

مقدمة

تعد المؤسسة الوحدة التي يتم فيها ممارسة الوظائف و المهام لتحقيق الأهداف و ذلك من خلال الإدارة التي تتضمن مجموعة من العمليات فمن ، خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية المؤسسة من خلال مفهومها و تطور هذه المؤسسة من مختلف المراحل و الخصائص التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع و الوظائف التي تمارسها لبلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها و الأنواع تختلف باختلاف طبيعة نشاطها و معاييرها كما تم التطرق إلى الإدارة من خلال منظور بعض الرواد و نشأة و تطور الإدارة عبر العصور و الحضارات و كذا الأنواع التي تصنف من خلالها و الخصائص التي تميزها و المكونات التي تبنى من خلالها و المبادئ التي تسيرونها ، و أخيرا مستوياتها و الأهمية التي تتربع عليها.

1- تطور المؤسسة:

كانت المؤسسة منذ القدم تمثل تلك الوحدة الهيكلية للإنتاج و التوزيع كخلية إجتماعية و سياسية و كمركز للقرارات الإقتصادية و الإجتماعية و الإنسانية و كانت المؤسسة في الماضي تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع و الخدمات و كانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها و بقدرة تكنولوجية صغيرة و بعلاقات مباشرة و شخصية بين صاحب العمل و العمال و بعلاقات ضيقة بين الدخل و المساهمة الشخصية.¹

بعد ما كانت تتميز المؤسسة بالبساطة رفقة التعقيد تطورت بمرور الزمن و أصبحت أكثر تطورا و أكثر قدرة على الإنتاج حيث اتسعت حسب "كوتا" إلى ثلاث اتجاهات هي:

1-1 إتساع الحجم : حيث أصبحت المؤسسة عبارة عن ذلك الهيكل التنظيمي الذي يحوي مجموعة من الموارد المادية و البشرية ،و يتسع إلى أداء عدد من المهام و يشمل مساحة ضخمة حسب صلاحيات المؤسسة و نشاط بيئتها حتى أصبحت المؤسسة تمثل نصف الدولة و دعما للمجتمع و مساعدا له على توفير كامل الإحتياجات و تكوين العلاقات الإنسانية المختلفة .

1-2 كثرة المنازعات الإجتماعية : تطورت أيضا المؤسسة و انتقلت من حالة الضعف إلى حالة القوة بسبب كثرة المنازعات الإجتماعية و تعدد المؤسسات و تنافسها على الأداء الأفضل و المنتج الأحسن ، بالإضافة إلى تلك المنازعات التي تحصل في المؤسسة نفسها مما يؤدي إلى تكوين تكتلات هادفة و فعالة داخل المؤسسة و خارجها.

1-3 تعقد أنماط التسيير : ذلك أن المؤسسة لم تعد مجرد منظمات صغيرة تتميز بصغر حجمها و ضعف قدرتها و قلة إمكانياتها، بل إن المؤسسة أصبحت قوة ضخمة تحتوي على إمكانيات واسعة الأمر الذي أدى إلى تعقد أنماط تسييرها ، فأصبح من الضروري تقسيم المؤسسة إلى أقسام و وحدات وظيفية و وحدات إدارية و رئاسية، و وضع إدارة عامة تقوم على أداء مجموعة من الوظائف بهدف ضمان السير الفعال للمؤسسة و ضمان مردوديتها و كفاءتها " فالمؤسسة أصبحت منظمة إقتصادية

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2000، 2005، ص 24.

و إجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني "1.

و قد ساعد تطور المجتمع و تعقده بشكل كبير في نمو و تطور المؤسسة و تعقد مهامها و إتساعها، و هكذا أصبحت المؤسسة تمثل الخلية الأساسية في المجتمع و عضو من أعضائها الفاعلين و الخادمين خاصة في المجتمع المعاصر.

2- خصائص المؤسسة : من خلال تعاريف المؤسسة يمكن إستخلاص عدة خصائص للمؤسسة تميزها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع و من هذه الخصائص ما يلي:

• الشخصية القانونية: ذلك أن " للمؤسسة شخصية قانونية من حيث إمتلاكها للحقوق و الصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها "2.

فالمؤسسة وحدة إجتماعية وإقتصادية تقوم وفق قوانين محددة تحفظ من خلالها بحقوقها و تؤدي في نفس الوقت واجباتها.

