

الفصل الأول طبيعة الإدارة ومهام المدير

❖ تعريف الإدارة والمدير

يمكن تعريف الإدارة بأنها : (عملية التخطيط ، واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة ، التي تمارس في المنظمة للحصول على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها بفاعلية) .

المنظمة هي : (وحدة اجتماعية هادفة) أما منشأة الأعمال فهي (منظمة تستهدف تحقيق المرود الاقتصادي المالي أو المادي المتمثل بالربح) "تعظيم قيمة المنشأة للمالكين" فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات .
وعليه فالمدير هو : ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة التي تمارس في تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة ، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

نشاطات المنشأة : مجالات إدارة الأعمال

يعمل المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة أي بمجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية التي تأخذ شكل أربع إدارات هي : إدارة العمليات ، وإدارة التسويق ، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية . وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقا وظائف المنشأة مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير ، وإلى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن إدارة البحث والتطوير ، وإدارة العلاقات العامة ، وإدارة الخدمات المساعدة ، وتعلو كل هذه الإدارات الإدارة العليا التي تعتبر احد أنشطة المنشأة أيضاً .

أ- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة :- تتمثل الأنشطة الأساسية في المنشأة بالإدارات الأربعة الآتية :-

1- إدارة العمليات:- Operations Management

كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن ، غير إن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات ، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ، واختيار الموقع ، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والترتيب ، والجدولة ، والتوريد (الشراء)، والرقابة على المخزون (المواد) ، وعلى النوعية (الجودة) ، والإنتاجية .

2- إدارة التسويق :- Marketing Management

وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين ، ومنشآت وسيطة) وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها في الكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين ، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج ، والتسعير ، والترويج ، والتوزيع ، وبحوث التسويق .

3- الإدارة المالية :- Financial Management

تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لأجل مختلفة بهدف تعظيم قيمتها وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل ، والتخطيط والرقابة الماليين ، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة) ، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ، ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل ، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود ، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته ، والتقييم ، وإدارة مقسوم الإرباح ، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج ، الانشطار) .

4- إدارة الموارد البشرية :- Human Resource Management

إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين) وهي تشمل تحليل ووصف الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، واختيارها ، وتدريبها ، وتنميتها ، ومكافئتها ، وتقييم أدائها ، ونظم تحفيزها ، وسلامتها المهنية ، والخدمات المقدمة لها ، وعلاقات العمل الجماعية .

❖ إدارة الأنشطة المساعدة :-

1- نشاط الإدارة العليا :- Top Management :-

لا يمكن تبويب نشاط الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة ، والمدير العام ، أو رئيس المنشأة ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة ، فهي إدارة فوقية ، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال ، وقد يرتقى لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتقى لها لا بد أن ينظر إلى المنشأة ككل ، وليس بمنظار نشاط معين فيها .

2- البحث والتطوير :- Research and Development R&D :-

وهو نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات ، والتسويق ، والمالية ، والموارد البشرية في إطار البيئة المتجددة .

3- العلاقات العامة :- Public Relations :-

وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات و نتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها ، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ للاستفادة من تلك النتائج ، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة .

4- الخدمات المساعدة الأخرى :-

إلى جانب ذلك هناك نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية ، والمكتبية ، وتقديم مجموعة من الاستثمارات إلى إدارة المنظمة ، وتتحد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها .

التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاضم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنشآت وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع ومن هذه التحديات ما يلي :-

أ- تعقيد الإدارة بشكل متزايد :-

لقد زادت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها :-

1- **حجم المنظمة وسعة نشاطاتها جغرافياً :-** كلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً ، داخل القطر ودولياً كلما زادت صعوبات إدارتها ، إذ إن من السهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة قياساً بأداء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً ومحلياً ودولياً .

2- **تخصيص الموارد البشرية وصعوبة العمل :-** تتزايد الحاجة لتخصيص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية وترايبها وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير. كما إن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين ومحاسبين وتسويقيين ومتخصصين في الشراء والخزن والمالية وعمال ماهرين وغير ماهرين تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3- **تغيير مكانة الأفراد :-** تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط (المالك – المدير) (أي الذي يمتلكها أو يديرها معا) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أجيره تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين كما أخذت مجموعات الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية ، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة ، الجمعية) وتسعى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي ، وتحقيق المكانة الاجتماعية ، والتمتع بالقوة في المجتمع .

4- **تدخل الدولة في شؤون المنظمة :-** تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها ، فهناك رقابة على منتجاتها وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية وعلى آثار عملياتها على البيئة وتمارس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5- **التغيير المتسارع :-** إلى جانب التغييرات المشار إليها أعلاه فإن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع، والتغييرات الاجتماعية ، وطلبات وضغوط المستهلكين ، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة . وفي إطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير أن يواكب التطورات ويسايرها ويحيط بمستجداتها ويتكيف معها .

ب- الإدارة والإنتاجية :-

تعد ضرورة رفع المستوى الإنتاجي تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة ، والإنتاجية هنا تعني مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد . والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لابد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها إذ إن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد ، وتقسيم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء ، كما إن عليهم الحصول على مصادر التمويل ، وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كما ونوعاً ، وتعتمد نوعية القرارات الإدارية على قدرة المديرين وخبراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ، كما إن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية .

ج- سلطات الإدارة ومسئولياتها تجاه الجميع :-

لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني ، وبنفس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما . ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لدرجة ملحوظة على أداء الإدارة بل إن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي ، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع .

❖ **مهام المدير :-** يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها أنماط السلوك الإداري ، والمهارات الإدارية ومصادرها ، والتفاوت في العمل الإداري ، وادوار المدير ووظائفه ، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية :-

1- أنماط السلوك الإداري :-

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى إن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها والى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها ، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة كما إن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها عملياً لا تشير إلى إنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى ، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أو غير الروتينية والاتصالات الشفوية ، والانغماس في شبكات الاتصالات ، وعلى النحو الآتي :-

- أ. **التنوع :-** المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي بسبب تعددها ونشوتها باستمرار .
- ب. **الفعل النشط أو غير الرتيب :-** المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ويصنعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي سيستشفونها من الاجتماعات وهم يتطلعون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي .
- ج. **الاتصالات الشفوية :-** يفضل المدراء الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وخاصة التي شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية .
- د. **الانغماس في شبكات الاتصال :-** يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة .

2- المهارات الإدارية :-

يمكن تبويب المهارات الإدارية في خمس مجموعات ، وعلى النحو الآتي :-

- أ. **المهارات الفنية :-** يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لانجاز الفعاليات للمسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا في الإدارة وبخاصة الأخيرة
- ب. **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية :-** يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير ، وبخاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب من المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل ، إن مثل هذه المهارات تعد احد أسرار نجاح المدير .

- ج. المهارات الإدراكية :- وتعتمد هذه المهارات على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها الأجزاء سوية ، أي إلى نظرتة الكلية للمنظمة .
- د. المهارات التشخيصية :- المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دورا العمل) وتحديد المعالجات اللازمة لها ، كما انه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الأداء مثلاً ارتفاع المبيعات لتعزيزها .
- هـ. المهارات التحليلية :- تتشابه هذه المهارات مع المهارات الاداركية وتتكامل مع المهارات الشخصية ، وتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها كما إنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة .

إدراكية	إدراكية	إدراكية
تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية
تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية
تحليلية	تحليلية	تحليلية
فنية	فنية	فنية

إدارة دنيا(إشرافية) إدارة وسطى إدارة عليا

مصادر المهارات الإدارية :- وهما مصدران أساسيان :-

- أ. التعليم :- التوجيه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر .
- ب. التجربة العملية :- تتطلب الإدارة إلى جانب التعليم ممارسة عملية ، إذ إن التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة ، والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها ، وتخلق لدى المدير خبرة تراكمية ولهذا فان الاتجاه المعاصر يتيح مجال التدريب العلمي أمام المديرين بشكل مستمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم .

3- التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات :-

التفاوت في العمل الإداري :- على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية فان هناك تفاوتاً في

العمل الإداري وهناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري هي :-

أ. **المتطلبات السلوكية :** وهي متطلبات لابد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأفراد والجهات الخارجية وهي متفاوتة .

ب. **القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير :** وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها القيود المالية والبشرية والتكنولوجية والتعاقدية وغيرها .

ج. **الخيارات المتاحة :** هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين ، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حله وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته وما يستطيع إهماله على انه قليل الأهمية .

إمكانات نقل المهارات الإدارية :- ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى ، ولو إن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها ، فهي تنمو وتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة ، والاتصالات والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها .

❖ **ادوار المدير ، أو الفعاليات الإدارية :-**

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الادوار المتعددة

التي يلاعبها المدير وهناك عشرة ادوار للمدير ، يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :-

الأدوار التفاعلية :- وهي ثلاث ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة ، وكقائد ، وكحلقة وصل :

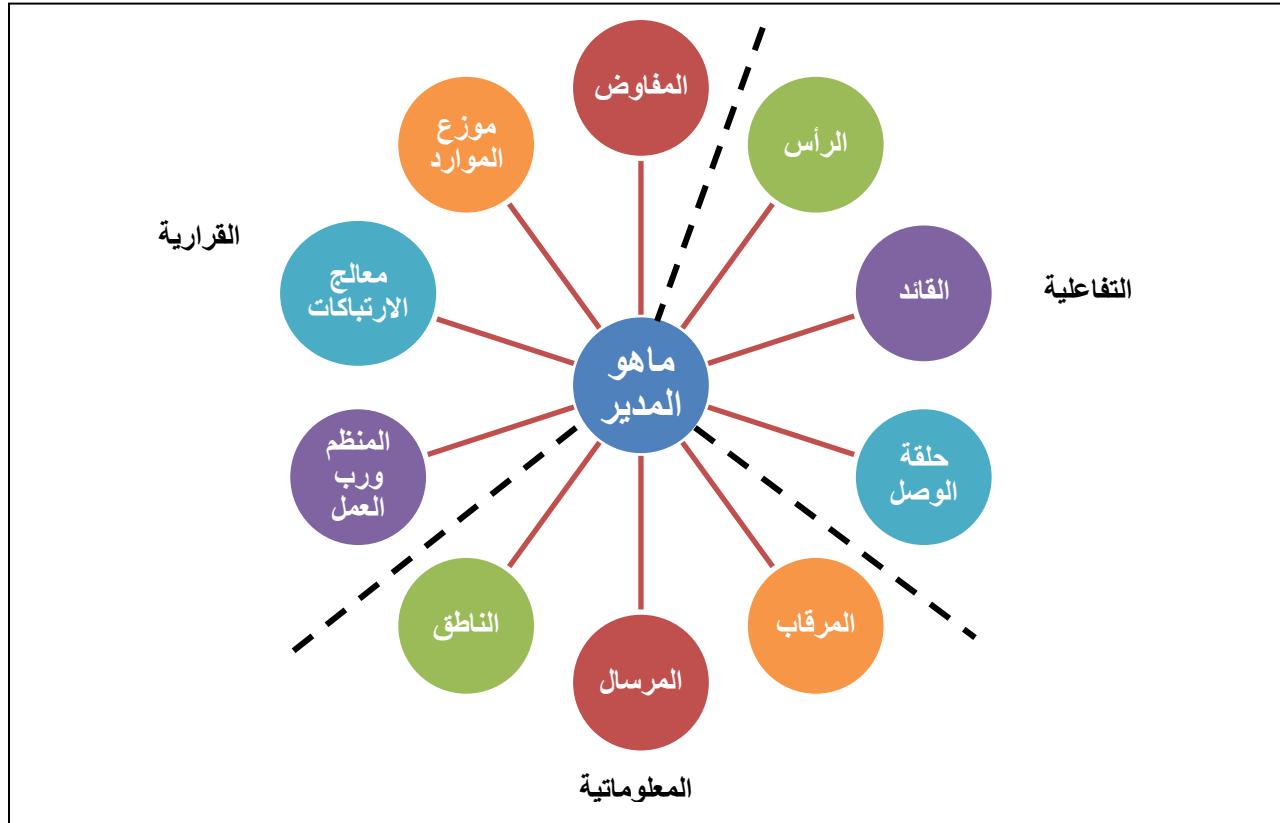
- **الرأس :-** فهو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها ، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية ، والاحتراف بالآخرين ، واستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات .
- **القائد :-** إذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات .
- **حلقة الوصل :-** وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه ، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

