

# الباب الأول الأساسيات والتطور



# الفصل الأول

## مفهوم الإدارة ومجالاتها

### Management's Concept and Scope





## الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. توضيح أهمية الإدارة.
٢. تحديد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.
٣. تعريف علم الإدارة.
٤. شرح مفهوم علم الإدارة.
٥. تحديد خصائص الإدارة.
٦. المقارنة بين مجالات الإدارة.
٧. التعرف على خصائص مشروعات الأعمال.
٨. تحديد عناصر العملية الإدارية.

## محتويات الفصل

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- هل الإدارة علم، أم فن؟
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- عناصر العملية الإدارية.

## Introduction

## مقدمة

مع أن الإدارة تكتسب في عصرنا الحاضر أهمية كبرى يمكن أن نتلمسها من خلال مناهجنا الدراسية الجامعية وفي معاهد التدريب الإداري ومراكزه المختلفة، إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى توضيح أساسيات هذه الإدارة. هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن أن توظفها الإدارة لتحقيق أهدافها. إن الحاجة إلى توضيح أساسيات الإدارة مردها في واقع الأمر إلى قصر تاريخ تطوير الإدارة في العصر الحديث؛ إذ لم يكف يتجاوز هذا العمر المئة عام إلا قليلاً، وهو عمر قصير إذا ما قارناه ببعض مجالات العلوم الأخرى كالشريعة واللغة العربية وآدابها والعلوم الطبيعية والطب. لقد تجاوزت أعمار هذه العلوم القرون مما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق البحث فيها، لدرجة الوصول إلى قوانين يمكن من خلالها تفسير الظواهر التي تتعامل مع هذه المجالات من العلوم، كما هو الشأن في العلوم الطبيعية.

من هذا المنطلق فإننا في هذا الفصل نحاول توضيح مفهوم الإدارة وتطورها، باعتبار أن ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الفصول القادمة في هذا الكتاب كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الفصول. وتبعاً لذلك فإننا سوف نعالج في هذه الفصل الموضوعات الآتية:

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- هل الإدارة علم أم فن؟
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- عناصر العملية الإدارية.

## The concept of Management

## مفهوم الإدارة

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة، حتى يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عدداً من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة. من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

- الإدارة مشتقة من الفعل "أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وعلى هذا النحو، فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.
- عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- كما عرف كونتز وأودر ونال Koontz and O Dronnell، الإدارة بأنها: "تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".
- أما فردريك تايلور Fredrick Taylor، فعرفها: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".
- كذلك، فقد عرف ديل بيش Dale Beach الإدارة بأنها "عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف".
- أما القريوتي وزويلف، فقد عرف الإدارة بأنها "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان،

سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه".

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة، بل تعريفات متعددة وذلك عائد إلى تباين خلفيات وتجارب الباحثين المتخصصين في الإدارة. غير أن تعدد هذه التعريفات لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط. وإجمالاً، فإننا نعرف الإدارة بأنها:

"وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية".

من خلال هذا التعريف يمكننا أن نبين العناصر الآتية:

١ - إن الإدارة وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينون من أجل تحقيق أهداف محددة. هذا يعني أن الإدارة نشاط متخصص ولا بد أن تكون لدى الأفراد المنوطة بهم وظيفة الإدارة المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

٢ - إن الإدارة واحدة في وظائفها سواء كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة أو الجهاز حكومياً أو خاصاً. ذلك أن الإدارة ترتبط بإنجاز أعمال وأن هذه الأعمال قد تكون في أجهزة حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، وأن نجاح هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها لا يرجع إلى اختلاف فئاتها، وإنما إلى طرق ممارستها للإدارة.

٣ - إن الإدارة تقتضي وجود مجموعة من الناس يتم من خلالها تنفيذ الأعمال. هذا يعني أن الإدارة تنصب على الجهود البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي. فهي ليست إذناً آلية تركز على الأشياء وتهمل الإنسان، وتبعاً لذلك، فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر البشري فيها.

٤ - إن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد التقارير والميزانية. ذلك أنه لا يتصور أن تحقق أية منظمة أهدافها ، دون أن تكون لدى العاملين بها ، وبخاصة المديرين منهم المعارف والمهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي تمكنهم من أداء هذه الأهداف .

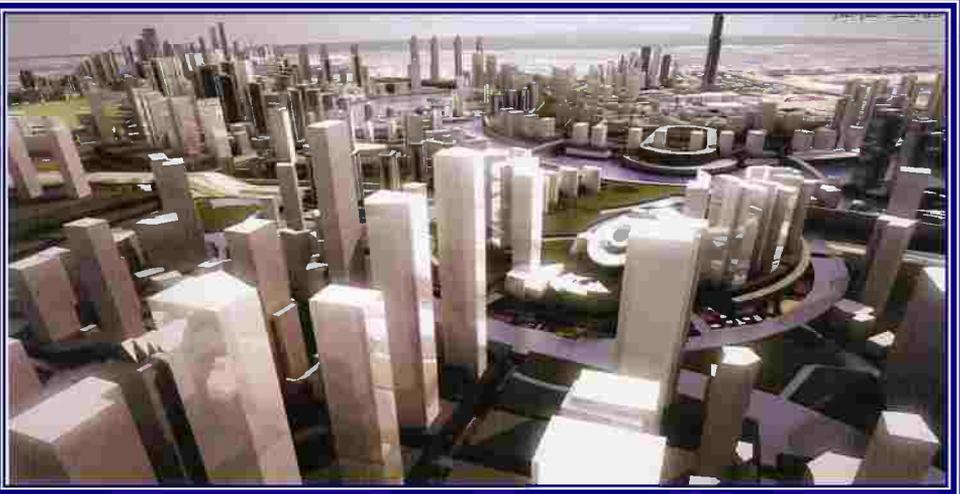
٥ - إن الإدارة لا تعمل في فراغ ، وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. هذه الأهداف تعد بمنزلة الدليل الموجه لنشاط الإدارة في أي جهاز أو منظمة إدارية. فعلى سبيل المثال هناك أهداف تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها تختلف عن تلك الأهداف التي تسعى وزارة الصحة أو وزارة الزراعة أو وزارة الداخلية إلى تحقيقها. من هذا المنطلق ، فإن بعضهم ينظر إلى الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، حيث تستخدم بعض المساعدة في تحقيق الأهداف.

٦ - إن وجود الأهداف كموجه لنشاط الإدارة لا يعد مطلقاً وإنما محكوم بشروط ومعايير محددة أبرزها الفعالية والكفاية. بمعنى أنه لا يكفي تحقيق الأهداف في حد ذاتها من وراء ممارسة الإدارة ، وإنما لا بد أن يتم تحقيق هذه الأهداف بفعالية (أي عمل الشيء الصحيح) وكفاية (أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة). وبالطبع فإن الفعالية والكفاية ليست هي المعايير الوحيدة التي تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها ، وإنما كانت من بين أبرز هذه المعايير ، وإنما هناك معايير أخرى مثل العدالة والأمانة والالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها .

٧ - إن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاية يعني اتخاذ القرار السليم ، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء ، إذ يعد القرار عنصراً مهماً في كافة صور النشاط الإداري ومراحلها. فعن طريق اتخاذ القرار ترسم الإجراءات اللازمة لسير العمل الإداري

وتخصص الإمكانيات أو الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد الوسائل أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف من عدمه. بل يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة، حيث إنها متضمنة في جميع أنشطة الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف وكذلك العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٨ - إن الإدارة ليست شيئاً ساكناً، أو ثابتاً بل هي عملية متحركة تجدد وتتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها. لذلك فإن من خصائص الإدارة الناجحة العمل على تطوير ذاتها بما يجعلها تستجيب للمستجدات الحديثة وذلك من خلال تطوير معارف الأفراد العاملين ومهاراتهم وتحديد الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات والنماذج والاستفادة من التقنية في جميع عملياتها.



الإدارة ضرورية لبناء المدنية والحضارة والمستقبل

## Who is Manager?

## من هو المدير؟

 سبق أن قمنا بتعريف الإدارة. وقد يثار سؤال عن ( من هو المدير؟) ومتى يمكن أن نطلق على الموظف مسمى مدير؟ في الحقيقة أن الإجابة المتبادرة على هذا السؤال من قبل الممارسين للإدارة هي «أن المدير هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين». أو بتعبير آخر «هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما». هذه التعريفات الشائعة لم تخرج عما طرحه كتاب الإدارة عن تعريف المدير. ولكن تعقيد المنظمات في العصر الحديث وتشابك مهامها وتداخل أدوارها وتزايد إدراك قيمة العنصر البشري في نموها ونجاحها جعل تعريف المدير أكثر عمقاً ونضجاً مما كان عليه في السابق. ولذلك يعرف روبنز وكولتر (٢٠٠١) المدير بأنه أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين. فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.

ويمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فتجد مديراً لا يوجه سوى شخص واحد في حين تجد مديراً يوجه مئات الأشخاص، وكلاهما يطلق عليه اسم مدير. ولذلك فقد قام كتاب الإدارة بتصنيف المدراء وفق أكثر من معيار للتفريق بينهم. ومن أبرز هذه التصنيفات تصنيف المدراء بحسب المستويات الإدارية. وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. وفيما يأتي تفصيل لهذه المستويات:

### المستويات الإدارية:

بالرغم من اختلاف الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال، إلا أنها تتضمن جميعها مستويات إدارية متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم. هذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

## ١- الإدارة العليا Top Management :

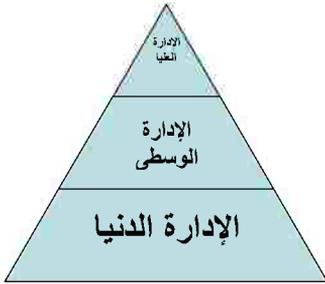
وهي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقويم أدائها وأداء أهم العاملين فيها. ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونائب الرئيس.

## ٢- الإدارة الوسطى Middle Management :

وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس. كما تقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد، وتقسم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

## ٣- الإدارة الدنيا Lower Management :

وتسمى أحياناً الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل. مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.



## The importance of Management

## أهمية الإدارة

تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية. فلقد أظهرت التجربة أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأن الخطط الضعيفة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها من خلال الإدارة الناجحة، إذ قد تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والإمكانات، كما تعمل في الوقت نفسه على معالجة جوانب الضعف والقصور في الخطة.

لذا يمكن القول: إن تطور الأمم وتقدمها في الزمن الماضي أو الحاضر ما كان له أن يحدث لولا وجود الإدارة الناجحة فيها، بعد توفيق الله ورعايته، الأمر الذي مكّنها من تحديد أهدافها بدقة ورسم خططها وبرامجها المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها بدقة وأمانة. بالمقابل فإن الدول النامية التي يطلق عليها أحياناً الدول المتخلفة والفقيرة ما كان لها أن تصل إلى ما وصلت إليه من إخفاق حال بينها، وبين تحقيق أهدافها وطموحاتها، إلا بسبب عجز الإدارة وقصورها.

إن الإدارة تمثل أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد، كما تستثمرها المنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاجها الفرد والمجتمع. هذه الحاجة إلى الإدارة ربما تكون أعظم في وقتنا الراهن بالنسبة للدول الإسلامية والعربية وذلك بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع مجتمعات اليوم. ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا ولن نتخلص من مشكلاتنا الإدارية والاجتماعية أو سنظل على الدوام مشغولين بقضايانا الصغيرة

دون أن تتمكن من الالتفات إلى طموحاتنا أو أن نعمل على تحديد أهدافنا من هذا المستقبل ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف. ويمكن أن نقول: إن الإدارة تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

١. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وليس أدل على ذلك من وجود خطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج والتي تحاول من خلالها تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.

٢. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

٣. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها، باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته. هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.

٤. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيظهم، وحل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.

٥. وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة ، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف وللحاق بركب الدول المتقدمة.

٦. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنشآت إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.



تعليم الإدارة سبيلك إلى تحسين المستقبل الوظيفي

٧. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

٨. الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجاراة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها وخدماتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح الإدارة وتطويرها.

٩. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.

١٠. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشكلات تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنشآت التي يعملون بها.

## Is it Science or Art?

## هل الإدارة علم أم فن؟

يعد هذا السؤال من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الدارسون والباحثون في مجال الإدارة، ولقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة، من كونها علماً أو فناً، ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

ففيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى الإدارة على أنها علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرّس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة (العملية الإدارية) كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات. بل لقد ذهب فريق من المؤيدين للاتجاه العلمي في الإدارة إلى أبعد من ذلك، حينما استدلوا على "علمية" الإدارة بظهور مدرسة "الإدارة العلمية" لفردريك تايلور Fredrick Taylor التي تستخدم الوسائل العلمية فيما يتصل بتحديد خطوات العمل والزمن المطلوب لإنجاز كل خطوة وتقييم بدائل القرارات وفقاً لمعايير محددة من أجل اختيار البديل الأمثل. هذا بالإضافة إلى أن المداخل الحديثة في الإدارة قد اتجهت نحو الإدارة بالكم، وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول بعض المشكلات التي تواجه الإدارة، ولعل استخدام بحوث العمليات Operation Research يعد دليلاً على القول بأن الإدارة علم.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علماً وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة وقواعدها يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص

دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة. بل لقد ذهب أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا: إن الإداري يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكتسب.

مما سبق نخلص إلى القول: إنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته فيما يدعم وجهة نظره، سواء بالقول: إن الإدارة علم أو فن، إلا أننا يمكن أن نقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم وذلك لأنه يوجد لدى الإدارة اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص وتدريبهم من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن الإدارة فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الإداري الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط. إذ لا بد أن تكون لدي هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدريب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري. لذا يمكن القول بأن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق إداري أفضل.

### المهارات الإدارية:

يقودنا النقاش السابق إلى القول بأن المدير يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعاً إدارياً، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين، هما: المعارف والمهارات.

#### أ – المعارف الرئيسية:

يلزم المدير أن يلم بعدة معارف ضرورية لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

١- **معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة:** وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة. ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي وأهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ومخاطر الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها. وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري فكلما كان مستواه أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلاً. فعلى سبيل المثال فإن المدير العام لشركة التأمين عليه معرفة سوق التأمين ومعلومات عن خدمات التأمين وعن المنافسة ومستقبل سوق التأمين والمؤثرات الخارجية والداخلية على نمو هذا السوق والخدمات العامة التي تقدم في هذا السوق والجديد في خدمات التأمين. في حين المدير المختص عن التأمين الصحي عليه معرفة تفاصيل أنواع التأمين الصحي وأسعارها لكل فئة ولكل عمر والخدمات التفصيلية المقدمة لكل فئة.

٢- **معارف متعلقة بالوظيفة:** وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها المنشأة وتسمى وظائف المنشأة وتشمل معرفة الإنتاج، وإدارة الأفراد، والتسويق، والإدارة المالية، ونظم المعلومات الإدارية. فمدير الإدارة المالية لابد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية. وهكذا الحال بالنسبة لمدير التسويق، ومدير الإنتاج كل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

٣- معارف متعلقة بالعمل الإداري: إضافة إلى المعارف السابقة فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة. فلا بد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظّمته وكيف يستطيع أن ينظم الأعمال ويقسم الأعمال ويسند المهام وما هي خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل. وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما زاد تعقيد هذه المعارف وتطلبت تأهيلاً عالياً.

### ب- المهارات الأساسية:

بالإضافة إلى المعارف الأساسية السابقة المتعلقة بشق "العلم" بالإدارة فهناك مهارات متعلقة بشق "الفن" بالإدارة. وهذه المهارات صنفها العالمان روبنز وكولتر (٢٠٠١) إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

١- مهارات فنية **Technical Skills**: وتتعلق هذه المهارات الفنية بإتقان العمل في جزء معين من العمل، أو بوظيفة معينة فعلى سبيل المثال ينبغي على مدير التسويق أن تكون لديه مهارات فنية في كيفية صناعة الإعلان وتصميمه والحس الفني في عرض الإعلان وصياغة الكلمات والعبارات المؤثرة على المستهلكين.

٢- مهارات إنسانية **Human Skills**: وهي القدرة على إنجاز العمل مع الآخرين كأفراد وكمجموعات. ويتضمن ذلك مهارات التعاون مع الآخرين والتعامل معهم والتعايش فيما بينهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة. ويتطلب من المدير أن تتوفر لديه قدرة على تحفيز الآخرين وقيادتهم لإنجاز العمل والتواصل معهم والاستمرار بينهم والارتقاء بهم. ودلت الدراسات العلمية على أن هذه المهارة تعد من أهم المهارات التي يتسم بها المدير الناجح.

٣- مهارات إدراكية **Conceptual Skills**: وتعتمد هذه المهارات على قدرة المدير على التفكير الخلاق وإدراك المواقف المختلفة وبناء عليه استيعاب الموقف وتصوره

تصوراً شاملاً. وتتضمن هذه المهارة قدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحليلها ومعرفة الآثار والأسباب لها وتحديد الحلول المناسبة دون أن تتعارض مع مهام أخرى في المنظمة.



