

جامعة العربي بن مهدي – أم البوقي
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية لسانس ل م د

مقياس: مدخل لإدارة الأعمال

تقديم: د. يحيوي فتحية

01

المحور الاول: مفاهيم
عامة حول إدارة
الأعمال: التركيز على
السياق البيئي

مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

السياق البيئي وإدارة
الأعمال

مخطط العمل

أولاً: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال (المناجمنت)

التسيير **Gestion** يأتي من الفعل اللاتيني **Gerere** والذي يدل على القيادة بمعناها الواسع، التوجيه وحتى التحكم أيضاً. وهو متداخل مع مصطلح الإدارة **Administration** (للفعل **Administrare**) الذي يدل على إدارة وتسيير مصالح الغير وشؤونهم. (Diani, 2011, p. 4)

للتأكيد يدخل كلا المصطلحين ضمن مصطلح المناجمنت **Management** الذي يشمل معانيهما، فالفعل **To Manage** له مدلول واسع، فهو يتضمن: التسيير، الإدارة، التنظيم، القيادة، التوجيه، التحكم، الرقابة، تحقيق الأهداف، الكفاءة، والفعالية... الخ.

مفاهيم عامة في إدارة الأعمال (المناجمنت)

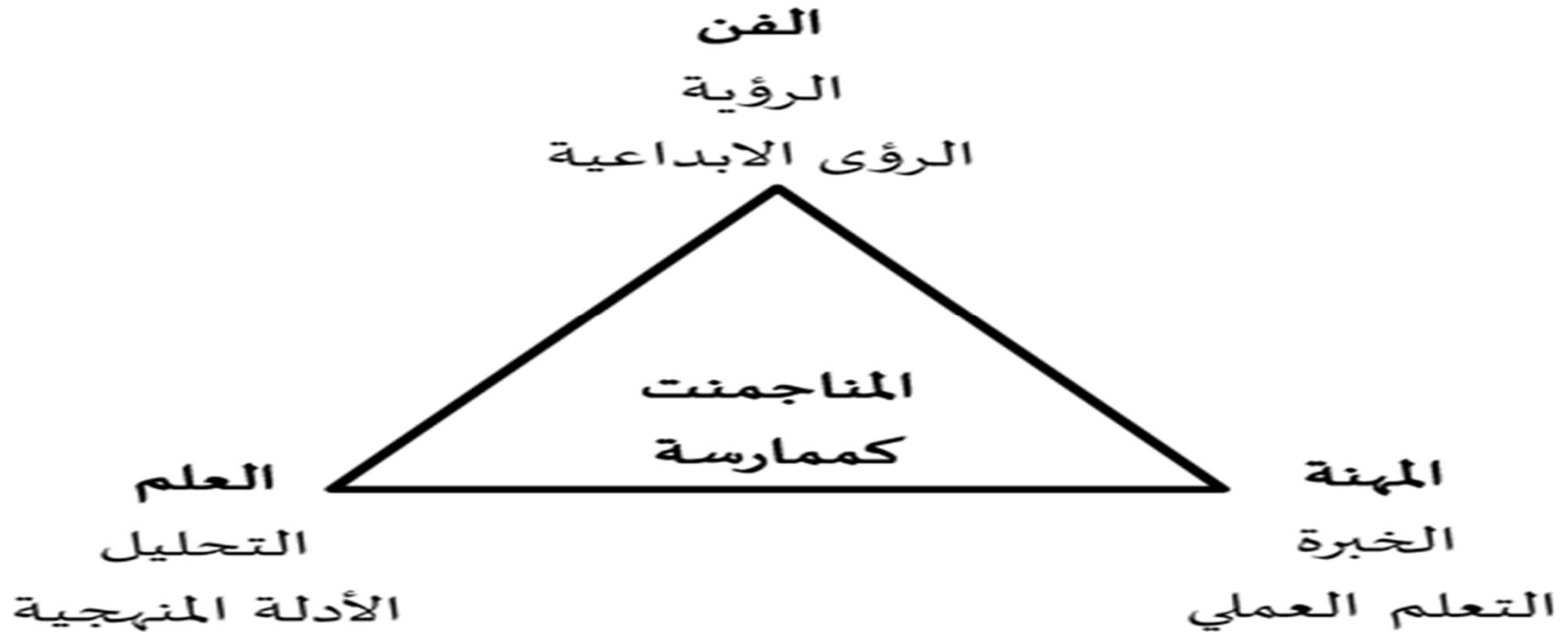
1. مفهوم إدارة الأعمال (المناجمنت)
إدارة الأعمال = التسيير