الأدوار المعلوماتية :- وهي ثلاثة ادوار تتضمن المرقاب ، والمرسال ، والناطق باسم المنظمة أو القسم المعني فيها .

- **المرقاب :-** المدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة .
- **المرسال :-** يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برئاسته .
- **الناطق :-** فهو يتكلم باسم المنظمة ، أو القسم الذي يرأسه فيها حيث ينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك القسم .

الأدوار القرارية :- وتضم أربعة ادوار هي رب العمل ، ومعالج الارتباكات ، وموزع الموارد ، والمفاوض .

- **المنظم ورب العمل :-** فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .
- **معالج الارتباكات :-** فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات مع الرؤوسين أو مع الزبائن .
- **موزع الموارد :-** فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للقسم الذي يرأسه مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت .
- **المفاوض :-** فهو يساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو القسم الذي يديره فيها .



❖ **وظائف المدير :-** من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة متناسقة في الطبيعة والهدف ، وحسب أفضل ما متفق عليه ، فإن وظائف المدير هي أربع : (التخطيط واتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة والتحفيز ، الرقابة) .

أ. **التخطيط واتخاذ القرار :-** التخطيط في المنظمة هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه ، كما يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه فهو إذن عمل تحكيمي يومي . ويهدف إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إدارة المدير قدر المستطاع مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته أي انه تحديد مسبق لما يريد المدير فعلاً وللكيفية التي يتم بها انجازه . وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة ، ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم البدائل ، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف .

ب. **التنظيم :-** يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة وأقسام المنظمة وبين الوظائف والأفراد بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للأقسام وإنفاذ الواجبات وإنشاء وتحديد محتواها وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل بناء هيكل تنظيمي وتحديد العلاقات بين الأقسام .

ج. **القيادة والتحفيز :-** يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم .

د. **الرقابة :-** تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط . ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء والخطط على الصعيدين المنظمي والفردى بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً لغرض تحقيق الأهداف وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي .

❖ مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوياً في ثلاثة مستويات هي : العليا ، الوسطى ، والمباشرة (الإشرافية أو الدنيا):

أ. الإدارة العليا :-

وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون المواقع الآتية : رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام ، رئيس المنشأة ، معاون المدير العام ، أو نائب الرئيس وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية وأداء المديرين الأساسيين تمهيدا لاختيارهم لوظائف أعلى والتشاور مع المديرين في تذليل المشاكل ذات الأبعاد والآفاق العامة .

ب. الإدارة الوسطى :-

تتكون هذه الإدارة من مديري الأقسام الأساسية في المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، والموارد المالية) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير ، العلاقات العامة ، والخدمات المساعدة) كما تشمل مديري فروع المنشأة ، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً . وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسطى كذلك ، وتختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل ، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا وتحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى لغرض تقليل قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام ، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لأجل قصيرة ومتوسطة ، وتقديم التوجيهات للمديرين المرؤوسين في مشكلات العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمشكلات المالية وغيرها.

ج. الإدارة المباشرة أو الإشرافية أو الدنيا:-

وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة ، الوحدة) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة ، وتختص الإدارة المباشرة بأعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإنفاذ المهام التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم .

الفصل الثاني تطور الفكر الإداري

يمكن دراسة تطور الفكر الإداري كتجارب إنسانية بالبدء بالإدارة العربية الإسلامية ثم متابعة المدارس الفكرية التي نشأت وتطورت خارج الوطن العربي وهي : المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ، والمدرسة الإنسانية أو (السلوكية) ، والمدرسة المعاصرة .

❖ الإدارة العربية الإسلامية (الإسلام والإدارة)

تعني الإدارة بتنظيم العلاقات بين الناس في منظمات اجتماعية هادفة ، وقد جاء الإسلام لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها ، فوضع أسساً متينة واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عز وجل ، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات ، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته وقد تجلت هذه الأسس في تنظيم شؤون الحياة الدنيا وفي إعداد الإنسان الصالح للحياة الآخرة ، وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبث والإفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده ، وإذا كانت المنظمات هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أدائها لأنشطتها ، ولأداء وظائف المدير وتمكينها في تحقيق الأهداف ، كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، والقرآن الكريم دستور الإسلام قد احتوى من النصوص ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية . ثم جاءت الأحاديث النبوية الشريفة مفصلة وموضحة لتعاليم الإسلام .

أولاً :- المدرسة التقليدية الكلاسيكية :-

تتألف المدرسة التقليدية (كذلك تسمى المدرسة الكلاسيكية) من ثلاثة فروع او مدارس فرعية هي:

1- مدرسة الإدارة العلمية .

2- مدرسة التقسيمات الإدارية .