الإدارة علم وفن

## Scope of Management

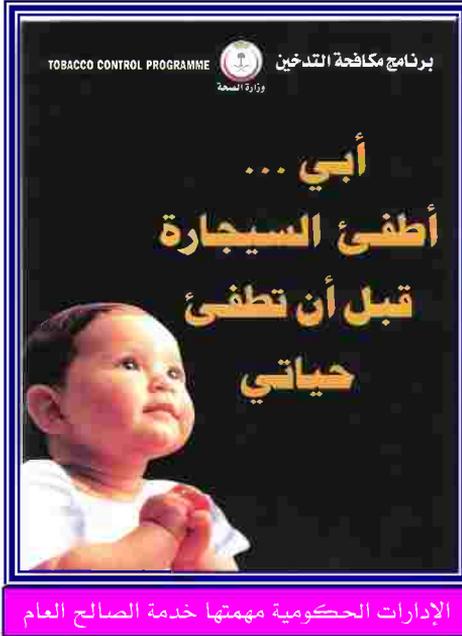
## مجالات الإدارة

 تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن، وذلك بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع، وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة الفرعية وتحقق أهدافها، وهو ما نعني به القطاع العام أو الحكومي. من جانب آخر، فهناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية و التعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول، ولكن عن إسهامه في خدمة المجتمع، وهو القطاع الخاص، فإن هناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة، أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة، كما هو الحال في الجمعيات العلمية، أو الخيرية، أو التطوعية، وهو قطاع المنشآت غير الهادفة للربح. إلى جانب تلك القطاعات السابقة، فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي، وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج العربية. هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة، وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ونظراً لتعدد هذه المجالات فإننا سوف نركز هنا على شرح المجالين الرئيسيين في الإدارة، وهما الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration ثم نتعرض بعد ذلك بشيء من الإيجاز لبقية مجالات الإدارة الأخرى الأساسية.

## أ- الإدارة العامة:

عرضنا في الصفحات السابقة تعريف "الإدارة" فماذا تعني كلمة "العامة" الواردة في مصطلح "الإدارة العامة"؟ يقصد بكلمة "عامة" حكومية تميزاً لمجال الإدارة العامة عن بقية مجالات الإدارة الأخرى مثل إدارة الأعمال وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة وإدارة المنظمات الدولية. وبهذا يمكن القول بأن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع "الإدارة" متخصص في الإدارة الحكومية. وتبعاً لذلك يمكن تعريف "الإدارة العامة" بأنها تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام. ووفقاً لهذا التعريف، فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة



بالاقتصاد كإصدار النقود ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها كوزارة المالية ووزارة التخطيط، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في وزارات التربية والتعليم، والجامعات وغيرها، ثم المهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المنوطة بهذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.

## ب- إدارة الأعمال :

تعرف إدارة الأعمال بأنها "إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح".

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال ، كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع بل والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتصرًا على المجتمعات التي نشأت ونمت فيها بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى. وقد بلغت بعض هذه المؤسسات من الضخامة بحيث إن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من ميزانيات بعض الدول النامية. هذه المؤسسات والشركات الضخمة تعد اليوم من أكبر العوامل المحركة لدعوة "العولمة" التي يأتي في مقدمة مطالبها فتح الأسواق العالمية لمنتجاتها وإزالة جميع القيود التي تحول دون ذلك.



هناك شركات عالمية ضخمة تفوق ميزانياتها ميزانيات بعض الدول

لقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم المرموقة. بل لقد أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات قطاع إدارة الأعمال وشركاته أكثر تعقيداً وتطوراً عما كانت عليه في السابق.

### ج - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع. من ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث إنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات والجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بغرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة.

### د - الإدارة الإقليمية الدولية :

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

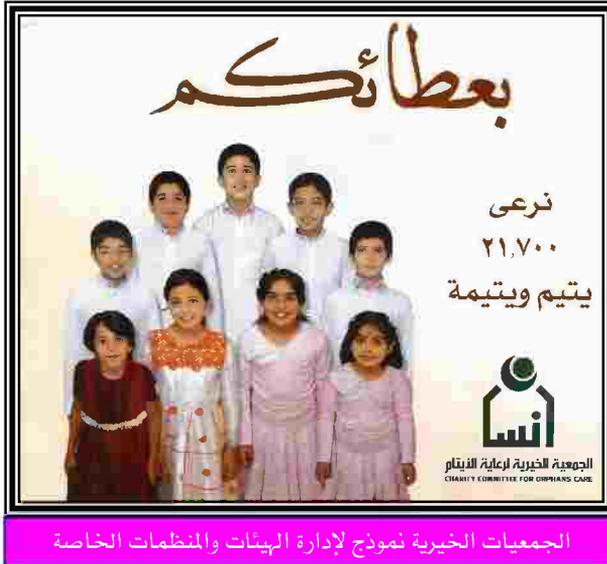


جامعة الدول العربية

ومن أمثلة المنظمات الإقليمية والدولية، منظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج، وجامعة الدول العربية، وهيئة الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة التابعة لها ومنظمة الصحة العالمية.

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يهتم بالمشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم، ونقلهم

والاستغناء عنهم ومكافآتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية، وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.



الجمعيات الخيرية نموذج لإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة

## مشروعات الأعمال

يشيع استعمال مصطلح "Business" ليشير إلى المؤسسات والشركات والكيانات التي يقيمها الأفراد والمجموعات لتحقيق الربح. ويطلق عليها أحياناً "المشروع" "Project".

وتختلف المشروعات من حيث حجمها لتكون شركات عملاقة تتجاوز ميزانياتها ميزانيات بعض الدول، مثل مايكروسوفت، وشركة سوني، وشركة سابك، وأرامكو إلى مشروعات صغيرة مثل مغسلة ملابس، أو محل خبز صغير.

وهناك عدة شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) هذه الشروط تتلخص فيما يأتي:

١. أن يقدم شيئاً نافعاً، إما أن يكون سلعة أو منتجاً Product أو أن يقدم خدمة Service فمن أمثلة المنتجات إنتاج خبز، وألبان، ومعلبات غذائية، وسيارات، وملابس، وغيرها. ومن أمثلة الخدمات، خدمات بنكية، وخدمات السفر والسياحة، خدمات التعليم والصحة.
٢. أن يهدف إلى تحقيق الربح، أي أن قيام المشروع يهدف إلى أن يحقق لصاحبه عائداً مادياً، وليس لتقديم خدمة عامة أو تطوعية.
٣. أن يكون نشاطاً اقتصادياً، أي أنه يعتمد على المبادئ، والأسس الاقتصادية التي تقوم على حساب التكلفة والربح والخسارة، فهو ليس نشاطاً اجتماعياً، أو سياسياً.
٤. أن يكون منظماً، وله صفة قانونية، أي أن يكون للمشروع أسس تنظيم مستديمة، كما أن له صفة اعتبارية، واسم محدد، وكيان قانوني، ليس مجرد صفقة عابرة تنتهي بانتهاء الصفقة.

٥. أن يقوم عليه أفراد ، أي أن المنظمين المديرين له أفراد ، وليس حكومات. ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقيموا مشروعاً فردياً كشخصيات أهلية أو أن يقيموا منظمات كشخصيات اعتبارية.

### الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال :

هناك عدة أشكال قانونية لمنشآت الأعمال قد تختلف في تفصيلاتها من دولة إلى أخرى ، ولكنها تتفق بالشكل العام لها. ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسيين هما : المنشآت الفردية ، والشركات. كما تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما : شركات الأفراد (الأشخاص) ، وشركات الأموال. ويوضح الجدول رقم (١ - ١) ملخصاً تعريفياً بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه.

الجدول رقم (١ - ١) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
الملكية الفردية	منشأة فردية	يملكها شخص واحد	١) سهولة التأسيس. ٢) حصول المالك على جميع الأرباح. ٣) حرية الإدارة. ٤) سرعة اتخاذ القرار. ٥) الاستقلالية وسرية العمل.	١) المسؤولية غير محدودة ٢) صعوبة الحصول على قروض. ٣) صعوبة التوسع في العمليات.
	شركات التضامن	المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم.	الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء.	١) المسؤولية عن الديون غير محدودة. ٢) الحصص في الشركة غير قابلة للتداول. ٣) لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء. ٤) الشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكاً متضامناً.
شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشراء	شركة توصية بسيطة	<b>تتكون من:</b> ١) شركاء متضامنون مسؤولون شخصياً وتضامنياً عن ديون الشركة. ٢) شركاء موصون أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال..	المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين. أما الشريك الموصي، فلا يجوز له إدارة الشركة.	عيوب شركة التضامن نفسها بالإضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.
	شركة المحاصة	شركة مستترة عن الآخرين تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة أمام الآخرين).	١) لا بد من توفر شرط عامة وخاصة لصحتها. ٢) ليس للشركة موطن ولا جنسية. ٣) ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء (مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الآخرين). ٤) حصصها ليست أسهماً قابلة للتداول.	

