر الساعة

✓ مكافحة الرشوة حيث قال الرسول صل الله عليه وسلم ( لعن الله الراشي والمرتشي)، ولذلك يجب ان لا نتعدى على الاحكام الشرعية التي فيه صلاح للجميع ✓ ابراز مظاهر القدوة الحسنة بين العاملين، خاصة من كبار المسؤولين وهذا الامر يسهل من عملية الرقابة ويعززها قال الله تعالى ( لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر)

## قائمة هوامش الفصل الثالث

40. مجيد مسعود، التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، مجلة عالم المعرفة، الكويت، 1984، ص8.
41. زيد منير عبوي، الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ص39.
42. علي محمد منصور، المرجع السابق، ص106.
43. سينثاج وانجر، الاستشراف والابتكار نحو مستقبل أكثر حكمة، ترجمة: صباح صديق، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص468.
44. كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص151.
45. محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة)، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص28.
46. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص35.
47. طاهر محسن، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 107
48. Rodolphe durand, **Guide de management strategique**, dunod, paris, 2003, p105 .
49. خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، المرجع السابق، ص417.
50. احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية (مهارات التفكير الاستراتيجي)، دار النشر، مصر، 2008، ص63.
51. Bernord turgeon, **le management (dimontion pratique)**, les editions de la cheneliere, canada, 2006, p50.

52. محمد شويح، المرجع السابق، ص31.

53. فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص105.

54. محمد شويح، مرجع سبق ذكره، ص40.

55. محمد شويح، المرجع السابق، ص68.

56. حسين رحيم، المرجع السابق، ص147.

57. شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص 256.

58. علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص331.

59. على الشرقاوي، المرجع نفسه، ص94.

60. محمد شويح، المرجع السابق، ص72.

61. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص210.

62. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص14.

63. رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، دار الجنادرية، عمان، 2013، ص73.

64. فريد فهمي، مرجع سابق، ص357.

65. تحسين احمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2012، ص136

66. حسين رحيم ، المرجع السابق، ص222.

67. خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، المرجع السابق، ص229.

68. رائد محمد عبد ربه، المرجع السابق، ص205.

69. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص190.
70. فريد فهمي زيارة، المرجع السابق، ص297.
71. عبد العزيز النجار، المرجع السابق، ص215.
72. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص15.
73. احمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص374.
74. المرجع نفسه، ص 376.
75. صالح مهدي ، المرجع السابق، ص234.
76. حسين رحيم، المرجع السابق، ص315.
77. فريدة فهمي زيارة/ المرجع السابق، ص397.
78. المرجع نفسه، ص399.
79. محمد شويح، مرجع سابق، ص205.

## قائمة المصطلحات باللغة الانجليزية

باللغة الانجليزية	الكلمة باللغة العربية	الرقم
relationship	علاقة	01
sociology	علم الاجتماع	02
traditions	التقاليد	03
psychology	علم النفس	04
wealth	ثروة	05
behavior	سلوك	06
Operation research	بحوث العمليات	07
law	القانون	08
ethics	الاخلاق	09
labor	العمل	10
service	خدمة	11
Dynamics	حركية	12
customer	العميل	13
Human relations	العلاقات الانسانية	14
business	المشروع الاقتصادي	15
profit	الربح	16
maximum	الحد الاعلى	17
manimum	الحد الادنى	18
selling	البيع	19

purchasing	الشراء	20
production	الانتاج	21
facilitating	التسهيلات	22
financing	التمويل	23
Empowerment	التمكين	24
entrepreneurship	الريادة	25
capital	راس المال	26
factors	عناصر	27
organization	المنظمة	28
effectiveness	فعالية	29
performance	الاداء	30
strategy	الاستراتيجية	31
growth	النمو	32
stability	الاستقرار	33
marketing	التسويق	34
skill	مهارة	35
structur	هيكل	36
mission	رسالة المؤسسة	37
quality	جودة	38
client	زبون	39
global	عالمية	40

Social responsibility	مسؤولية اجتماعية	41
development	تطور	42
thought	فكر	43
culture	ثقافة	44
scientific	علمية	45
behavioral	سلوكية	46
system	نظام	47
modified	معدلة	48
corrective	تصحيحية	49
environment	البيئة	50
boundaries	حدود	51
project	مشروع	52
program	برنامج	53
division	تقسيم	54
department	دائرة	55
relationships	علاقات	56
authority	سلطة	57
methods	طرق	58
Accountability	مسؤولية	59
Line	خط السلطة	60
Staff	مستشار	61