3- المدرسة البيروقراطية .

1- مدرسة الإدارة العلمية :-

بدأت هذه المدرسة ببحوث فردريك تايلر (F. Taylor) الأمريكي ، الذي عاش للمدة (1856-1915) ، والذي يعتبر أب المدرسة . وقد حاول تايلر في كتابه (الإدارة العلمية) تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها بضوابط وعلاقات علمية ، ومن هنا جاءت التسمية وقد بدأ تايلر كمتخصص بالمكائن ، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880 وبعدها ، ولمدة (30) سنة ، كان يقدم الاستشارات الإدارية ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب .

لقد أدت هذه الخلفية الهندسية أو (الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة ، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنظمة من خلال التحليل العلمي لعمله . ويؤدي البحث التجريبي الى اكتشاف أفضل طريقة لانجازها ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة ، ويحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق ورأى تايلر ان الحوافز الاقتصادية (وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين وعلى الرغم من زيادة الأجور فان كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي .

وقد شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال ، مثل سرعة المكائن ، والأسبقيات ، والتعاقب في مسار العمل وهكذا فإن تايلر قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

2- مدرسة التقسيمات الإدارية :-

يعد هنري فايول (H.Fayol) رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة ، فقد عاش خلال المدة (1841- 1925) ، وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كوليك (Gulick) و موني و ريلي (Moony and Reily) واوريك (Urwick) في بريطانيا ، وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات تعدين الفحم ، وقد نشر كتابه (الإدارة العمومية والصناعية) سنة 1916 . ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي : تحديد وظائف المدير وأنشطة المنظمة ، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف . فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي : **التخطيط** , **والتنظيم** , **وإصدار الأوامر** , **والتنسيق** , **والرقابة** . ومن ناحية أخرى قسم أنشطة المنظمة إلى خمس نشاطات أساسية هي :

- * **الفنية** (الصنع والإنتاج) .
 - * **التجارية** (الشراء والبيع والتداول) .
 - * **المالية** (الحصول على رأس المال واستخدامه) .
 - * **المحاسبية** (الكف والميزانيات والإحصاء) .
 - * **الأمان أو الضمان** (حماية الأشخاص والممتلكات) .
- وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنظمة وبالإضافة إلى ذلك فقد

وضع فايول (14) قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية هي :-

- 1- تقسيم العمل لتحقيق التخصص .
- 2- **الصلاحية** (السلطة) .
- 3- **الانضباط** .
- 4- وحدة الأوامر .
- 5- وحدة التوجيه .
- 6- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموعة .
- 7- **المكافأة** .
- 8- **المركزية** .
- 9- **النظم** .
- 10- **العدالة** .
- 11- **استقرار الموقع الإداري** .
- 12- **المبادرة** .
- 13- **الروح المعنوية** . وقد أكد فايول على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى إن الإدارة علم وفن معاً .

3- المدرسة البيروقراطية :-

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M.Weber) الذي عاش خلال السنين (1864 - 1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :-

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المنظمة .
- سلطة واضحة في إصدار الأوامر .
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب .
- اعتماد الترقية على الافتراض أو الانجاز أو الاثنين معاً .
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية .
- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها .
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أدائهم لمهامهم .

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية ان تمكن المدير من الهيمنة على مرؤوسيه وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة) والبطيء في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة فان هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر الذي كان يرى إن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مديرين جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

4- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية :-

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية وهي :-

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

ثانياً :- المدرسة الإنسانية (الجسر بين المدرسة التقليدية والمعاصرة) :-

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية التي تبوب ضمن الإنسانية أو (مدرسة العلاقات الإنسانية ، أو المدرسة السلوكية) . وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية وما تزال المدرسة هذه تنثري الإدارة بنتائجها العلمي على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته منذ إجراء تجارب هوثرون حتى التسعينات وقد اخترنا منها أربعة اتجاهات أساسية :-

1- دراسات هوثرون ، والتون مايو :-

وهي تجارب أجريت في معمل هوثرون التابع لشركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو سنة 1924 وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقاً من نظرية مفادها انه هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج ، لقد كانت نتائج الدراسة مرتبكة بحيث إن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة واستعانوا لاحقاً بخبرة التون مايو الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية وأساتذة آخرين وكان موقع الدراسة مصنع هوثرون وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات, لقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والمشاهدات والتجربة نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالسّمات الشخصية ، فالأفراد أكثر أهمية مما تصورته الإدارة العلمية ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما إنهم يأتون إلى مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول ، اذن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد في حين ان التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، وتؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجية إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية .

2- دراسة فولت :-

كانت ميري باركر فولت (M.Follett) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ انه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وان يكون خلاقاً في عمله ، والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها (مديرون ، عمال) تربطهم مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة بحيث إن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

3- جستر بارنارد :-

جستر بارنارد (CH.Barnard) هو رئيس شركة نيو جيرسي للهواتف ، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأيه فإن المدير يمتلك ثلاثة وظائف أساسية هي :-

* ضمان نظام للاتصالات المنظمة أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد أو المسؤولين والمحصلين والمديرين .

* اختيار توظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية .

* تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ، أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب) ، فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية فانه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة ، من بين الإسهامات المهمة له هو تصويره المنظمة على إنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة . وإذا كانت الأجزاء متعددة فانه لابد من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها . ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن ، والموردين ، والمستثمرين ، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار .

4- دوكلاس ماكريكر ونظرية (X) (Y) :-

دوكلاس ماكريكر (D.Mcregor) هو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن ، لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية (س) أو (X) ، فيما أسمى معاكسة لها بنظرية (ص) أو (Y) المعتمدة على العلوم السلوكية .

وتتضمن افتراضات نظرية (X) ما يأتي :-

* إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه .

* وبذلك يجب إجبار وتوجيه ورقابة معظم الأفراد ، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة .

* يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً ، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان .

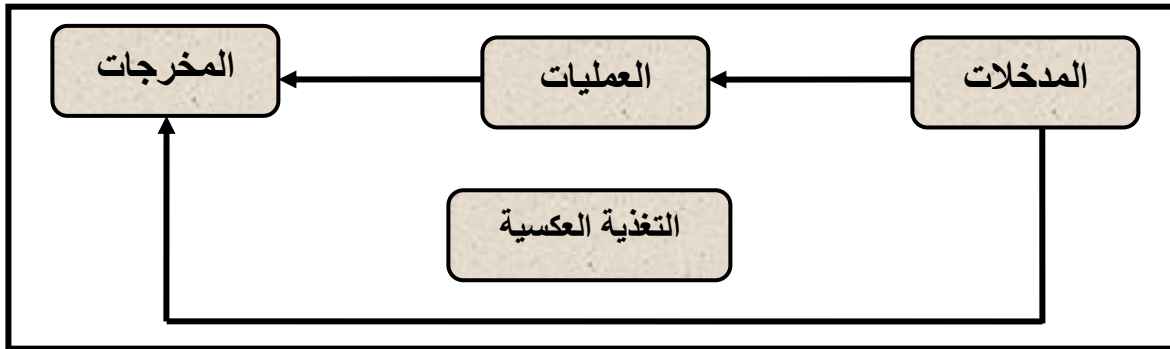
أما افتراضات نظرية (Y) فهي على العكس من ذلك تشمل :-

- * يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب .
- * ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ، بل إن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعاها لتحقيق أهداف المنظمة .
- * الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .
- * يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما إن تفاديها هو وليد ظروفه وليس امراً نابحاً عن طبيعته .
- * إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع .
- * في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكامنة .

ثالثاً :- المدرسة المعاصرة :-

1- نظرية المنظومات المفتوحة :-

- ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على إنها منظومة ، تتكون من أجزاء فرعية ويعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية بأسم (منظومة اتخاذ القرار) .
- أ- مفهوم المنظومة :- المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين . والمنظومة هنا تتكون من الكائنات البشرية والأموال والموارد والمعدات والمعلومات وغيرها ، وهي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات وتبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد .
- ب- مكونات المنظمة كمنظومة :- تشترك المنظمات ، كمنظومات ، في وجود مكونات أساسية وهي : المدخلات ، والعمليات وكما تسمى كذلك بـ (التحويل) ، والمخرجات ، والتغذية العكسية أو (الراجعة ، المرتدة) كما في الشكل أدناه :



(المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة)

وفي المنشأة الصناعية تتكون المدخلات من المواد الأولية ، والمعرفة الفنية ، والعمل ، والمعدات ، والمعلومات ، والتمويل ، التي توحد بتوجيه الإدارة ومن خلال العمليات لتتحول إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين ، ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنظمة للمردود المالي (التغذية العكسية) ، الذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى ، هذا في حين إن المبيعات المنخفضة تؤثر ضرورة إدخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها .

إذن فالمنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة يحصل منها على المدخلات وتعطيها المخرجات وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة ، كما إن تبدلات البيئة تتطلب من الإداري تكيف المنظومة لها ثم إن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت حسب درجة تفاعل المنظومة معها وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل .

ج- المنظومات الفرعية :- تتألف المنظمة كمنظومة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربعة المشار إليها سابقاً (التخطيط ، التنظيم ، واتخاذ القرار ، والتحفيز والرقابة) ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة (بالعمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمالية ، والبحث والتطوير والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة ، والإدارة العليا ، وهناك مجموعة من يرى المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي :-

- 1- الأهداف .
- 2- المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات .
- 3- الهيكل : أي عمل الأفراد سوية في فعاليات متكاملة .
- 4- العلاقات النفسية – الاجتماعية بين الأفراد .
- 5- الإدارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة .

ومن جهة أخرى فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة التداؤب في المنظومة ككل ، إذ ان المنظومة هي اكبر من مجموع أجزائها (منظوماتها الفرعية) وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل ، كما ان المنظومة التي لا تحصل على المدخلات أو لا تستطيع طرح المخرجات أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة تتدهور وتضمحل أو تتلاشى من الوجود .

د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة :- من بين الكثير من ايجابيات هذا المدخل يبرز اثنان بوجه خاص :-

1- لا تعيش المنظمة في فراغ وبالتالي ضرورة قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها .
2- التوكيد على ترابط المنظومات الفرعية مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها واثر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لبقية التقسيمات وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض .

2- الإدارة اليابانية (وليام أوجي ونظرية Z) :-

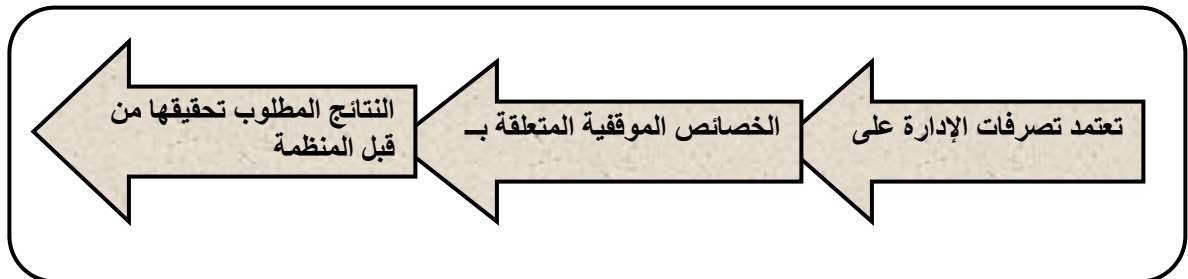
كان ويليام أوجي الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل قد استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظرية (Z) وكأنه يكمل بذلك تبويب ماكريكور ، فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والقطاعي ، إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم من العمل بالمصانع الا إذا قامت تلك المصانع ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة . والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات ، والعمل الشاق بإخلاص وقد أتوا بهذه القيم والعادات الى المصنع بعد انتسابهم إليه . أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأبوية والمسؤولية تجاههم ، وتشارك معهم في اتخاذ القرار وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها . هذا خاصة وان حوالي ثلث القوة العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة . وتتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظرياتها في العالم الغربي . ولذلك فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة ، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم إياها وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة .

ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية في ضوء ما جاء أعلاه :-

- 1- التوظيف مدى الحياة .
- 2- بطء التقييم لغرض الترقية .
- 3- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى .
- 4- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- 5- القرارات الجماعية مع التوكيد على الجماعة وعلى فريق العمل .
- 6- الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس بقدراته الفنية فحسب .
- 7- الاهتمام بالنوعية (جودة المنتجات) من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع ، حيث تتجمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتجات .

3- الإدارة الموقفية ، أو الظرفية :-

هي اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من انه لا توجد طريقة فضلى للإدارة ، يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار ، وتنظيم ، وقيادة وتحفيز ، ورقابة . تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة وبالعكس ، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تناسب مع طبيعة المواقف المختلفة ففي مواقف معينة ، فقد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى ، ولذلك فان من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة والشكل الأتي يوضح حالة الإدارة الموقفية :-



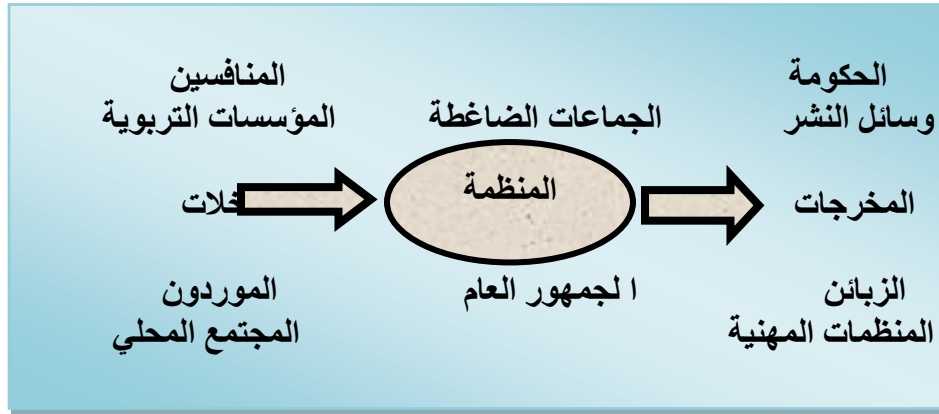
الفصل الثالث الإدارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع لمحدداتها ويحاول المديرون التوفيق بين مواطن القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المديرين للتغيرات البيئية، وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، وفي المؤسسات الاجتماعية والعلاقة مع الحكومة ولا بد من دراسة البيئة ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح .

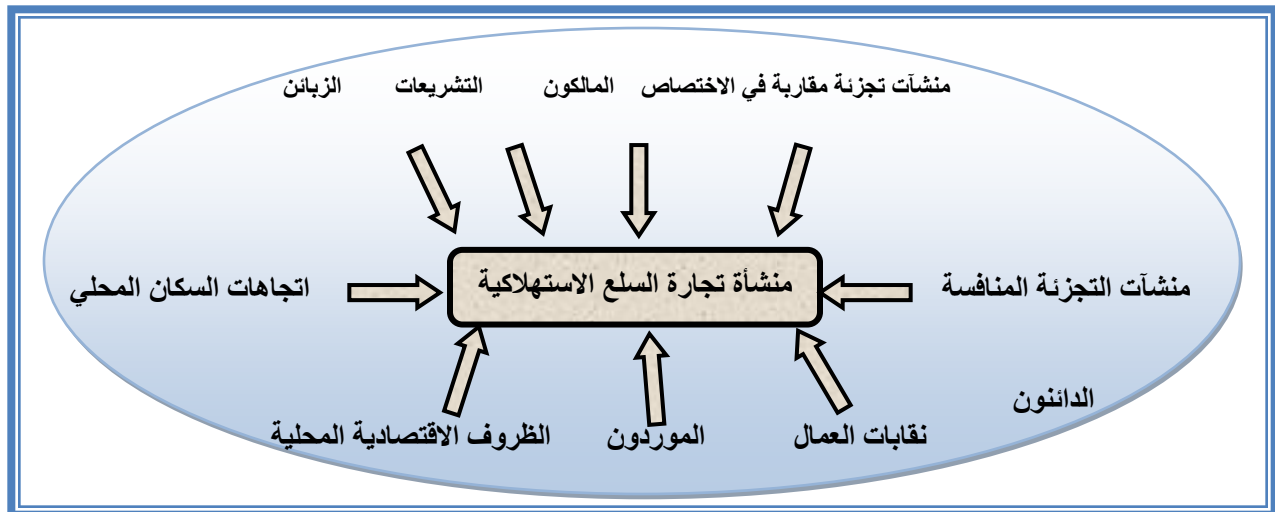
❖ الإدارة وبيئتها

تركيبية السطح البيئي :- تتفاعل المنظمة المفتوحة مع بيئتها ، والبيئة هي أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها . ويشير الشكل التالي إلى بعض مكونات البيئة المعقدة التي تعيش فيها المنظمة وأوجه التفاعل المتنوع مع بيئتها . وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مع الزبائن مثلاً) ذات أهمية مباشرة للمنظمة ، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها ، كما إن بعض المكونات البيئية في ظرف معين هي أكثر أهمية لمنظمة ما ، فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط الإنتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزعم إدخال مثل هذا التطوير ، وقد أمكن في الآونة الأخيرة وتفضل النظريات المعاصرة الفصل بين نوعين من مكونات البيئة هما :- البيئة العامة (العمومية) ، والبيئة الخاصة .