3- وظائف المؤسسة : فكل مؤسسة وجدت من أجل أداء وظيفة معينة لذلك وجب على كل مؤسسة أن تمتلك القدرة الكافية لأداء واجباتها و وظائفها التي وجدت من أجلها .

فلا يمكن أن تتطور المؤسسة أو تقوم من أساسها دون أن تكون فعالة في أداء وظائفها الإنتاجية و الخدماتية على أكمل وجه، و لا شك أن إهمال عنصر الأداء الوظيفي و عدم الإهتمام به يؤدي إلى تحطيم و هدم المؤسسة و إسقاطها لذلك تعتبر الوظيفة أهم شيء تقوم على أساسه المؤسسة فمن البديهي أن تكون لكل مؤسسة وظيفة و لا يمكن قيام مؤسسة دون وظيفة معينة تؤديها .

• القدرة على البقاء :على المؤسسة أن تكون قادرة على البقاء و الإستمرار و هذا طبعا لا يتحقق إلا بتوفر ما يضمن ويكفل لها البقاء من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.3

1- عبد الرزاق بن حبيب :المرجع السابق ،ص 25.

2- صخري عمر : المرجع السابق ،ص 25.

3- عبد الرزاق بن حبيب : المرجع السابق ،ص ص 25-26.

فالبقاء إذن مرهون بما يضمنه من وسائل مادية و معنوية تعين المؤسسة على أداء الوظائف و المهام على أكمل وجه.

- توفر الموارد : فلا يمكن أن تكون هناك مؤسسة ما لم يكن هناك ضمان للموارد المالية المساعدة على الإستمرار و التطور ، بحيث يكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات و إما عن طريق الإيرادات الكلية و عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .¹
 - تحديد الأهداف: فكل مؤسسة لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، لذلك لابد من التحديد الواضح للأهداف و السياسات و البرامج و أساليب العمل ، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة و محددة تسعى إلى تحقيقها و الأهداف تتنوع فهناك أهداف كمية و أخرى نوعية :
 - الأهداف الكمية : كأن تسعى المؤسسة إلى زيادة الإنتاج و ذلك حسب الطلب و درجة نقل المنتج .
 - الأهداف النوعية : كأن تسعى المؤسسة إلى تغيير نوع المنتج أو تحصيله بهدف الوصول لدرجات جودة أعلى مما هي عليه ، لذلك على المؤسسة أن تحدد أهدافها بدقة حتى تتمكن من معرفة متطلباتها و أهم عناصر عملها .
 - ملائمة البيئة : " فلا بد من ملائمة المؤسسة للبيئة التي هي موجودة فيها و استجابتها لها "² ذلك أن المؤسسة لا توجد هكذا، وكذلك لا توجد منعزلة و منطوية على ذاتها بل تكون على علاقة بجهات مختلفة كعلاقتها مع الأفراد و المجتمع و غيرها من المؤسسات و هذا شيء لا بد منه لضمان بقاء إستمراريتها.
- و إذا كانت الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مواتية، فإنها تستطيع أداء مهامها على أكمل وجه و في أحسن الظروف، أما إذا كانت البيئة غير مواتية فإن هذا حتما سيعرقل عملياتها المرجوة و تقسد أهدافها المسطرة " فنجاح الفرد مرهون بنجاح الجماعة "
- و هذا ما ينطبق حتما على المؤسسة فنجاحها أيضا مرهون بالظروف المحيطة بها و طبيعة هذه الظروف هي التي تحدد طبيعة أداء المؤسسة.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، ص27.

² - صخري عمر: المرجع السابق، ص09.