## الفصل الأول: مفهوم الإدارة ومجالاتها

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
			٥) ليس لها مدير يعمل باسمها.	
شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال	شركة مساهمة	كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.	١) لا عبء لشخصية الشريك. ٢) لا تفضض بموت أو إفلاس أحد الشركاء. ٣) المسؤولية فيها محدودة. ٤) لا يعتبر المساهم تاجراً. ٥) قابلية الأسهم للتداول. ٦) الإدارة : مجلس إدارة وجمعية عمومية.	تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص.
شركة التوصية بالأسهم	شركة التوصية بالأسهم	شركة تتكون من فريقين من الشركاء: • فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة. • وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال.	١) شركاء متضامنون وموصون. ٢) الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية. ٣) تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول. ٤) الشريك الموصي غير تاجر. ٥) قواعد الإدارة فيها هي القواعد في التوصية البسيطة نفسها.	
شركة ذات المسؤولية المحدودة	شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.	<b>تشبه شركات الأموال في الآتي:</b> ١) تتخذ القرارات بالتصويت. ٢) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ٣) ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. ٤) لا تتحل بوفاة أحد الشركاء. <b>تشبه شركات الأشخاص في الآتي:</b> ١) لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين. ٢) لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام. ٣) الحصص غير قابلة للتداول.	١) تتعدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال. ٢) لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك. ٣) يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. ٤) يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة. ٥) لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء.	<b>حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة:</b> ١) زيادة عدد الشركاء عن خمسين. ٢) تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. ٣) اشتراك أحد الأشخاص المعنويين. ٤) إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم. ٥) إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. ٦) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

## Management Elements

## عناصر الإدارة

عندما يذكر مصطلح الإدارة، فلا بد أن نتذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية هي:

١- **المنشأة:** تمثل الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف عبارة عن خدمات مثل التعليم والصحة أم منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها... إلخ.

٢- **الوظائف:** تتضمن أية منظمة عدداً من الوظائف التي تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية، أو التنفيذية، أو المساعدة. حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعد الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

٣- **المهام:** تمثل المهام حركة النشاط في أية منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولما كان المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أية منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرين يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

٤- **الموارد:** لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تتاح لها الموارد. هذه الموارد يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية هي الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة، والموارد المادية وتتمثل في الميزانيات ومصادر الدخل والتمويل، والأدوات المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

## العملية الإدارية:

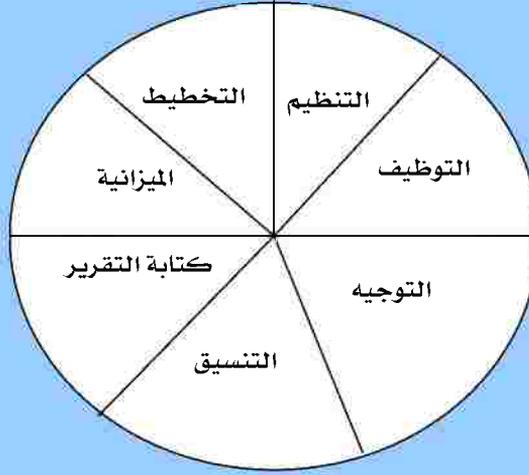
تعكس وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ أن هذه العملية تمثل النشاط الأساس للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

أما فيما يتصل بالجزء الثاني من السؤال المتعلق "بالعناصر الأساسية التي يتضمنها مفهوم العملية الإدارية" فيمكن القول: إنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعدد هذه العناصر أو حتى في بعض الأحيان مسمياتها. ففي حين يرى البعض أن العناصر الأساسية للعملية الإدارية تمثل في ثلاثة عناصر هي التخطيط والتنظيم والرقابة. نجد أن بعض مفكري الإدارة يقتصر على تحديد هذه العناصر أو الوظائف الإدارية في أربعة عناصر هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما هنري فايول Henry Fayol عالم الإدارة الفرنسي الذي يُعد أول من وجه الأنظار إلى عناصر الإدارة أو وظائفها فقد حددها في أربع عشرة وظيفة تم اختصارها فيما بعد من قبل المفكرين والإداريين في خمسة عناصر، هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. بعد ذلك جاء عالم الإدارة المشهور لوثر جوليك Luthr Gulick الذي حاول تطوير عناصر العملية الإدارية التي قدمها عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول، حيث حددها في سبعة عناصر رئيسة رمز إليها برمز POSDCORB، حيث يرمز كل حرف من هذه الكلمة إلى الحرف الأول من كل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهي:

1. التخطيط	Planning	2. التنظيم	Organizing
3. التوظيف	Staffing	4. التوجيه	Directing
5. التنسيق	Co-Ordinating	6. كتابة التقرير	Reporting
7. الميزانية	Budgeting		

هذه العناصر الرئيسية للعملية الإدارية ترتبط مع بعضها بعضاً ارتباطاً وثيقاً، بحيث يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له. وتسير هذه العناصر في الغالب بشكل منظم حيث تبدأ بالتخطيط الذي يعد نقطة البداية في العملية الإدارية، ثم التنظيم، فالتوظيف، ثم التوجيه، فالتنسيق، فكتابة التقارير، وتنتهي بإعداد الميزانية (الشكل رقم ١ - ١ عناصر العملية الإدارية).

### الشكل رقم (١ - ١) عناصر العملية الإدارية



ومما يجدر ذكره هنا أن مفهوم عناصر العملية الإدارية قد تعرض للعديد من الانتقادات سواء فيما يتعلق بعدد عناصرها، حيث لم يذكر فيما بينها عنصر اتخاذ القرارات، الذي يعد أهم وظائف الإدارة، أو مسمياتها، وبخاصة فيما يتعلق بذكر عنصر الرقابة من عدمه كأحد العناصر الأساسية في هذه العملية. من ناحية أخرى يعارض بعض مفكري الإدارة فكرة التطبيق المتسلسل لهذه العناصر، حيث يرى بعضهم أنه ليس بالضرورة لأن تبدأ كل وظيفة من وظائف الإدارة بالتخطيط المنتهي بإعداد الميزانية، وإنما يتغير ترتيب تطبيق هذه العناصر بتغير المواقف الإدارية.

على أنه، وبالرغم من وجود هذه الانتقادات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية، إلا أنه يمكن القول بأن هذه العناصر تعد من أكثر موضوعات الإدارة شهرة، وتطبق في جميع كتابات الإدارة والممارسات الإدارية في المنظمات.

من ناحية أخرى يجب أن نشير هنا إلى أن عناصر العملية الإدارية هذه ليست وليدة العصر الحاضر، كما أنها لم تكن مقصورة على كتابات علماء الإدارة الغربيين، وإنما وجدت تقريباً في جميع الحضارات الإنسانية، وعلى الأخص الحضارة الإسلامية. هذه الحقيقة يمكن تلمسها من خلال الرجوع إلى الممارسات الإدارية للمسلمين، منذ صدر الإسلام الأول بداية بعهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده، ثم الدول الإسلامية التي تلت عهد الخلفاء الراشدين. فلقد كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ماثلاً في جميع أنشطة الدولة الإسلامية المدنية منها والعسكرية ذلك أنه لم يكن بالإمكان أن يتاح للدولة الإسلامية في جميع عصورها أن تفتح الأمصار وتعمر الأرض وتنتشر العدل والأمن في جميع أصقاع البلاد الإسلامية لولا وجود الإدارة الإسلامية التي تعي وتمارس أهمية وظائف الإدارة أو عناصر العملية الإدارية.

مما سبق نخلص إلى القول: إن عناصر العملية الإدارية متعددة وتبعاً لذلك فإننا سوف نركز في هذا المقرر على جانبين مهمين هما: وظائف الإدارة ووظائف المنشأة. وتشمل وظائف الإدارة: التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه الذي سنفصله في فصول هي القيادة والدافعية (الحوافز) والاتصالات الإدارية وأخيراً الرقابة.