Committes	اللجان	62
Human factor	عنصر انساني	63
Formal	رسمي	64
Informal	غير رسمي	65
Customs	عادات	66
Roles	ادوار	67
Qualitative	كيفي	68
Quantitative	كمي	69
Skilled labor	مهارات العامل	70
Span of control	نطاق الاشراف	71
Operational	عمل تنفيذي	72
Primary unit	وحدة رئيسية	73
Auxiliary unit	وحدة مساندة	74
Scalar	التنظيم العمودي	75
Customer	عميل	76
Delegation	تفويض	77
Pyramid	الهرم	78
Organization chart	خريطة تنظيمية	79
Centralization	مركزية	80
Decentralization	اللامركزية	81
autonomy	الاستقلالية	82

Performance	الاداء	83
Task team	فريق عمل	84
Self esteem	تقدير الذات	85
Self realization	تحقيق الذات	86
Objectivity	الموضوعية	87
Work centered	الاهتمام بالعمل	88
Characteristics	خصائص	89
motivation	دافعية	90
Situational	موقفي	91
Equity	العدالة	92
Passif	سلبي	93
Premissive	تسامح	94
initiative	مبادرة	95
parrern	نمط	96
grid	شبكة	97
Charisma	شخصية ذاتية	98
Change	تغيير	99
Situations	ظروف	100
Causality	سببية	101
Sequence	التعاقب	102
Continutiy	الاستمرارية	103
needs	احتياجات	104
satisfaction	الرضا	105

Message	رسالة	106
Knowledge	المعرفة	107
Behavior	سلوك	108
Process	عملية	109
Friendly	ودود	110
disciplining	تأديب	111
Control	الرقابة	112
Setting standards	وضع المعايير	113
Stages	مراحل	114
Actual	الفعلي	115
Measure	القياس	116
Performance	اداء	117
Coorrective	تصحيح	118
Personality	الشخصية	119
reliability	الثقة	120
Validity	صحة الشيء	121
accuracy	الدقة	122
timeliness	في الوقت المحدد	123
Index	مؤشر	124
revenue	الايرادات	125
expenses	النفقات	126
Capital expenditure	نفقات راسمالية	127
cach	النقد	128
alternative	بديل	129

Chart	خريطة	130
statistical	احصائي	131
Data	بيانات	132
Analysis	تحليل	133
Break even	نقطة تعادل	134
audit	تدقيق	135
function	وظيفة	136
Production	انتاج	137
Operations	عمليات	138
Input	مدخلات	139
Ouputs	مخرجات	140
Feedback	تغذية عكسية	141
Processing	العمليات التحويلية	142
Control	السيطرة	143
Financing	التمويل	144
Purchasing	المشتريات	145
marketing	التسويق	146
Personnel	الافراد	147
Human power	قوى عاملة	148
specifications	مواصفات	149
Design	التصميم	150
prepration	التجهيز	151
Layout	الترتيب الداخلي	152
scheduling	الجدولة	153

Automation	الامتة	154
Flow	تدفق	155
Raw materials	المواد الخام	156
Lots	الدفع	157
Continuous	المستمر	158
Discontinuous	المتقطع	159
order	الطلبية	160
Marketing	التسويق	161
Consumer	المستهلك	162
Expected	المتوقع	163
Manufacturing	تصنيع	164
Selling	البيع	165
Purchasing buying role	الشراء	166
Flow	التدفق	167
Creation	خلق	168
Benefits	منافع	169
Value	قيمة	170
facilitate	تسهيل	171
grading	التدرج	172
Risks	المخاطر	173
warehousing	التخزين	174
transport	النقل	175
behavior	سلوك	176
protection	حماية	177

1. هل الإدارة ظاهرة حضارية حديثة
2. اشرح اسباب ظهور الادارة
3. عرف الادارة
4. ما الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال
5. ماهي أهم أهداف الادارة
6. ماهي اهم وظائف الادارة
7. هل الادارة علم ام فن
8. اشرح اهمية العلوم الانسانية في الادارة
9. اشرح اهمية الاقتصاد في الادارة
10. اشرح مفهوم الفعالية والكفاءة
11. اشرح نظرية الادارة العلمية
12. اشرح نظرية البيروقراطية
13. اشرح نظرية العلاقات الانسانية
14. اشرح النظرية الموقفية
15. اشرح نظرية النظم
16. عرف التخطيط
17. بين انواع التخطيط مع شرح موجز لها
18. اشرح خطوات اتخاذ القرار
19. ماذا تعرف عن الادارة الموقفية
20. ما أهم خصائص التخطيط

21. ماهي اهم فوائد التخطيط
22. عرف التنظيم كوظيفة ادارية
23. ما الفرق بين المركزية واللامركزية
24. اشرح تفويض السلطة
25. اشرح هرم ماسلو للحاجات
26. اشرح خصائص التنظيم الجيد
27. عرف القيادة
28. اشرح خصائص القائد الناجح
29. اشرح انواع القيادة
30. عرف الاتصال
31. اشرح عناصر عملية الاتصال
32. اشرح عملية الرقابة
33. اذكر اهم مراحل عملية الرقابة
34. اذكر أهم انواع الرقابة
35. ماهي خصائص الرقابة الجيدة
36. اشرح البعد الاخلاقي للرقابة