- المؤسسة: وحدة اقتصادية ذلك أن المؤسسة تعتبر تلك الوحدة الاقتصادية الأساسية في المجتمع بالإضافة إلى كونها أساس في توفير المنتجات المختلفة فهي تساهم أيضا في نمو الدخل الوطني، و تمثل مصدر رزق و خدمة أيضا لكثير من أفراد المجتمع.
 - التطور التكنولوجي : فكل مؤسسة تسعى دائما للنمو و التطور و التجديد نظرا لما توصلت إليه التكنولوجيا من تطور و نمو كبير في تكنولوجيا المعلومات ، فعلى المؤسسة اللجوء إلى التكنولوجيا المعلوماتية لضمان تطورها ،و تطور أدائها و إنتاجياتها والسلطة تتضمن التصميم التنظيمي والتخصص في العمل وتوصيف العمل ،وتحديد العمل ونطاق الرقابة ووحدة الأمر والتنسيق وتصميم العمل وتحليله ¹.
- ويعمل التنظيم على إقامة موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات العادية، بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والإقتصادي أيضا للعمل.
- ومن المؤكد أن المسؤول عن إدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح له الأعمال ،و تعمل بصورة صحيحة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تقسيم العمل على أقسام الإدارات أو تقسيمها إلى مجموعات يسهل إدارتها و تنظيمها ، بالإضافة إلى تحديد طرق الإتصال و طبيعة العلاقات بين الأقسام المختلفة.
- كما يقوم التنظيم بتحديد التسلسل في الصلاحيات لجميع العاملين في المؤسسة و هذا ما يضمن سلوك النظام داخل المؤسسة ،الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاح العملية التسييرية للمؤسسة.
- 3-1 القيادة :** و القيادة تعتبر الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يتمكن المدراء من بث روح التآلف و التعاون و النشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق النجاح في العمل ، فالقيادة يقوم بها الأفراد أثناء تفاعلهم مع غيرهم من الأفراد الجماعة ، إذ تمثل العامل الإنساني الذي يربط الجماعة و يدفعهم لتحقيق الأهداف فهي عملية أساسية في المجال السياسي و الإجتماعي و التربوي و الإنتاجي و التنظيمي و غيره من المجالات
- و تعرف القيادة على أنها التأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم ، و قد عرفها ستوجديل1950stogdfill: بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه.

¹ - نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي و العولمة،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر ،2002 2003 ،ص 187.

تتميز بفعالية مستمرة ، و تعبر عن علاقة الشخص بالآخر ، و هي العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوس.

3-2 الرقابة: للرقابة تعريفات كثيرة لكونها مهمة رئيسية و هامة لتحقيق التوازن و التنظيم داخل

المؤسسة ، و يمكن أن نعرف الرقابة وفق تعريف كل من فايول و هكس و جوليت حيث يعرفها فايول : بأنها " تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفق للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ التي تم إعدادها ¹"

أما هكس و جوليت فيعرفان الرقابة بأنها : " العملية التي يمكن أن ترى أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث و إذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات " .

و تبقى القيادة وظيفة رئيسة هدفها تحقيق فعالية في الأداء الوظيفي و العملي في المؤسسة.

3-3 التموين: يعتبر التموين وظيفة أساسية و مهمة للإدارة و تعرف هذه الإدارة بأنها: " إمداد للمؤسسة بالبضائع و المواد الأولية و المنتجات الضرورية بالنوعية و الكمية و الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة " ².

فتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مستلزمات مادية و بشرية وظيفة أساسية تهتم بها كل مؤسسة لضمان السير الحسن و الفعال لها، و من أهم وظائف التموين ما يلي:

3-4 التخزين : التخزين وظيفة من وظائف التموين ، و هو المكان الذي تقوم فيه مختلف العمليات و التي يتم فيها حفظ المواد و المستلزمات و المخازن ، حتى يتم صرفها بغرض البيع أو استعمالها في الإنتاج ، و لا تخلو أي مؤسسة من المخازن فالمؤسسة التربوية بها مخازن تحوي مستلزمات و أدوات خاصة بالتدريس، و المؤسسة الصناعية بها مخازن تحوي مستلزمات خاصة بالصناعة التي تقوم بها و هكذا، و المخزونات تلعب دورا هاما و حساس كمقياس النجاح أو الفشل في المؤسسة، و قد تكون المخزونات على أشكال متعددة منها:

- البضائع: فقط تضم المخازن بضائع متعددة.
- مواد أولية: المخازن قد تحوي مجموعة من المواد الأولية الهامة و التي تستخدم في العديد من الصناعات.

¹ - زينب حسين عوض الله: مبادئ علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1077، ص ص 109-110.

² - زينب حسين عوض الله: المرجع السابق، ص 111.

- مواد إستهلاكية: و تضم المخازن أيضا المواد الاستهلاكية الموجهة للاستهلاك.
- مواد محل التصنيع: و هي المواد الخاصة بالتصنيع أو الموجهة للتحويل و التصنيع.
- المنتجات التامة الصنع: و هي المنتجات التي تمت صناعتها.
- مواد الصيانة: هناك أيضا مواد خاصة بالصيانة تخزن في مخازن خاصة بها بهدف إستخدامها في حالة تلف أحد الأجهزة أو تغييرها.
- قطع الغيار: كما توجد مخازن خاصة بتخزين قطع الغيار الخاصة بالأجهزة و الوسائل التي تستعملها المؤسسة .