وذلك لتحقيق	لاستخدامها	من خلال عمليات مترابطة:	التنسيق بين مختلف الموارد:	التسيير ←
الأهداف المسطرة	بأمثلة من خلال	● التخطيط	● البشرية	
ورضا أصحاب	كفاءة وفعالية	● التنظيم	● المادية	
المصلحة في المؤسسة	الأداء	● التوجه	● المالية	
		● والرقابة	● والمعلوماتية	

2. هل التسيير أي المناجمنت علم أم فن أم أبعد من ذلك؟

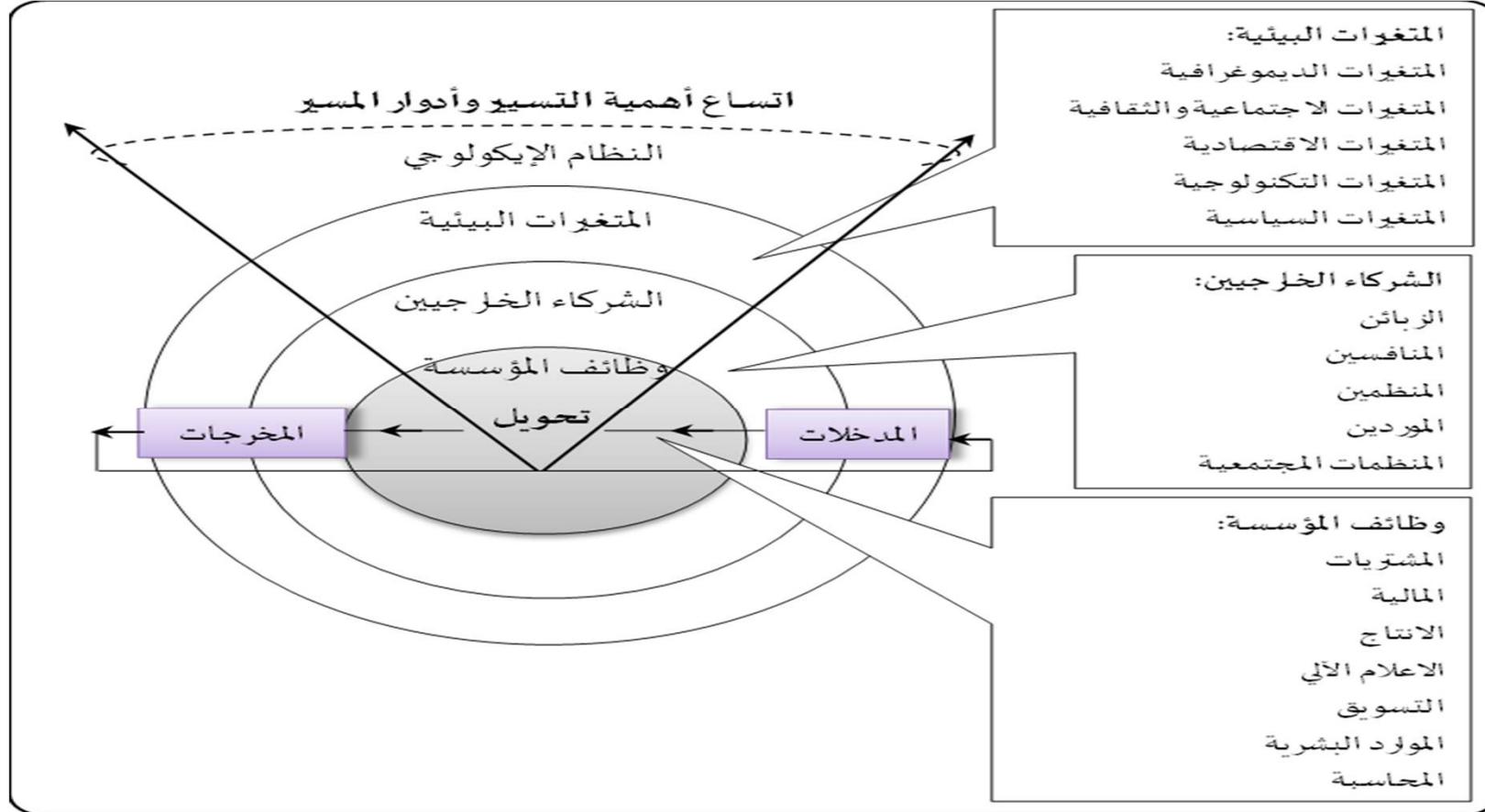
- التسيير كعلم: تستخدم فيه مفاهيم ونظريات محددة جيدا من خلال الافتراضات والخبرات والتحليلات. (Sahli, 2015, p. 20) تم تطويرها زمنيا بالاعتماد على تخصصات علمية أخرى (الرياضيات، بحوث العمليات، التقنيات الكمية، علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد) لتوسيع المجالات المعرفية للتسيير، هذا الأخير لا يعتبر كعلم من العلوم الدقيقة، لأنه يعتمد على دمج العوامل الإنسانية في حل المشكلات. (Ghedjghoudj, 2012, pp. 21, 22)
- التسيير كفن: لكي ينجح المسير في وظيفته يجب عليه استخدام خبرته ومعرفته وملاحظاته الشخصية وحده، بحيث يعتبر فنانا عندما يستفيد من مهاراته الشخصية وصفاته الإنسانية بشكل فعال في إدارة موارد مؤسسته. (Sahli, 2015, p. 20) أيضا يظهر فن التسيير من خلال قدرات المسير على التصرف في الحالات الصعبة التي تكون فيها العقلانية مطلوبة، حيث يتعامل معها بنجاح وكفاءة، دون الاعتماد كثيرا على الأسس العلمية. (Ghedjghoudj, 2012, p. 21)