## فهرس مفصل

البسمة

05.....مقدمة

07.....الفصل الاول

08.....ماهية منظمة الاعمال

08.....تعريف منظمة الاعمال

09.....أنواع منظمة الاعمال

10.....الرؤيا المعاصرة لمنظمة الاعمال

14.....ماهية ادارة الاعمال

17.....تعريف ادارة الاعمال

20.....مجالات ادارة الاعمال

21.....مفاهيم اساسية في ادارة الاعمال

26.....علاقات ادارة الاعمال بالعلوم الاخرى

27.....خصائص ادارة الاعمال بالرؤيا الاسلامية

29.....قائمة الهوامش

## 32.....الفصل الثاني.....

33.....أولاً: المدرسة الكلاسيكية.....

33.....1. الإدارة العلمية.....

35.....2. نظرية المبادئ الإدارية فايول.....

37.....3. النظرية البيروقراطية.....

39.....ثانياً: المدرسة السلوكية.....

39.....1. نظرية العلاقات الإنسانية.....

41.....2. نظرية الفلسفة الإدارية.....

42.....3. نظرية الحاجات الإنسانية.....

43.....4. نظرية العاملين.....

44.....5. إسهامات كارث لوين.....

45.....ثالثاً: المدارس الحديثة.....

45.....1. مدخل النظم.....

47.....2. المدخل الموقفى.....

48.....3. نظرية اتخاذ القرارات.....

49.....قائمة الهوامش.....

## الفصل الثالث.....51

أولاً: وظيفة التخطيط.....52

1. ماهية التخطيط.....52

2. مبادئ التخطيط.....53

3. أنواع التخطيط.....55

4. مراحل التخطيط.....58

5. صعوبات التخطيط.....59

6. القيم الاخلاقية للتخطيط.....60

ثانياً: وظيفة التنظيم.....62

37. تعريف التنظيم.....62

2. مبادئ التنظيم.....62

3. الهياكل التنظيمي.....63

4. القيم الاخلاقية للتنظيم.....66

ثالثاً: وظيفة التوجيه.....67

اسس واخلاقيات التوجيه.....67

1. القيادة.....67

أ. تعريفها.....68

ب. مهارات القيادة.....68

69.....	ث. نظريات القيادة.....
72.....	ج. الاتجاهات الحديثة في القيادة.....
73.....	2. الاتصال التنظيمي.....
73.....	أ. تعريف واهمية الاتصال.....
74.....	ب. أنواع الاتصال.....
75.....	ج. معوقات الاتصال.....
76.....	3. التحفيز.....
77.....	رابعاً: وظيفة الرقابة.....
77.....	1. تعريف الرقابة.....
78.....	2. خطوات الرقابة.....
79.....	3. انواع الرقابة.....
82.....	4. متطلبات الرقابة.....
83.....	5. البعد الاخلاقي للرقابة.....
85.....	قائمة الهوامش.....
88.....	قائمة المصطلحات بالانجليزية.....
.....	اسئلة للمراجعة.....
.....	فهرس مفصل.....
.....	قائمة المراجع.....

## قائمة المراجع

- 1- محمد فتحي، 2009
- 2- صالح مهدي محسن، الادارة والاعمال، 2008
- 3- خليل محمد حسن الشماع، 2009
- 4- أحمد محمد الجعيان، واخرون، تقويم وتحسين الحوكمة في الشركات، الاتحاد الدولي للمحاسبين السعودية، 2009، ص10.
5. بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009،
6. نجم عبدو نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012.
7. نادي حمد صالح، الإدارة البيئية المبادئ والممارسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003.
- 8\_ Gille berssy, kchristian, management et économie des entreprises, paris, 2011, p61.
9. عريوة نصير، دور آليات السوق البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر (نموذج مقترح لتكامل آليات السوق البيئية)، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017.

10. كامل محمد المغربي، الإدارة (اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الـ21)، دار الفكر، الأردن، 2015.

11. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

12. ليلي محمد حسني ابو العلا، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة والقيادة التربوية، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

13. منصور عيسى، إدارة الأعمال، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2013.

14. خيري كتانة، مدخل الى إدارة الأعمال (النظريات العمليات الإدارية، منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.

15. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف الى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

16. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

17. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص60.

18. فيصل محمد الشواوة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف الى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص34، 35.

19. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

20. عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

21. موفق حديد محمد، الإدارة العامة، ( هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، جامعة ال البيت، الاردن، 2000.

22. حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

23. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

تم بحمد الله