3-5 التسويق: و هي وظيفة أساسية تعنى بها المؤسسة و هي " تعني بتقدير مختلف احتياجات و رغبات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث و التطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية إنتاجها و تحقيق الأرباح ".¹ من خلال هذا فإن الوظيفة التسويقية هي التي تربط بين المؤسسة و السوق أو المستهلك و يقوم التسويق بعدة وظائف هي:

- البحوث التسويقية: تهدف إلى تحديد أماكن التوزيع المطلوبة، حيث تقوم كل مؤسسة إنتاجية بالبحث الدقيق وفق دراسة مستفيضة على الأماكن التي يمكنها أن توزع فيها منتجاتها.
- الإشهار : يلعب الإشهار دورا كبيرا في تحقيق أكثر ربح للمؤسسة ، لذلك نجد كل المؤسسات تهتم بالتعريف بمنتجاتها، و يكون الإشهار عبر و سائل الإتصال المختلفة سواء منها المكتوبة أو المقروءة أو المسموعة و المرئية كالصحف و الجرائد أو الإذاعة و التلفزيون ، و للإشهار دور كبير في التأثير على الجمهور و كسب آرائهم و ثقتهم.
- البيع : وظيفة من وظائف التسويق فعند إنتاج السلع و البحث عن الأماكن لترويجها يبدأ هنا البيع و هو " الهدف المسطر من عملية الإنتاج هو تحقيق الإيرادات ، لذلك على المؤسسة أن تهتم بقنوات التوزيع حيث يشكل الباعة مصدرا أساسيا للحصول المعلومات المطلوبة لدراسة السوق".²
- الوظيفة المالية: هي القلب الذي تبنى به كل مؤسسة و تقوم عليه، و تعتبر الوظيفة المالية الأساس الذي ينظم حركة الأموال، فلا يمكن للمؤسسة أن تبنى دون وجود هذه الوظيفة و هي التي تقوم بالشراء و إستثمارات المؤسسة، و دفع مرتبات و أجور العمال.

¹ - نفس المرجع ،ص 112.

² - ناصر دادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص16.

- وظيفة الموارد البشرية: تعتبر هذه الوظيفة هامة جدا بالنظر لما لها من دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، فهي الوظيفة التي تهتم بفعالية و مهارة و رضا و تعاون العاملين في المؤسسة. علما أن، أساس بناء المؤسسة للمورد البشري ألا و هو العمال و المديرين و غيرهم من الموظفين . بالإضافة إلى المورد المادي ، لذلك فإن فاعلية هذا المورد في المؤسسة له دور كبير في بناء و تطور المؤسسة .

- وظيفة الإنتاج (التقنية): و تعتبر من أهم وظائف المؤسسة الخاصة بإنتاج سلعة أو سلع معينة.

4- أنواع المؤسسة :

تختلف المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطاتها، و باختلاف معاييرها لذلك يمكن تصنيف المؤسسة حسب عدة معايير أهمها المعيار القانوني و المعيار الإقتصادي، و حسب معيار الملكية يمكن تحديد ذلك كما يلي :

4-1- حسب المعيار القانوني: و تقسم المؤسسة وفق هذا المعيار إلى قسمين:

4-1-1- المؤسسة الخاصة: و هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد التابعين للعائلة الواحدة أو هي : " المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة و لهذا النوع من المؤسسات مزايا متعددة " ¹.

و بذلك فإن المؤسسة الخاصة تعود ملكيتها لأفراد معينين دون غيرهم ، و هذه المؤسسة كما

سبق الذكر لها عدة مزايا تميزها عن غيرها من المؤسسات ، و من هذه المزايا مايلي :

○ السهولة في التنظيم و الإنشاء: فهذه المؤسسة يكون تنظيمها أمر سهل و هي في نفس الوقت سهلة الإنشاء و نظرا لصغر حجمها و قلة أعمالها.

○ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة مهما كانت إيجابية أو سلبية .

○ الإدارة تعود لصاحب المؤسسة : فصاحب المؤسسة الخاصة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و

تنظيم و تسيير المؤسسة من مختلف جوانبها و هذا ما يسهل العمل و اتخاذ القرارات ، بحيث

لا يكون هناك نوع من الصراع في اتخاذ القرارات كما هو الحال في المؤسسة العامة و هذا

يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم من وجود شركاء .