– التسيير علم وفن: يعتمد فيه المسير على الخصائص الفطرية والبدئية والشخصية، وكذلك على الأسس النظرية والعلمية. (Diani, 2011, p. 8) وللتوضيح أكثر فإن خاصية الدقة والموضوعية التي يحضى بها العلم تلمس أكثر في التقنيات الكمية للتسيير مثل: المحاسبة، مراقبة التسيير، تسيير الموازنات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار... الخ بالمقابل تلمس خاصية الفن في الأساليب الكيفية للتسيير: الاتصال، القيادة، التحفيز، إدارة سلوكيات الأفراد... الخ.



3. السياق البيئي و إدارة الأعمال

1. مكونات (متغيرات) البيئة



2. أهم سمات البيئة الحالية:

- **العولمة (التفاعل العالمي):** العولمة تجعل العالم أكثر اتصالاً وتكاملاً. المؤسسات اليوم تنافس على الصعيدين الوطني والعالمي، وهذا يعني أنها تواجه منافسة من جميع أنحاء العالم.
- **التغيير التكنولوجي:** تطور التكنولوجيا بسرعة هائلة، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على أساليب الإنتاج والتسويق والتفاعل مع العملاء. المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا وتتبنى التحسين المستمر تكون أكثر نجاحاً.
- **اقتصاد المعرفة:** المعرفة والمعلومات أصبحت من أهم الأصول في بيئة الأعمال. الشركات تستثمر في تطوير وتبادل المعرفة وتطبيقها للابتكار وتحسين العمليات.
- **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** هناك تزايد في الاهتمام بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات. الشركات تسعى لتحقيق التوازن بين الربح والمساهمة الاجتماعية والبيئية.
- **تطورات القوانين واللوائح:** التشريعات واللوائح تتغير بسرعة في معظم الصناعات، مما يتطلب من الشركات الامتثال والتكيف المستمر مع هذه التغييرات.
- **التحول الرقمي:** الانتقال إلى عمليات أعمال رقمية وتوجه الشركات نحو الرقمنة يعكس التحول الكبير في الطريقة التي تدير بها الشركات أعمالها وتتفاعل مع العملاء.
- **الابتكار والريادة:** القدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تصبح أمراً حاسماً للبقاء والنمو في بيئة الأعمال الحالية.