أما وظائف المنشأة، فتشمل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة نظم المعلومات، والإدارة المالية.

مصطلحات :

Management	الإدارة
Objectives of Management	أهداف الإدارة
Management Science	علم الإدارة
Management Functions	وظائف الإدارة
Planning	التخطيط
Organizing	التنظيم
Directing	التوجيه
Coordinating	التسيق
Business Administration	إدارة أعمال
Public Administration	إدارة عامة

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١- ( ) تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما : شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

.....

٢- ( ) الإدارة علم، وليست فناً.

.....

٣- ( ) هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وظيفة.

.....

٤- ( ) الفعالية هي عمل الشيء الصحيح، بينما الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

.....

٥- ( ) إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافق في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة، ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

.....

٦- ( ) إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية، ومجالها هو القطاع العام.

.....

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

- س١: تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، اذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية؟
- س٢: ما هو التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم "الإدارة"؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟
- س٣: يذهب بعضهم إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب بعضهم الآخر إلى القول بأنها فن؟ أي من وجهة النظر تميل إليها؟ وكيف تدعم وجهة نظرك هذه؟
- س٤: يوجد في المملكة العربية السعودية عدد من الهيئات والمنظمات الخاصة مثل الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية - اضرب أمثلة على هذه الهيئات، وبيّن هدف كل منها.
- س٥: ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما هي أبرز عناصرها؟
- س٦: ناقش أوجه الاختلاف و الاتفاق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، مع ذكر الأمثلة التطبيقية على ذلك.
- س٧: صنف الكيانات الآتية وفق الجدول الموضح أدناها:

الهيئة العليا للسياحة، والندوة العالمية للشباب الإسلامي، وأسواق بন্দة، والبنك الأهلي التجاري، ونادي الهلال، والمنظمة الدولية لحقوق الإنسان، وكلية الأمير سلطان للسياحة، والغرف التجارية الصناعية، وجامعة الملك خالد بأبها، ووزارة التجارة والصناعة، وشركة عبد اللطيف جميل المحدودة، وقناة المجد الفضائية، والمراعي، وشركة مايكروسوفت، وجمعية النهضة النسائية، وجريدة الاقتصادية، ومنظمة الصحة العالمية، ومجلس القضاء الأعلى، وشركة اسمنت اليمامة، وجمعية الأطفال المعاقين.

قطاع خاص	هيئات ومنظمات خاصة	منظمات إقليمية ودولية	قطاع عام





الأمير الوليد بن طلال

رواد الأعمال

الأمير الوليد بن طلال بن عبد العزيز، ولد في مدينة الرياض في شهر مارس عام ١٩٥٧م، وهو حاصل على بكالوريوس في العلوم الإدارية والاقتصادية من كلية Menlo College في كاليفورنيا عام ١٩٨٩م، وحاصل على الماجستير من جامعة Syracuse في نيويورك عام ١٩٨٥م.

قال الأمير الوليد، إن الرغبة في العمل الحر والاستثمارات كانت السبب الرئيسي لدخوله مجال المال والأعمال. وأوضح أن هذه الرغبة تولدت بعد تخرجه من الجامعة حيث بدأ العمل لحسابه الخاص من خلال مبلغ ١٠٠ ألف ريال ( ٢٦,٦٦٧ ألف دولار ) كانت هدية من والده الأمير طلال بن عبد العزيز. قام بتأسيس مؤسسة المملكة القابضة للتجارة والمقاولات عام ١٩٨٠م وبعد ١٦ شهراً تم تحويل المؤسسة إلى شركة قابضة تعرف الآن بـ ( شركة المملكة القابضة).

وكان لاستثماره في الأسهم عام ١٩٩١م الأثر الأكبر في نجاح اسمه في عالم الاستثمار، وكانت قيمة هذه الأسهم وقتها تقدر بـ ٧٩٠ مليون دولار وتقدر قيمتها الآن بـ ٨,٦ مليار دولار.

ويقول (لقد أرسيت قواعد أشرف عليها بالتنسيق مع فريق متمكن من التنفيذيين في شركة المملكة القابضة). ويستخدم سموه أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على إعطاء قوة القرار للمديرين المعنيين في الشركات التابعة مع متابعة مستمرة لأمر هذه الشركات ومراقبة الاستثمارات في العالم عبر فريق متخصص يقوم بشكل دوري بتزويده بالتقارير الراقية عن كيفية سير العمل.

يمتلك أيضاً شركات عدة ويساهم في ملكية كبرى الشركات العالمية في المجالات والأنشطة المختلفة ولا تخلو قائمة أثرياء العالم من ذكر اسم الوليد أكبر أثرياء العرب بثروة بلغت أكثر من ٢٤ مليار دولار أمريكي.

فريدريك تايلور

علماء الإدارة

فريدريك تايلور من رجال الفكر الإداري، ويعد من مؤسسي الإدارة العلمية، وقد عرف الإدارة بأنها (المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف). ولقد عرفت أفكار فريدريك تايلور من خلال كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) الذي نشر في عام ١٩١١م والذي تضمن دراساته التجريبية للحركة والزمن باعتبارها حجر الزاوية في الإدارة العلمية لأنها تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية، كذلك أثبت فريدريك في هذا الكتاب أن الخسارة الكبيرة التي منيت بها البلاد على المستوى القومي في عهده ترجع إلى نقص الكفاية في جميع الأعمال اليومية تقريباً، وإن هذا النقص يعود إلى الافتقار للإدارة المنظمة وليس لعدم توافر الرجال الأكفاء فحسب لهذا فإنه يرى أن الإدارة العلمية تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في معالجة العجز في الكفاية الإنتاجية، وأن هذه الإدارة العلمية يمكن أن تقوم على أساس من القواعد والمبادئ والقوانين التي تحدد العلاقات بين الأشخاص والأشياء، وأنه متى اكتشفت هذه الأسس التي يخضع لها العمل الإداري، فإنه يمكن تطبيقها في كافة مجالات النشاط البشري.

- كذلك فقد طالب فريدريك تايلور بأربعة أمور لو عمل المديرون على الأخذ بها لأنت لهم بأحسن الثمار. وهي كما يأتي:
- استبدال العمل البدائي المرتجل بأخر يقوم على الأسلوب العلمي القائم على التجربة والتحليل.
  - الاستعانة بالتدريب العلمي واختيار العمال على أساس سليم مما يؤدي إلى تنمية النشاط وإتقانه.
  - العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال؛ لكي ينجز العمل وفقاً للطريقة العلمية.
  - ضرورة تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتحمل العمال مسؤولية التنفيذ مع تقرير الحوافز الملائمة التي تدفعهم إلى إتقان عملهم.
- ومع أن فريدريك تايلور لم يعلن عن المبادئ التي استنبطها والمطالب التي نادى بها إلا في عام ١٩١١م فإن حركة الكفاية الإنتاجية التي بدأها قبل ذلك بسنين أثارت كثيراً من الجدل بين المفكرين في بلده وعارضها العمال ممثلين في نقاباتهم معتبرين أن ما أيداه من أفكار تلغى أهمية العامل وخبرته حيث يقلل الأسلوب العلمي من هذه الأهمية وتلغى شخصية العامل وتجعله كالألة سواء بسواء.
- ولم تمر سنوات قليلة حتى اعترف الجميع بفضل فريدريك تايلور على الإدارة، ولقد طبقت آراؤه في كثير من المنشآت في ذلك العهد، وأسفر تطبيقها عن نجاح مشهود.

## الفصل الثاني

# التطور التاريخي للفكر الإداري

## Historical Development of Management





## الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة.
٢. معرفة مدارس الإدارة المختلفة.
٣. التفريق بين المدارس.
٤. معرفة خصائص كل مدرسة وعيوبها.

## محتويات الفصل

- مقدمة
- المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية )
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة التجريبية
- مدرسة النظم الاجتماعية
- المدرسة المعاصرة في الإدارة

## Introduction

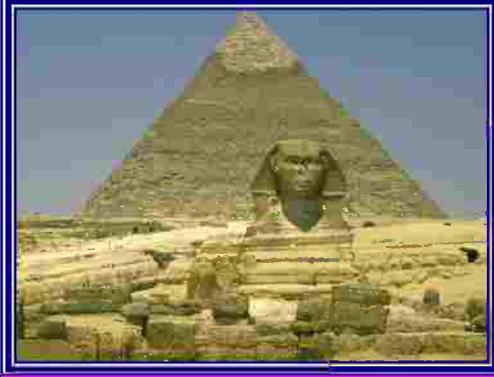
## مقدمة

لا يمكن لأحد الجزم إطلاقاً بأن نشأة الإدارة وتطورها قد ارتبطت بأمة أو حضارة دون غيرها أو أنها وجدت في زمان ومكان محدد. بل يمكن القول بأن الإدارة نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواءً مارسته عن وعي أم لم تشعر به وهو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداءً من الأسرة وانتهاءً بأعمال الدولة والمنظمات الدولية.