¹- صخري عمر: المرجع السابق، ص26.

4-2-1- المؤسسة الصناعية: و هي المؤسسة التي تتول مهمة خلق السلع و ذلك عن طريق مزج

عدة عوامل إقتصادية و تنقسم هذه المؤسسات بدورها إلى أقسام حسب القطاع الصناعي و هي :

4-2-1-1- مؤسسة الصناعات الثقيلة: و هي أيضا المؤسسات ذات الصناعات الإستخراجية

التي لها دور كبير في توفير العديد من المنتجات الثقيلة الضرورية في العديد من الصناعات الأخرى

كمؤسسات الحديد و الصلب و الهيدروكربونات و هذه المؤسسات تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة و

مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها

4-2-1-2- مؤسسات الصناعة التحويلية: و هي نفسها مؤسسات الصناعات الخفيفة التي تقوم

بتحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة جاهزة للاستهلاك كمؤسسات الغزل و النسيج و مؤسسات

الجلود و مؤسسات القطن و غيرها.

4-2-1-3- المؤسسات التجارية : و هي الوسيط في قنوات التوزيع و البيع بالتجزئة حيث تكون

همزة وصل بين المورد و الزبون.¹

فالمؤسسة التجارية هي التي تهتم بالنشاط التجاري ككل كمؤسسات الجملة، مؤسسات سوق

الفلاح.

4-2-1-4- المؤسسات الفلاحية : و هي المؤسسات التي تهتم بالجانب الزراعي من فلاحه و زرع

و غرس و غير ذلك " فهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض و استصلاحها ، و تقوم هذه

المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هي الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني و الإنتاج

السمكي".²

4-2-2- المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقوم بنشاطات مالية من صرف للأموال و

تخزين لها و توزيعها، من هذه المؤسسات نجد البنوك ، مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان

الإجتماعي.

4-2-3- المؤسسات الخدمائية : و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة " و هي تلك

المؤسسات التي تقوم فعلا بعدة أنواع من الخدمات إلى المستهلكين،و إلى المؤسسات التي لا تهدف

إلى الربح و الشركات الأخرى التي تقوم بتأخير مهاراتها كما يشير إلى أن الميزة الخاصة لشركات

¹ - زينب حسين عوض الله:المرجع السابق،ص 109.

² - نفس المرجع ،ص111.

الخدمات هي صغر حجمها أي أن معظمها يتطلب و يعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق.¹ و تعدد المؤسسات الخدمائية في المجتمع و مهمتها خدمة الفرد و المجتمع .

4-3 حسب معيار الملكية : يقترب تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى تصنيف المعيار القانوني إلى أن التركيز هنا على مالك المؤسسة و تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية إلى :
4-3-1- المؤسسات الخاصة : و هي كما سبق الذكر التي تعود ملكيتها إلى الفرد أو إلى مجموعة أفراد فالمالك هنا هو الفرد و الذي يملك حرية التصرف في ممتلكاته، بإعتبار المؤسسة من بين ممتلكاته كما يملك حرية إدارتها بأي طريقة.

4-3-2- المؤسسات المختلطة : و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و الخاص.²

و هنا تعتبر المؤسسات مشتركة تكون فيها شراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص و قد ظهر هذا النوع بكثرة في الآونة الأخير خاصة بظهور ما يسمى بالخصوصية.

4-3-3- المؤسسات العامة : و هي المؤسسات التي تعود ملكياتها للدولة فالدولة هي المسؤولة هنا عن تسيير هذه المؤسسات، و كل ما يجري فيها يكون بموافقة رسمية من طرف الدولة و الأشخاص الذين يولون عن الحكومة في التسيير و إدارة المؤسسات العامة عن أعمالهم هذه تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة ، و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و غيره و ليس هناك أهمية كبيرة للربح.³

و معنى ذلك أن المؤسسة العامة أو العمومية ما يهملها خدمة المواطن و مصلحة المجتمع لا غير و لا يهملها أبدا الربح.

- حسب معيار الحجم : تصنف المؤسسة حسب معيار الحجم إلى عدة أنواع و يتخذ التقسيم حسب هذا المعيار أشكال عديدة فهناك ما يصنفها حسب رقم الأعمال و هناك ما يصنفها حسب عدد العمال أو

حجم الإنتاج ،و تعدد التصنيفات و تختلف باختلاف الدارسين و طرق أبحاثهم و غالبا ما تصنف هذه المؤسسات إلى:

¹ - زينب حسين عوض الله: المرجع السابق، ص ص 110-111.