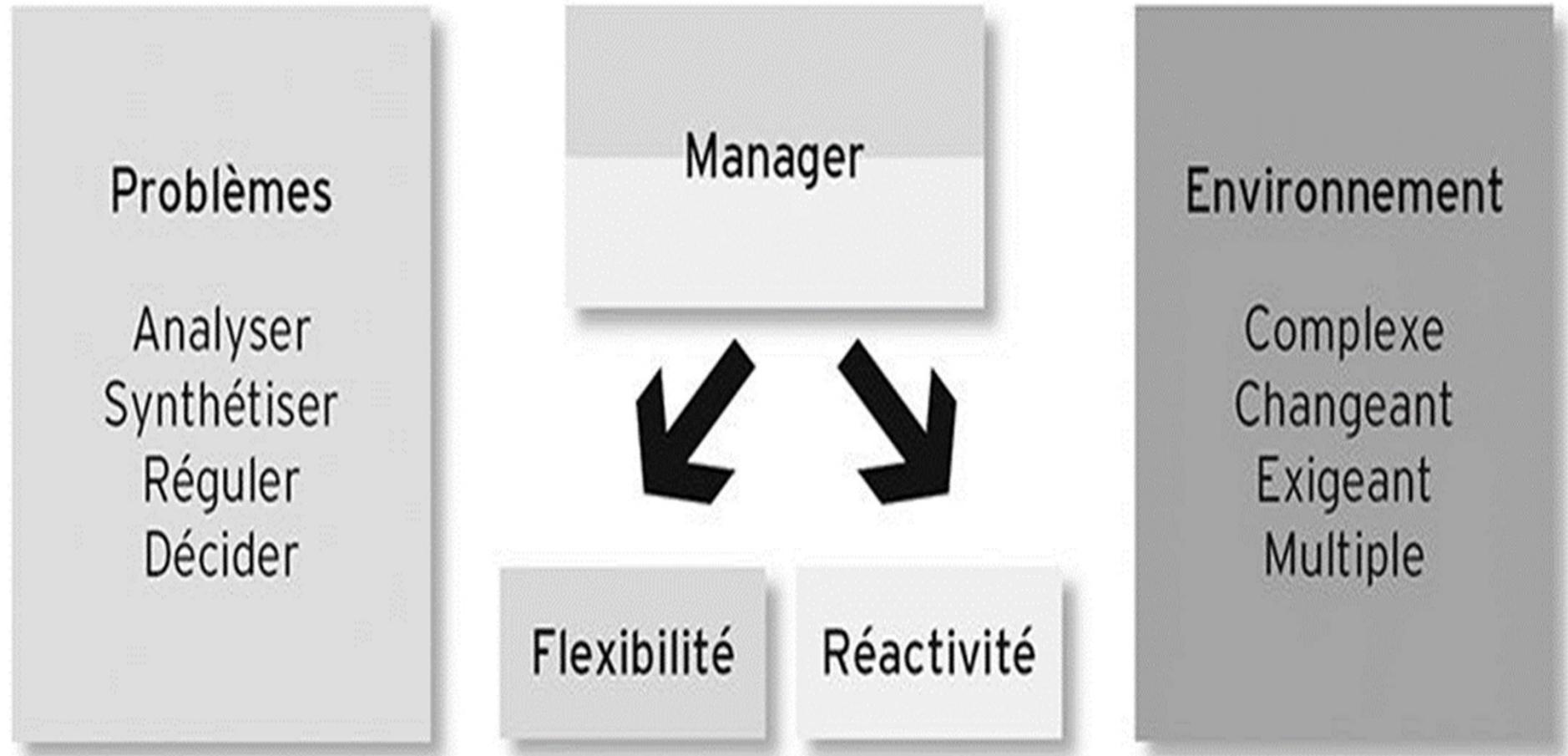
3. خصائص البيئة

- الاستقرار: وهو يشير إلى تردد وسرعة التغيرات في البيئة. عندما يكون الاستقرار عاليًا، يعني ذلك أن التغيرات نادرة وبطيئة، بينما يعني الاستقرار المنخفض وجود تغييرات متكررة وسريعة.
- التعقيد: يرتبط بدرجة الارتباط والتفاعل بين مختلف المتغيرات في البيئة، أي مدى تأثير التغيير في متغير واحد على باقي المتغيرات.
- عدم اليقين: يتعلق بمدى توفر المعلومات والقدرة على التنبؤ بتطورات المستقبل في البيئة. عدم اليقين الكبير يعني أن المؤسسة تواجه صعوبة في التنبؤ بالتغيرات المحتملة.

4. أنواع البيئة

- البيئة الثابتة: حيث تكون التغيرات نادرة وتأثيرها ضئيل على المؤسسة.
- البيئة الانتقالية: حيث تكون التغيرات نادرة، لكنها تكون لها تأثير كبير عند وقوعها.
- البيئة غير الثابتة: حيث تحدث التغيرات بشكل متكرر مما يجعل الشركة تتطلب التكيف المستمر.
- البيئة المضطربة: حيث تكون التغيرات ملحوظة وسريعة وغير منتظمة، وتتطلب استجابات غير تقليدية من المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على أرباحها.