فلقد تركت لنا الحضارات الإنسانية التي من بينها الحضارة المصرية والبابلية والصينية والإغريقية والرومانية والإسلامية ما يدل على وجود فكر إداري ساعد هذه الحضارات على النشوء والتطور يشهد على ذلك ما تركته لنا هذه الحضارات من آثار فكرية ومادية.

هذه الحقيقة المتعلقة بعمومية وجود الإدارة في جميع الحضارات الإنسانية أشار إليها مارشال ديموك في كتبه حول تاريخ الإدارة؛ حيث ذكر أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارة المصرية والحضارة الإغريقية والصينية وغيرها من الحضارات القديمة تدل على ذلك أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها. هذا الاهتمام نابع من إدراك الإنسان في جميع الحضارات والعصور بأن الإدارة عنصر أساس وموجه رئيس في كافة شؤون حياته. وللتدليل على وجود الإدارة وأهميتها في جميع الحضارات نشير هنا إلى أن الحضارة الإسلامية لم تكن لتشهد هذا التطور والرقى الذي حققته بتوفيق الله، لولا وجود الإدارة التي كانت تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. لقد كانت هذه الإدارة تؤكد على قيم الإيمان بالله والإحسان والأمانة والإخلاص في العمل والعدل. لقد كانت هذه القيم متمثلة في كتابه أولئك الرواد المسلمين في المجال الإداري، من أمثال أبو نصر محمد الفارابي، وأبو الحسن الماوردي، وأبو العباس القلقشندي،

وأبو حامد محمد الغزالي، وتقى الدين أحمد بن تيمية، وعبد الرحمن بن خلدون، وأبو محمد عبد الله بن قتيبة.



الحضارة الفرعونية شاهد على قدم الإدارة

على أنه، ومع مرور الوقت وزوال قوة دول الحضارات القديمة وظهور الحضارات الحديثة التي تمثلها في الوقت الراهن الحضارات الغربية، وبالتحديد الحضارة الأوروبية والأمريكية، نجد أن الإدارة قد اتخذت مكانة وأهمية

مرموقة نابعة من إدراك الباحثين والممارسين من ذوي القرار السياسي والإداري بأهمية الإدارة في تسيير جميع شؤون الحياة. وتطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاهيه تطور سابق في غيرها من الأمم. لذا ونتيجة لعلو الحضارة الغربية نجد أن كتابة تاريخ تطور الإدارة قد اتخذ منحى آخر حيث كتب من خلال نظرة المنتمين إلى هذه الحضارة فارتبطت بحضارتهم دون غيرهم من حضارات الأمم الأخرى. بل إنه حتى في داخل هذه الحضارة الغربية نجد أن كل مجتمع فيها يكتب تاريخ تطور الإدارة وقيمها من خلال رؤيته الخاصة ذات الصلة بمجتمعه وثقافته.

وإجمالاً، فلقد تطورت الإدارة في العصر الراهن ممثلة في الحضارة الغربية عبر خمس مدارس رئيسة، حيث ركزت كل مدرسة من هذه المدارس من خلال روادها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى. هذه المدارس الخمس تتمثل في المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية ومدرسة النظم الاجتماعية، والمدرسة المعاصرة وسوف نعرض المضامين الفكرية لهذه المدارس بشيء من التفصيل.

## المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

تمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث الذي يرى ضرورة معاملة الإنسان على أساس أنه شبيه بالآلة بالكامل، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. هذه القيم كانت قائمة على مناهج أساسية من التنظيم التي تم تحليلها منذ ما يقرب من مئة سنة مضت. لقد بدأ هذا التحليل العالم الألماني ماكس ويبر Max Weber، حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأطوار والإجراءات الرسمية. مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلة البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة.

ويمكن تلخيص السمات الأساسية لنموذج ماكس ويبر البيروقراطي في

النقاط الآتية:

- (١) إن تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- (٢) إن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي، بمعنى أن كل مرؤوس يقع تحت إشراف رئيس ورقابته.
- (٣) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
- (٤) إن الإداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية دون أي نوع من العاطفة.
- (٥) إن الخدمة في المنظمة البيروقراطية يجب أن تبنى على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي، أو العشوائي.
- (٦) إن التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

وفي الوقت الذي وجدت فيه أفكار ماكس ويبر في البيروقراطية مكانتها ليس في ألمانيا فحسب بل في كثير من دول العالم برز اتجاه آخر في أوروبا وأمريكا ركز على الطرق التي يمكن بها أداء مهام العمل وذلك من أجل الحصول على

أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوافرة في ذلك الحين. لقد كان الاتجاه الجديد مسائراً لاتجاه البيروقراطية الميكانيكي أو الروتيني في أداء العمل وإن كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من أجل تحقيق قيمة الكفاية - أي أداء العمل بطريقة صحيحة. لقد تمثل هذا الاتجاه في كتابة كل من العالم الفرنسي هنري فايول H. Fayol والعالم الأمريكي فردريك تايلور F. Taylor حيث أشير إلى جهودهما فيما بعد باسم "حركة الإدارة العلمية". لقد ركز فايول اهتمامه على الوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع فتحدث عن وظائف ضرورية للإنتاج وحصرها في الوظائف الفنية والوظائف التمويلية والوظائف التجارية والوظائف التأمينية والوظيفية الإدارية. من ناحية أخرى فقد اهتم تايلور بتوزيع العمل في مراحل المختلفة وبضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل، واهتم بنوع العامل وبالعلاقته بالمشرف.

وعلى الرغم من أن أفكار الإدارة العلمية وقيمها قد ترتب عليها الكثير من التقدم الصناعي في كل من أمريكا وفرنسا، إلا أن هذه الأفكار وبخاصة أفكار تايلور، قد وجدت مقاومة شديدة في المجتمع الأمريكي.

لقد كان من أبرز الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة الكلاسيكية (التقليدية) تلك المتعلقة بتجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات. وكمثال على تلك الانتقادات يوضح وايت White أن الإدارة التقليدية قد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية، هي:

- أولاً: إن الإنسان حيوان يفكر دائماً بطريقة منطقية (عقلانية) ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات
- ثانياً: إن الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.
- ثالثاً: إن الأفراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.

نتيجة لهذه الانتقادات بدأ في نهاية العشرينات وأوائل الثلاثينات الميلادية من القرن الماضي اتجاه جديد في تطور الإدارة، عرف باسم التحدي الإنساني والذي اتخذ فيما بعد مسمى العلاقات الإنسانية في العمل، وهو يمثل المرحلة الثانية من تطور الإدارة.

## مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة، كما ذكرنا سلفاً كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به ماكس وبيرو وفردريك تايلور F. Taylor الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل. لقد كان من بين الأسماء البارزة التي أسهمت في ظهور هذا الاتجاه ونموه كل من ماري فوليت Mary p. Follett والتون مايو Elton Mayo وشستر برنارد Chester Barnard وهيربرت سايمون Herbert simon. وبالرغم من أن هؤلاء الباحثين يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل في الإدارة إلا أنهم جميعاً يشتركون في نقد النظرية التقليدية للإدارة وعلى وجه الخصوص النظرية التي قدمها تايلور والتعديلات التي دخلت عليها.

من ناحية أخرى فإنه على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها هؤلاء العلماء في مجال الإدارة الإنسانية إلا أنه يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت على أساس نتائج دراسات مصنع هاوثورن ( Hawthorne Studies ) في الولايات المتحدة الأمريكية التي أجراها التون مايو وزملائه في شركة وسترن الكتريك (Western Electric) لمدة خمس سنوات منذ عام ١٩٢٧م حتى عام ١٩٣٢م. لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعاً كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطاً اجتماعياً. من هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي.

لقد أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية، فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة. بناءً على ذلك، فقد بدأت تظهر

بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المديرين، ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.