² - صخري عمر المرجع السابق، ص 29.

³ - نفس المرجع، ص 30.

- أ- مؤسسات صغيرة .
- ب- مؤسسات متوسطة.
- ت- مؤسسات كبيرة .

2- ماهية الإدارة:

1-2 تعريف الإدارة : مع تعدد الكتابات و وجهات النظر حول الإدارة و التنظيم إلى أن الجدل مازال قائماً حول المفاهيم إلى حد إختلاط المعاني و تداخلها ، مما يجعل الحوار حولها مطلباً أساسياً لأي بحث في هذه الميادين خاصة حينما يختلط الأمر بين مفاهيم الإدارة و التنظيم و من هنا فإذا رجعنا إلى الأصل اللغوي للمصطلح administration و الإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس ما يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة و هذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

لإدارة عدة تعاريف بمعناها العلمي تعني توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ¹.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة هناك تعاريف متعددة حسب التخصصات المختلفة : منها الإدارة علم و فن يتعلقان بالتفاعل العقلي و الروحي بين قائد موجه المجموعة من البشر و بين المجموعة التي يوجهها و يشرف عليها مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها ².

- فورست يعرف الإدارة بأنها فن توجيه النشاط الإنساني هذا التعريف رغم ما يتصف به من إيجاز إلى أنه يعطي صورة واضحة محددة لمفهوم الإدارة.
- تعريف باول هارسي و يكينث بلانكار الإدارة هي عملية تقوم على أساس عمل مع و بين الأفراد و الجماعات و الموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية ³.
- الإدارة هي عملية يمكن بها تجديد أهداف المنظمة و رسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف و العمل على تنفيذ تلك الخطط.

¹- جابر عوض السيد أبو الحسن الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية2003،ص ص 07-08.

²- نفس المرجع ،ص09.

³- جابر عوض السيد أبو الحسن الموجود :المرجع السابق ،ص09.

- تعريف فانس للإدارة لأنها عبارة عن مراحل اتخاذ القرارات و الرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها.
 - تعريف هيك تيبو: "الإدارة هي مجهود عقلي يوجه و يرشد و يحدث التكامل بين المحاولات الإنسانية المتضامنة و تركز على أهداف معينة ."¹
- كما وردت الإدارة من خلال كتابات رواد الإدارة العامة و المتخصصين في المجال الإداري، فهي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية و الأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع.² فالإدارة بهذا المعنى عملية توجيه و قيادة للجهود البشرية بتطبيق كل الوظائف المسؤول عنها على أكمل وجه.
- و المفهوم العلمي للإدارة هو أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.³
- من خلال هذا يتبين لنا أن الإدارة في مجملها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحقيق ما قامت من أجله المؤسسة.

2-2 نشأة و تطور الإدارة :

كان للإدارة منذ القدم أهميتها بالنسبة للمجتمعات المنظمة ، كما كان لها اليد في تطور و تقدم و رقي هذه المجتمعات، فأغلب الحضارات القديمة التي حققت ذروة التقدم كان دائما لديها ما يدل على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في تلك الحضارات فالدلائل التاريخية تشير بأن ممارسة الإدارة تمت قبل ذلك لفترات ترجع إلى آلاف السنوات قبل الميلاد على يد الحضارات الفرعونية لمصر القديمة .

إذ استطاع الفراعنة تنظيم الأفراد على شكل جماعات أو تنظيمات موجهة نحو تحقيق أهداف معينة، و كان لتلك الجماعات قائدا أو مدير له سلطة إتخاذ القرار و توجيه و قيادة أفراد الجماعة و لعل خير شاهد ملموس حتى وقتنا المعاصر على ذلك هو أهرامات مصر القديمة التي تشير إلى توافر القدرة

¹ - هناء حافظ بدوي: إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص ص 15-16.

² - محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 32-33.

³ - احمد ماهر وآخرون: الإدارة (المبادئ. المهارات)، الدار الجامعية، 2003 2004، ص 16.

⁴ - نفس المرجع، ص 11.