5. المدير في السياق البيئي



المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

. إسهامات المدرسة الكلاسيكية.. تطوير تسيير المؤسسة

تزامنت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (1890-1920) مع الثورة الصناعية (المكننة، التمدن، زيادة المنافسة، وأعطت بذلك وزنا واهتماما بالانتاج والمهندسين، حيث عالجت أحد الاشكاليات التسييرية في المؤسسة، وهي تحسين الانتاجية من خلال البحث عن الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد الذين يحكمهم الباعث الاقتصادي (المادي). في إطار هذه الاشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاثة نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية وهي:

— نظرية الادارة العلمية (Scientific management theory)؛

— نظرية التقسيمات الادارية (Administrative departmentation theory)؛

— نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory).

. نظرية الادارة العلمية

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية (تحقيق العقلانية الانتاجية) في مستوى الادارة التنفيذية على حساب الادارة الوسطى والعليا، من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص فيه وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء، من روادها: Frank and Lillian Gilbreth ، Henry Gantt ، Frederick W. Taylor.

Frederick W. Taylor مساهمات

- فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856-1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين **الكفاءة الصناعية**، يطلق عليه "أب الإدارة العلمية" لأنه كان أول من دعى للتقسيم العلمي استبدال التجربة التقليدية بالمعرفة العلمية في مختلف جوانب العمل (تحليل العمل، تحديد المهام...).
- التركيز على مبدأ التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لزيادة الانتاجية (التقسيم العمودي: الفصل بين التصميم والتنفيذ، التقسيم الأفقي: التنظيم والتسلسل المنطقي لمناصب العمل في الورشة)؛
- استبدال الحركات غير الضرورية والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل **One Best Way** (الشخص المناسب في المكان المناسب، تخصص العمال، تحديد الطريقة المثلى لانجاز أي مهمة)؛
- اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين (أجور متغيرة نسبة لأداء الفرد)؛
- التحديد، التدريب، التعليم والتطوير العلمي للعمال، بدل تركهم لاختيار مجال تخصصهم بأنفسهم والتعلم فيه؛
- توزيع العمل والمسؤوليات بطريقة متساوية تقريبا بين الإدارة والعمال، الإدارة ستهتم بجميع المهام التي ستكون أكثر كفاءة من العمال؛

. نظرية التقسيمات الادارية

تعرف أيضا بنظرية الادارة السليمة، ركزت في دراستها على تحقيق **الكفاءة الادارية**، حيث اعتبر روادها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، إذ انصب اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بالتنظيم (الهيكل التنظيمي) وتحليل العمليات الادارية الأساسية في المنظمة، من روادها: Henri Fayol ، Luther Gulick ، James Mooney ، Lyndoll Urwick .

. إسهامات Henri Fayol

v (1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، Henri Fayol هنري فايول

- نشاطات المنظمة: خالص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الإدارية. واعتبر أن النشاطات الإدارية هي المهمة.
- وظائف الإدارة: حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévision، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.
- صفات المدير: حدد Fayol المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.

- نشاطات المنظمة: خلص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الادارية. واعتبر أن النشاطات الادارية هي المهمة.
- وظائف الإدارة: حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévision، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.
- صفات المدير: حدد Fayol المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.

— مبادئ الإدارة الأربعة عشر: ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: 1. تقسيم العمل (وفقاً للتخصص)، 2. السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، 3. الطاعة (احترام اللوائح والتعليمات)، 4. وحدة الأوامر (إصدار الأوامر من مسؤول واحد)، 5. وحدة التوجيه (توجيه الأداء إلى هدف واحد مشترك)، 6. التدرج الهرمي (تسلسل المسؤوليات والصلاحيات)، 7. المركزية (الصلاحيات في يد المدير)، 8. مكافأة العاملين (تعويض الأفراد بمكافآت عادلة)، 9. النظام (تنظيم الأفراد والتنسيق بينهم)، 10. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، 11. المساواة (العدالة بين الأفراد)، 12. استقرار الأفراد العاملين (تحقيق الأمن الوظيفي)، 13. المبادرة (تشجيع سبل الابتكار والابداع لدى الأفراد)، 14. روح الفريق (تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد).