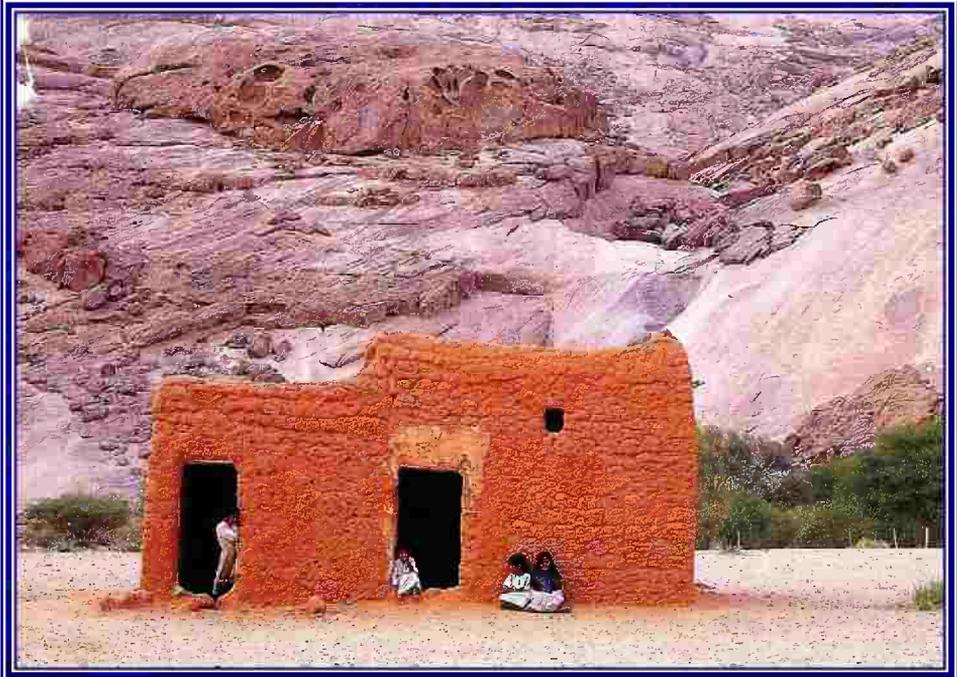
لقد قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل. لقد كان هذا التوجه ناجماً من أفكار دوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor عام ١٩٦٠م التي نشرها في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة The Human Side of Enterprise"، وهو الكتاب الذي قُدِّر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم. لقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متفاوئتين التي أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) - والتي سنتعرض لها في فصل الدافعية - فالمدبرون الذين يعملون وفقاً لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون، جديرون بالثقة، محبوبون للآخرين وأصحاب آراء بناءة.

لقد حاول كثير من المديرين تطبيق أسلوب نظرية (Y) في الإدارة، لكنهم كانوا غير قادرين على أن يمضوا في العملية إلى نهايتها، وذلك بسبب ما ترتب على الحرية الزائدة في العمل من تشويش وارتباك، أدى إلى تدني الإنتاج، وعدم انضباط سلوك الأفراد في العمل.

وعلى الرغم من كل الإنجازات السابقة التي حققتها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارات إلا أنها تعرضت للنقد الذي كان مصدره طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها. إذ يرى الكثير من منتقدي مدرسة العلاقات الإنسانية أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من

## الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري

البحوث التي لا توفر أساساً كافياً لبناء نظرية علمية في الإدارة. إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية، وبناء عليه فهي تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.



يظل الإنسان أهم عناصر الإدارة مهما تطورت مظاهر الحضارة

## المدرسة التجريبية

 نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وبخاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الإنسان، باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج أمام البيئة الخارجية ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة والتنظيم، لقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها. وتبعاً لذلك فإنهم يرون أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة. لقد ميز أصحاب هذه المدرسة بين اصطلاحين هما: الإدارة العلمية Scientific Management وعلم الإدارة Management Science. فالإدارة العلمية تعني الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، بينما يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية. لذا نجد أن علم الإدارة له صلة بميادين عديدة من العلوم مثل: الرياضيات والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع والهندسة وغيرها.

ويؤكد رواد المدرسة التجريبية من أمثال: وليام نيومان William W. Newman وبيتر دركر (1954) Peter F. Drucker على أن الإدارة تمثل ميداناً محدداً أو مستقلاً من النشاط البشري وأن المعنى الأساس للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفصيلات الخاصة بأنواع النشاط البشري. مثل النشاط الإداري في الحكومة أو الإدارة العسكرية أو إدارة الأعمال.

لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في التأكيد على "مهنية الإدارة" حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى. لذا نجد أن مناقشاتهم تتركز على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير حيث يشير بعض كتاب هذه المدرسة إلى أن أكثر المديرين عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة،

## الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري

ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهارتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها. من ناحية أخرى يركز رواد هذه المدرسة وفي مقدمتهم بيتر دركر على أهمية توافر المعلومات وطرق نقلها بصفاتها عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة الإدارية.

لقد حاول أنصار المدرسة التجريبية طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها:

١. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
٢. العمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة ، وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.
٣. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.



أساس الإدارة واحد بالرغم من اختلاف النشاط البشري

وعلى الرغم من أن المدرسة التجريبية تحاول التأكيد على "مهنية الإدارة" إلا أنها في طرحها لمبادئ إدارة المنظمات نجدها تتشابه كثيراً مع تلك التي عرضتها المدرسة الكلاسيكية "التقليدية" مع إدخال بعض التعديلات عليها؛ لتكتسب المرونة اللازمة.

هذا الاتجاه بالطبع لم يلق قبولاً كبيراً، حتى من قبل بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هيربرت سيمون Herbert A Simon الذين انتقدوا هذه المبادئ، واعتبروها من الحكم والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

## مدرسة النظم الاجتماعية

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة التجريبية، فقد واصل المهتمون بالإدارة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحاً أفضل للإدارة والتنظيم. لقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنى الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم وبخاصة علماء الاجتماع مدخل النظم الاجتماعية في تحليل المنظمة وفهمها.

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سleznick (م ١٩٤٩م) و P. Sleznick وبارسونز (١٩٥٦م) T. Parson. فقد لاحظ سleznick أن للمنظمة (مثلها مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها واعتبر بارسون المنظمات نظماً اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبنافتها على البيئة وبتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. وتدعو هذه المدرسة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، هذه العناصر، هي:

- المدخلات: وتعني دراسة جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانات بشرية - ومادية - وفنية - ومعنوية).
- المخرجات: وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات، سواء أكانت سلعاً أم خدمات.

- العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.

لقد كانت أفكار هذه المدرسة الأساس الذي بنيت عليه نظرية الموقف التي تعد امتداداً فكرياً لمنهجية النظم المفتوحة في الإدارة حيث تتلخص فكرة نظرية الموقف في "أن كل شيء يعتمد" هذا يعني أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراك كنهها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل المنظمة وخارجها.

على هذا الأساس فإن ما توصلت إليه المدارس الإدارية السابقة (المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية (أي تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان) ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة.

لقد كان إسهام مدرسة النظم الاجتماعية في تطور الفكر الإداري كبيراً جداً وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها وتأكيداً من خلال نظرية الموقف على رفض تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان، على الرغم من أنها لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات.

## المدرسة المعاصرة في الإدارة

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة. فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلاً إلى هذا اليوم في كثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة. من ناحية أخرى نجد أن فكرة الاهتمام بالإنسان والأخذ في الاعتبار احتياجاته ومشاعره في العمل كما نادت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تجد مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع. إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية أكثر من التركيز على الجانب النظري، كما نادت بذلك المدرسة التجريبية، إذ يحظى بكثير من الاهتمام والقبول لدى كثير من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة. وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها لنا مدرسة النظم الاجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف متعددة والنظر إليها باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لا تزال محل تقدير واهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين.

على أنه ومع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا مدارس الإدارة السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

من النظريات والمداخل الحديثة نذكر على سبيل المثال لا الحصر خمس نظريات أساسية هي: النموذج الياباني في الإدارة ونظرية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الكلية وإعادة هندسة الإدارة وإدارة المعرفة.

### أ. النموذج الياباني في الإدارة:

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (Z) - سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية - التي تهدف من ورائها إلى استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

### ب. نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (1985) E. Schein باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسية

هي: الظواهر الملموسة، والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان، والبيئة.

وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يُعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث إنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجالات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يُعد منظور الثقافة التنظيمية منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

### ج. إدارة الجودة الكلية:

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء. ويعد إدوارد ديمينج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم وأهم منظريه. ولقد بدأ هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ - ١٩٤٥)، وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية. فاخترت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال، وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمينج. وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمينج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمينج في اليابان. وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمينج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بأن إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في

جميع أنحاء العالم بما فيه العالم العربي، حيث أوجدت كثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

١. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
٢. التأكيد على أهمية دور العميل، أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.
٣. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.
٤. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة، وليس في آخر المراحل فقط.
٥. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
٦. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
٧. إشراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

### د. الهندرة:

ظهر مفهوم إدارة هندسة الإدارة، Business Reengineering وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات" أو "الهندرة"، في عام ١٩٩٠م على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

و"الهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال.

هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج". ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور حول العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم، ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

### هـ: إدارة المعرفة :

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة. ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا ( I. Nonaka ) من رواد هذا الاتجاه، حيث لاقت دراسته المنشورة عام ١٩٩١م قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين.

ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه، فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتقدم المنتجات سريعاً لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم. فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، والعمل، ورأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب.

وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات، هي:

### أولاً: المعرفة الجوهريّة

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون موجوداً في الشركات للقيام بعملها، وهذا النوع من المعرفة لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

### ثانياً: المعرفة المتقدمة

وهي المعارف التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها. فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتمييز عن الآخرين.

### ثالثاً: المعرفة الابتكارية

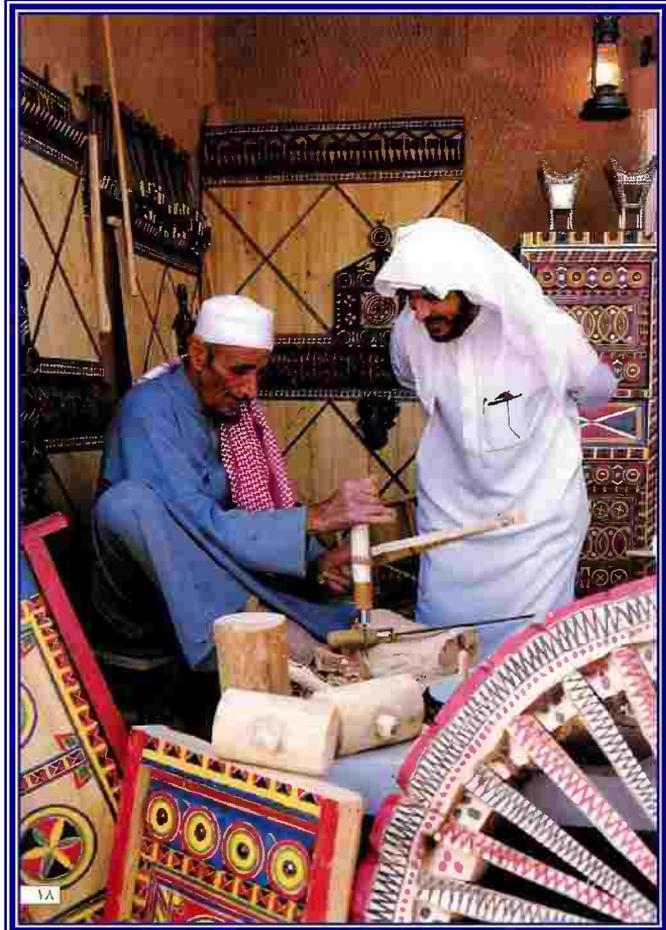
وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة الصناعة. وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

مما سبق نخلص إلى القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر. هذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والبيئات التي تعمل فيها جهة أخرى.

إلى جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من

## الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري

أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية ، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الاتصالات.



تظل العلاقات الإنسانية روح الإدارة مهما تطورت المفاهيم

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١- ( ) مايكل هامر هو أبرز علماء مدرسة الإدارة التجريبية.

.....  
.....  
.....

٣- ( ) ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث.

.....  
.....  
.....

٤- ( ) حركة الإدارة العلمية تمثلت في كتابات هنري فايول وفريدريك تايلور.

.....  
.....  
.....

٥- ( ) أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

.....  
.....  
.....

٦- ( ) ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.

.....  
.....  
.....

ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: تطورت الإدارة عبر خمس مدارس رئيسية. عدد هذه المدارس واذكر أهم روادها؟

س٢: صنف العلماء الآتية أسماؤهم وفق المدارس المناسبة لهم في الجدول الآتي:

العالم	المدرسة
هنري فايول	
ماكجريجور	
وليام نيومان	
بيتر دراكر	
سليزنك	
أوشي	
ديمنق	
نونكا	
التون مايو	
فردريك تيلور	

	<p>سليمان الراجحي</p>	<p>رواد الأعمال</p>
<p>من مواليد البكيرية بمنطقة القصيم، نشأ في أسرة فقيرة متواضعة كان يعمل مع أبيه في التجارة والزراعة، لكنه لم يوفق فانتقل إلى الرياض، ودرس في بيت يسمى بيت الإخوان على نفقة الملك عبد العزيز - رحمه الله - أول بدايته في التجارة وهو صغير عمره ١١ سنة هي (تنكة فاز).</p> <p>ثم عمل في حمل أعراض الناس وكان أيضاً يجمع روث الحطب، وكان يأخذ من أبيه قروضاً ويعمل في التجارة، ثم عمل طباً عند رجل يدعى (السميت) ويومئذ ريالين، ثم استقال من العمل عنده وفتح له دكاناً صغيراً يبيع فيه السكر والشاي والقهوة والكبريت. ووفق في هذا العمل أول عام ٦٥ وعمره ١٥ سنة حتى وصل رأس ماله ٩٠٠ ريال فاضطر إلى أن يبيع الدكان ليتزوج ويرضي والدته حتى إنه لم يبق من رأس المال سوى ٣ ريالات. ثم عمل مع أخيه الأكبر صالح في دكان صغير للصرافة وشهرته ٣٠ ريالاً غير مصروفه هو وزوجته والذي يتحمله أخوه أيضاً وأول راتب له اشترى به أقفال ويبيعها لناس بمكسب جيد واستمر واستمر على هذا الحال حتى شارك أخاه في دكان الصرافة وكان معه في هذا الوقت حوالي ١٠٠ ألف ريال. ثم انتقل بعد ذلك إلى جدة وسكن فيها وعمل أيضاً في الصرافة وجمع أموالاً كثيرة وزادت ثروته كثيراً وأصبح يسافر خارج المملكة إلى بيروت وغيرها من البلدان العربية لبيع العملة حتى وصل رأس ماله مليون ريال، ثم بدأ يسافر إلى أوروبا وعمره ٢٣ سنة فأسس شركة الراجحي المصرفية التي كبرت وأصبحت مصرفاً ناجحاً ومعروفاً. وهكذا نجح الشيخ الكبير سليمان الراجحي ونجحت معه تجارته وكبرت ثروته بفضل الله وهو يمتلك الحصة الأكبر في واحد من أكبر المصارف العربية مصرف الراجحي الذي يرأس مجلس إدارته.</p>		

<p>هنري فايول</p>	<p>علماء الإدارة</p>
<p>يعد فايول الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة وقد كان مهندساً وتدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة مناجم الفحم الفرنسية في عام ١٨٨٨م وكانت الشركة على وشك الإفلاس لاضطراب شؤونها.</p> <p>الأمر الذي دفعه لأن يجري عدداً من البحوث والدراسات الإدارية لإصلاح أحوالها استغرقت منه المدة ما بين عامي ١٩٠٠ - ١٩١٤م وألقى هذه الدراسات على هيئة محاضرات علمية تم جمعها في مؤلف بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) نشر في فرنسا سنة ١٩٢٩م بينما لم ينشر في أمريكا إلا في عام ١٩٤٩م وقد تقاعد فايول عن العمل في شركة المناجم في عام ١٩١٨م. لقد كانت أفكار فايول ثمرة لعمله الإداري الطويل، ففكره يقوم على سند تجريبي أصيل، ومن المدهش أن نجد ملاحظات فايول تتفق إلى حد بعيد مع الصورة التي تظهر بها نظرية الإدارة اليوم. أهم ما توصل إليه فايول أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات الخاصة إلى ستة أنواع، هي: النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، والنشاط الإداري. وقد وضع فايول ذلك في كتابه ( الإدارة الصناعية العامة).</p> <p>أما فيما يتصل بالمبادئ العامة للإدارة فقد توصل فايول إلى أربعة عشر مبدأ هي:</p> <p>مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسؤولية، ومبدأ النظام، ومبدأ وحدة القيادة، ومبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ مكافأة العاملين، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية، ومبدأ التسلسل الهرمي، ومبدأ التدريب، ومبدأ الإنصاف، ومبدأ ثبات العاملين، ومبدأ المبادرة، ومبدأ روح الجماعة.</p> <p>وفي ختام هذه المبادئ يقول فايول: ( إن الحاجة تحتم القيام بمهمة الإدارة في جميع ما يزاوله الإنسان من نشاط).</p>	