لدى الإنسان في العصور المبكرة على الإدارة ، حيث إستخدم في بناء الهرم الأكبر ما يزيد عن مئة ألف فرد و لمدة عشرون سنة .¹

كما ظهرت هناك نماذج إدارية و تنظيمية متقدمة في حضارة الصين القديمة ،حيث عرف أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الإختيارات و المفاضلة بين المتقدمين و لإختيار الأصلح وهو إجراء تقدمي للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر و العشرين . كما إتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لتشغل الوظائف العامة و التأكيد على أهمية إختيار الفرد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراته و مواهبه و ذلك ضمانا للقيام بأعباء تلك الوظيفة ، و يرجع الفضل إلى أفلاطون في تحديده لفكرة المستويات الإدارية و توزيع السلطة عليها و أيضا الفصل بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرار و السلطة التنفيذية التي يقع عليها عبئ تنفيذ هذا القرار . إضافة إلى النماذج الإدارية و التنظيمية نجد الإسلام الذي أرسى قواعد الإدارة و العمليات الإدارية حيث لم تقتصر تعليماته على مجرد تقديم أفكار و مبادئ نظرية فحسب بل تضمن الفكر الإسلامي صورا عملية لتطبيق هذه المبادئ نذكر منها : مبدأ الحوافز ، مبدأ المساواة، مبدأ تلازم السلطة و المسؤولية ، مبدأ إختيار القادة و الولاة و عمال الدولة ، بالإضافة إلى هذه المبادئ فقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه أول من أنشأ الدواوين في الإسلام للإدارة و الإشراف على دولة الإسلام و ذلك كله يوضح لنا أن الفكر الإسلامي هو بحق مطور الإدارة الحديثة بأسسها و مبادئها . و على أية حال فإن محاولة تتبع الحركة التاريخية لتطور علم من العلوم لها عدة مداخل مدخل يتناول تطور الإدارة من حيث القائمين بها من جانب و من حيث تطور أساليبها من جانب آخر .

2-2-1- تطور الإدارة من حيث القائمين بها: " وتعني بها تطور طرق و أساليب اختيار أصلح الأفراد لشغل الوظائف حتى يكون الفرد أكثر عطاء و إنتاجا".²

و كان من نتائج الفتوحات و التوسع الحربي أن ظهرت حاجة الملوك الملحة إلى المزيد من المال و الجند و إلى ضرورة الإعتماد على عدد من الموظفين في إنجاز المهام المتزايدة للدولة ، و الخدمات الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل على غرار وظيفتها المتمثلة في جمع الضرائب و الدفاع . يعتمد الملك في تكوينه لجهاز إداري على واحدة من ثلاث اعتبارات متغيرة غير موضوعية هي:

¹ - إبراهيم عبدالهادي محمد السليحي: الإدارة مفاهيمها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ،مصر، 2005، ص ص 35-

36.

² - نفس المرجع ، ص ص 37-38.

1- تعيين الأقارب LE NEPOTISME

2- تعيين المعارف و الأصدقاء FAVOURTISME

3- تعيين الأنصار السياسيين PATRONAGE

"و كان من نتائج ممارسة هذه السياسة في التعيين بالوظائف العامة أن ثارت الجماهير التي حرمت من تولي المناصب العامة و الوظائف الحكومية. و مارست الجماهير ضغوطا قوية على حكوماتها مطالبة بتوفير نوع من العدالة في شغل الوظائف"¹

إضافة إلى الثورة الصناعية التي أحدثت آثارا إيجابية في الإنتاج فأدرك رجال الأعمال أ كفاءة الإدارة من العوامل الأساسية التي تمكنهم من تحقيق الربح المتزايد و كفاءة الإدارة مرتبطة تمام الارتباط بإختيار أصلح العناصر لأداء العمل و هكذا حققت إدارة الأعمال في هذا المسار تقدما كبير بينما الإدارة الحكومية بقيت على حالها من التخلف .

و نظرا لما سبق ذكره على النظام الفاسد في التعيين بالوظائف العامة اضطرت الحكومات أن تعدله تدريجيا و كانت إنجلترا هي السبابة إلى ذلك عام 1852 فرنسا عام 1882 الولايات المتحدة الأمريكية 1883 .

و بعد الأخذ بنظام الصلاحية في الإختيار و التعيين في الوظائف العامة أعتبر هاما في تاريخ الإدارة العامة ذلك لما حققه من أهداف يمكن إجمالها في ما يلي :

1. إختيار أصلح العناصر من بين الموارد البشرية المتاحة لتولي الوظائف العامة و من ثمة رفع كفاءة الخدمات العامة.
2. تحقيق تكافؤ الفرص.
3. أخذت الخدمة العامة شكل المهنة التي يمكن التخصص فيها و من ثمة زادت الدقة في أدائها.