. نظرية البيروقراطية

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق **الكفاءة الهيكلية**، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الادارية التي تهيكّل سير العمل في التنظيمات الادارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

- نماذج السلطة: ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة **للشرعية** هي: السلطة الكاريزماتية (الملمهة): تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد، السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، فقه القائد ناتجة عن الوضع الاجتماعي الذي ورثه، السلطة القانونية: ناتجة عن الأحكام القانونية الرسمية، فالقائد يستمد قوته بحكم القانون أو النظام ومركزه الوظيفي. وتعد السلطة القانونية الأكثر انسجاماً مع المجتمعات الحديثة.
- خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد: تتحقق بها الكفاءة الهيكلية، وتتمثل في: التخصص: يتم تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه، الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي (كل فرد تحت إشراف ورقابة مسؤوله المباشر)، الثبات والاستقرار: العمل يتم وفق نظام من اللوائح المحددة، الرشد في اتخاذ القرارات: وجود مستويات رشيدة تحكم العمليات دون الاعتبارات الشخصية، الاختيار والتعيين والترقية: يتم التعيين على أساس المؤهلات الفنية، والترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة، الكفاءة: يسعى التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويعمل على كثير من المشاكل التنظيمية.

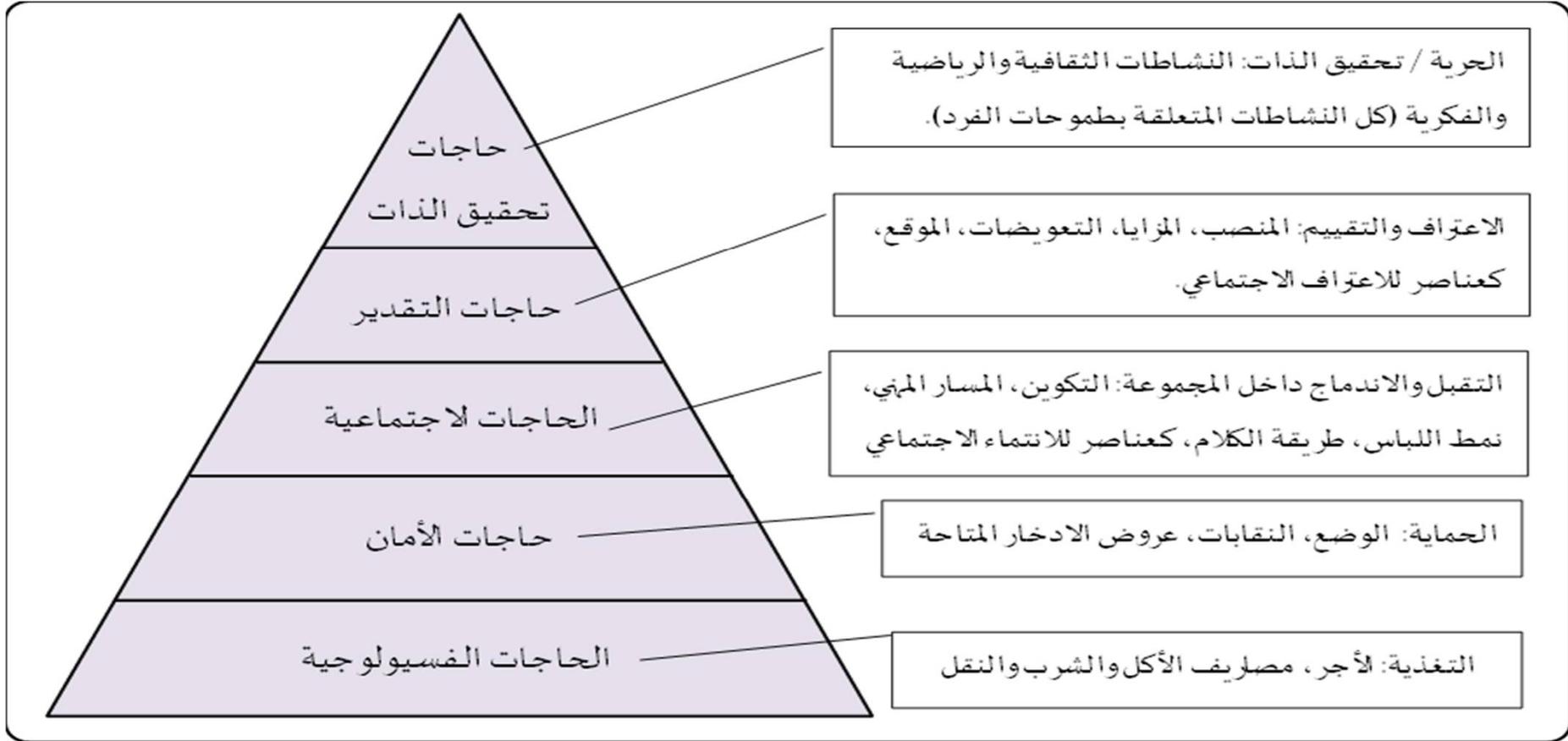


المحور الثالث: مدرسة
العلاقات الإنسانية

تجارب الهاوثورن: إسهامات **Elton Mayo** وفقا لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكما في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد، من خلال جملة من النتائج تمثلت في: (Barabel & Meier, 2010, p. 20)

- أهمية المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل والتنظيمات؛
- أهمية الاهتمام والاحترام في تحفيز المرؤوسين؛
- أولوية التحفيز اللامادي (المعنوي) للأفراد: أهمية الاعتبارات غير الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أولوية الادارة بالمشاركة: مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف.

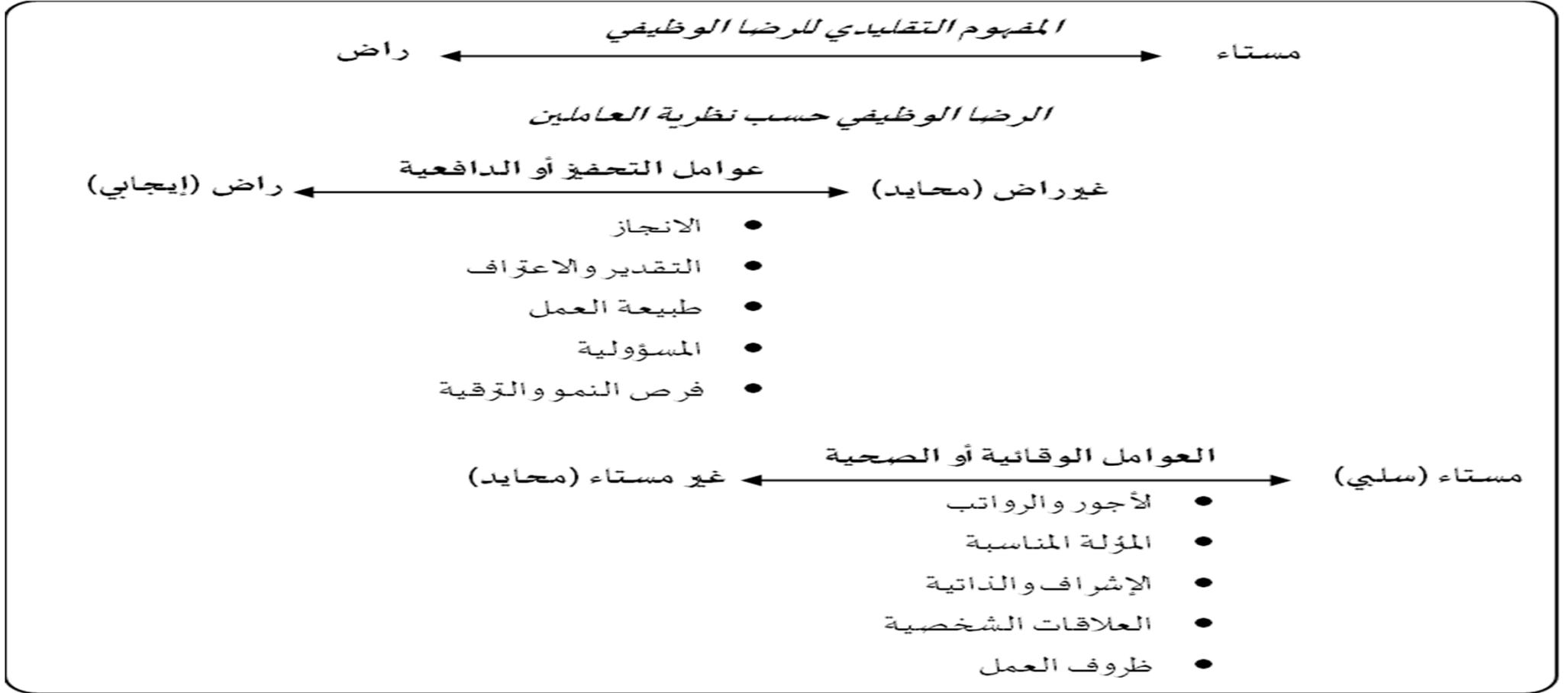
نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow



تمثل الحاجات الأولى والثانية حاجات أساسية، بينما تمثل الأخرى حاجات ثانوية، وعليه لا يمكن تحقيق دافعية الأفراد إلا من خلال اشباع الحاجات الأساسية، ثم بعدها يأتي التدرج للحاجات الثانوية. إضافة إلى هذا السلم (بعد تحقيق الذات) هناك الحاجات المعرفية (حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم)، والحاجات الجمالية (حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة البشرية)، التي أكد Maslow على أهميتها في تحقيق دافعية الأفراد. (Aruma & Hanachor, 2017, p. 18)

بالنسبة للمناجمنت تعتبر إسهامات هذه النظرية بارزة، فالمسير بإمكانه تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال إثارة دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وذلك باشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم.

نظرية العاملين : إسهامات Frederick Herzberg



يظهر من الشكل أن **العوامل الوقائية** إذا لم تلبى تخلق إحساسا **بالاستياء (السلبية)**، بالتالي فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم وإنما يمنع حالة عدم الرضا (الاستياء)، بينما يؤدي وجود عوامل التحفيز إلى تحقيق رضا الأفراد وإثارة دافعيتهم مما يؤثر بالإيجاب على أداءهم.

بالنسبة **للمناجمنت** وفي نقطة تقاطع هذه النظرية مع نظرية الحاجات الانسانية لـ **Maslow**، يجب على المدير أن يوفر أولاً **العوامل الوقائية** كحاجات أساسية لكي يجتنب استياء الأفراد، وبعدها يسعى لتحقيق **عوامل التحفيز كحاجات ثانوية** لإثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

نظرية X و Y: إسهامات Douglas McGregor

الجدول 2. افتراضات نظرية X و Y

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none">• العمل نشاط طبيعي للإنسان كاللعب والراحة (الأفراد يحبون العمل)؛• التحفيز هو من يدفع الأفراد لتحسين الأداء وليس إجبارهم على العمل؛• الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية؛• الحوافز المعنوية مهمة جدا بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف؛• لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور والابداع.	<ul style="list-style-type: none">• معظم الأفراد لا يحبون العمل؛• يجب أن يجبر الأفراد على العمل؛• معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية؛• الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل؛• معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين.

من منظور المناجمت ووفقا لهذه النظرية، يجب أن يفرق المسير في تعامله مع المرؤوسين مثلما تختلف طبيعتهم (X و Y)، فالفرد X يتم التعامل معه بأسلوب قمعي واستبدادي تفرض عليه رقابة مشددة بإجراءات جد محددة، بينما يتم التعامل مع الفرد Y بدرجة من الحرية والتنموية، يراقب أداءه ويحسنه باستمرار بنفسه، ويمكن أن تفوض له المسؤولية.

إسهامات Chester Barnard

(1886 - 1961) اقتصادي أمريكي، اشتهر بدراساته حول مفهوم التنظيم غير الرسمي، حيث أكد على وجود هذا التنظيم في أي تنظيم رسمي، وهو يتشكل من الجماعات التي تنشأ نتيجة العلاقات الانسانية والاجتماعية، فالمسير يجب أن يقبل هذا النوع من التنظيم ويجعله في صالح أهداف المنظمة.

اسهامات كورت لوين Kurt Lewin

سيكولوجي أمريكي ألماني النشأة، اهتم بقضيتين أساسيتين: كيفية ممارسة السلطة والقيادة وديناميكية الجماعات، تركزت أعماله حول الظواهر التالية: الجماعات البشرية الصغيرة، القيادة، المناخ الاجتماعي، وسلوكيات المجموعة. ميز Lewin بين ثلاثة أنماط للقيادة: السلطوية (احتكار صنع القرار)، الديمقراطية (اتخاذ القرار نتيجة نقاش جماعي)، الليبرالية laissez-faire (اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين). راجع: (Méliani, 2011, p. 07) فالمسير الناجح هو الذي يختار نمط القيادة الأنسب لتحقيق فعالية الجماعات وفرق العمل.