1- البيئة العامة (العمومية) :- تشمل البيئة العمومية كلاً من (المكونات) مثل الحكومة (والظروف) مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني ، وهما ذات أهمية لكل المنظمات ، ولو ان هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى عبر الوقت ، وبسبب كون اثر بعض أجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة ، فان المديرين قد يفشلون في اكتشاف التغيرات المهمة في البيئة مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة ، لقد خسرت صناعة الساعات الأمريكية مثلاً أمام صناعة الساعات اليابانية ، لان الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الالكترونيات ، عندما صنعت الساعات الالكترونية وكسبت السوق بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية وهكذا .



❖ **البيئة الخاصة :-** تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها ، وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها ، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها . البيئة الخاصة لمنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع الاستهلاكية . فالسلع التي تتعامل بها المنشأة وأسعارها ، وموقع معارضها ومخازنها ، ونوع الموظفين العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة . ومن البديهي ان بعض هذه المكونات يعتبر أكثر أهمية من غيره في وقت معين ، فتأسيس شركة مماثلة منافسة قريبة في مواقعها من المنشأة المذكورة ، مثلاً يتطلب استجابات معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة . وكمثال آخر إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع الدائنين وبيجاد وسائل لخفض كلف أعمالها ، وهكذا كما ان الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من مكونات البيئة الخاصة ، مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية أعلاه فتتحرك السكان تدريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً وامتزايماً للزبائن بعيداً عن المعارض في مركز المدينة إلى ضواحيها مما يعني خسرتها للمنافسين هناك ، إلا إذا تكيفت مع هذا التحول العام في البيئة العمومية الذي أدى إلى تحولات في هيكل السوق .



مكونات البيئة العمومية

تتكون البيئة العمومية للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي : الاقتصادية ، التكنولوجية ، والاجتماعية ، والحكومية ، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة ، كما في الشكل التالي ثم إن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات .

1- القطاع الاقتصادي :-

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة ، وتشمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على : التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي ، والاتجاهات التضخمية ، وأسعار الفائدة . ويمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها . فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة ، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية ، وبالمقابل فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات وفرص العمل على سبيل المثال . وقد تكون التغيرات في القطاع الاقتصادي ايجابياً لمنشأة ما وسيلة لأخرى وقد تحقق بعض المنشآت المكاسب مقابل خسارة أخرى تبعاً لطبيعة أعمالها وحركة تلك التغيرات .

2- القطاع التكنولوجي :-

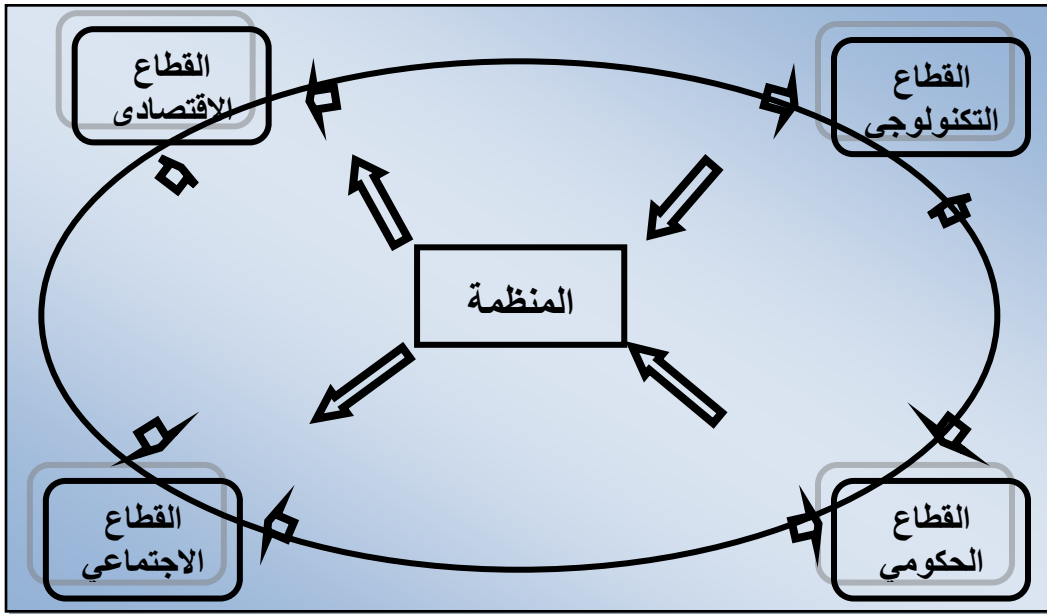
تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات ، فالتطوير التقني يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة وفي سلعها وخدماتها وعملياتها ، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء او خلق التهديدات بوجه المنشأة .

3- القطاع الاجتماعي :-

ويشمل هذا القطاع الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع . وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط الحياة التي تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة والعلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها ، وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لربائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها فإن على إدارتها أن تتفهم هذه العناصر أو الخصائص الاجتماعية وان تأخذها بنظر الاعتبار ، وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل .

4- القطاع الحكومي :-

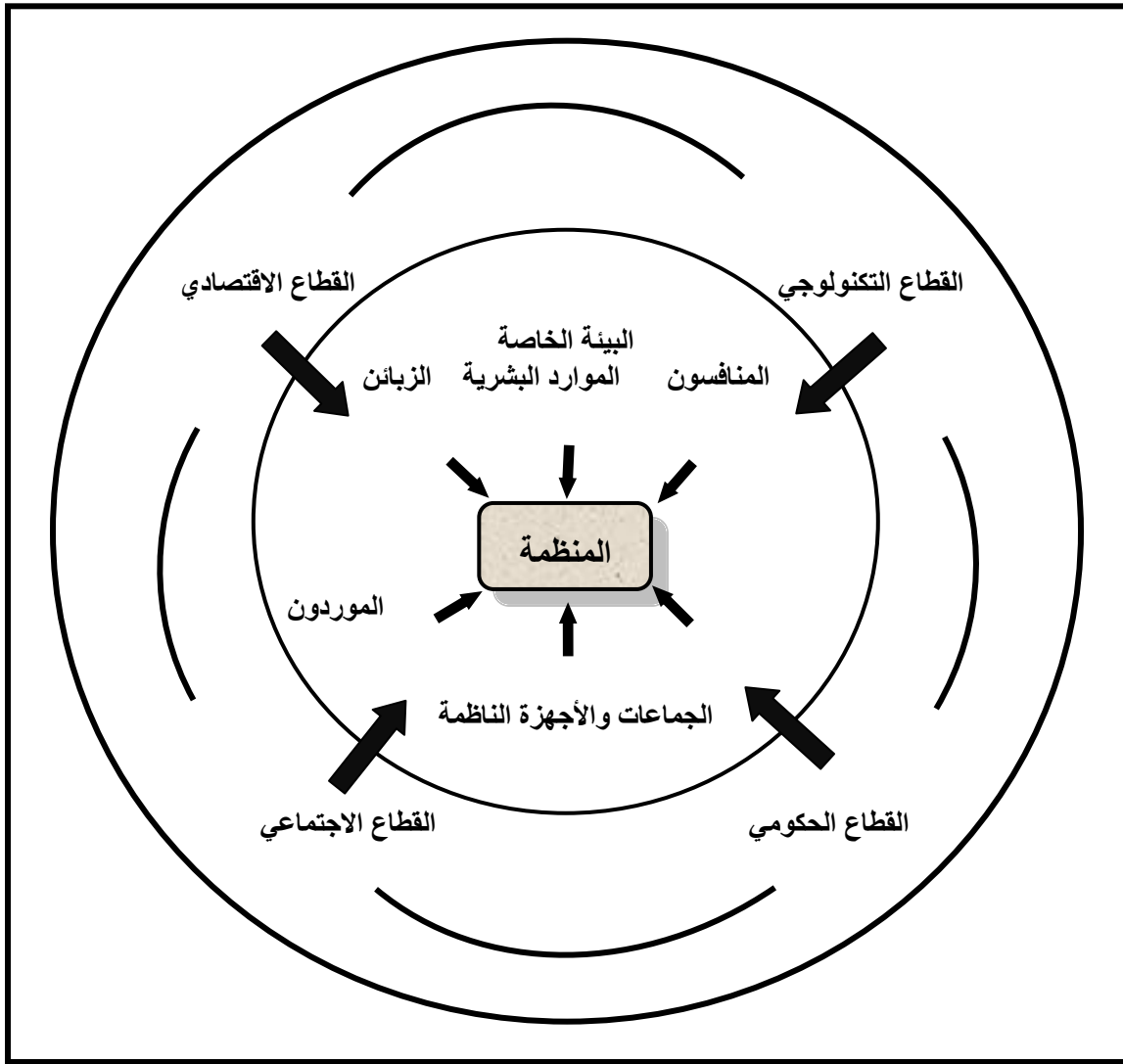
يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والأنظمة الرقابية التي تعيش المنظمة في إطارها ، إذ تتأثر بها أهداف المنظمة ومرونة حركتها والفرص المسموح لها باستغلالها وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية فمثلاً تؤثر التشريعات الاقتصادية والمالية في عمليات المنشأة مثلاً تدخل الحكومة في تنظيم هيكل السوق ، ومنح الإجازات لتأسيس المنشآت الجديدة أو تحديد مواقع عملها ، وتنظم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة ، وتدير مؤسسات التعليم والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها .

مكونات البيئة الخاصة

على الرغم من ان مكونات البيئة العمومية المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها فان أثرها اقل وضوحاً من اثر البيئة الخاصة ، وتهتم المنظمات لدرجة اكبر بمكونات البيئة الخاصة بسبب أثرها المباشر والأكثر وضوحاً ، وتشمل مكونات البيئة الخاصة ست مجموعات هي : الزبائن ، والمنافسين ، والموردين ، والجماعات والأجهزة النازمة والتكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة ، والموارد البشرية .

ويعكس الشكل التالي العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة ، ومما لاشك فيه إن التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعلهم مع البيئة العمومية .

1. **الزبائن :-** الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها ويمكن أن يحصل التبادل أما مباشرة بين المنشآت والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة .
2. **المنافسون :-** المنافسون هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة ، كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات ، ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد ، أو أن تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح .
3. **الموردون :-** تحصل المنشأة على مواردها من الموردين أو (الممولين) . فهم يقدمون العمل والتمويل ، والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة ، وهم يؤثرون كذلك بالمنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها ، وأسعارها وانتظام توريدها .
4. **الجماعات والأجهزة النازمة :-** وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة ، وسلامة السكان القريبين منها ، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك ، كما تخضع المنشأة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل والأسعار ، والمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة ، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل . فالأولى هي بيئة خاصة ، والثانية عمومية . وتوجد بالإضافة لذلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة ، مثل نقابات العمال ، وجمعيات حماية المستهلك .
5. **التكنولوجيا ذات العلاقة :-** التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستخدمة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها . فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشأة تحدد درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها . كما إن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة.
6. **الموارد البشرية :-** يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية ، وتتطلب المنشأة المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابليات الأفراد ، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشأة الصغيرة ذات العمليات اليدوية . ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة ولنقابات العمال المحلية كذلك دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة .



البيئة الخاصة للمنظمة , إطار البيئة العمومية