2-2-2- تطور الإدارة من حيث أساليبها:

عند تطور الإدارة في العصر الحديث أدى ذلك إلى ظهور العديد من الرواد الذين شغلهم البحث للوصول إلى طرق رشيدة تحقق وفرة الإنتاج بأقل جهد و أدنى تكلفة ، و كان من بين هؤلاء الرواد فريديريك تايلور .

¹ - إبراهيم عبدالهادي محمد السليجي: المرجع السابق، ص ص 39-40.

اهتم تايلور بدراسة الحركة و الزمن و أيضا دراسة الأدوات و المواد التي يستعين بها العامل في عمله ، كما قام تايلور بدراسة حالات التعب بسبب ظروف العمل مشيرا إلى أهمية تنظيم فترات الراحة لإستعادة العامل نشاطه كي لا ينخفض أداءه .

كما أكد على أهمية إختيار العاملين و تدريبهم و إستخدام الأسلوب العلمي ففي التخطيط لإستخدام عناصر الإنتاج.

و لقد قدم لنا تايلور كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل هي:

1. تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي التوصل إليها بأسلوب علمي .

2. إستخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل .

3. إستخدام دراسات الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل.

و لقد نشر تايلور أفكاره في كتابه الشهير الذي نشره عام 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية و لعل أهم ما أسهم به تايلور في نظرية الإدارة هو إصراره على استخدام الطريقة العلمية في البحث .
وقدم تايلور مجموعة من المبادئ نادى بوجوب الإلتزام بها كي تتحقق الكفاءة الإنتاجية و هذه المبادئ هي :

1. إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة.

2. الإختيار العلمي لإنتقاء أفضل العمال و تدريبهم كي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل.

3. فصل العمل الفكري (التخطيط، التنفيذ) بحيث يقوم المديرون بتخطيط و تنظيم العمل و يقوم العمال بتنفيذ هذه الخطة.

4. تعاون الإدارة و العمال لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية.

و على الرغم من أهمية أفكار تايلور و المبادئ التي توصل إليها إلى أنه يأخذ على هذه الأفكار و المبادئ أنه إتخذ أقصى إنتاج لأكفأ عامل هو الإنتاج النموذجي.¹

-الأمثل- الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال و هو بذلك يراعي الفروق الفردية بين الأفراد في القدرة و القوة و درجة الإحتمال .

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن: المرجع السابق، ص07.

هنري فايول على الرغم من الأساليب التي قدمتها الأساليب العلمية التي قدمتها الإدارة العلمية لتايولور قد إنحصرت تقريبا في الوحدات الإنتاجية و كان من المفروض أن تطبق على كافة مستويات التسلسل

التنظيمي ، جاء هنري فايول الذي حاول الإهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي .

لم يهتم فايول بالإدارة العامة فحسب بل أنه وجه بعض إهتمامه إلى إدارة الأعمال حيث قام بتحليل الأنشطة المختلفة في المنظمة و أشار إلى إمكانية تقسيمها إلى ست مجموعات تشمل النواحي الآتية:

الأنشطة الفنية و التكنولوجية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة الأمنية، الأنشطة المحاسبية الأنشطة الإدارية التي تشمل العمليات الإدارية.

و لقد أكد فايول أن هذه الأنشطة تتوفر في أي منظمة مهما كان حجمها و أن المهام الخمسة الأولى بديهية و معلومة، أما المهمة الخاصة بالإدارة فأهميتها إستغرقت معظم أبحاثه و كتاباته إنتهى منها إلى تحديد أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة و هي :

تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الإلتزام بالقواعد ، وحدة الأمر ، وحدة الإتجاه أو الغاية ، خضوع الأفراد للمصلحة العامة، المكافأة المركزية تسلسل القيادة ، النظام (ترتيب الأشياء و الأشخاص) ، العدالة إستقرار العمالة ، الإبتكار ، روح الفريق (التعاون) .

لقد فرق فايول بين أسس الإدارة و عناصر الإدارة فقد فسّر الأسس على المبادئ الأربعة عشر ، أما عناصر الإدارة تضم الوظائف الآتية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة.

ويعد فايول أول رواد الإدارة الذين حددوا عناصر العملية الإدارية بهذه الدقة رغم ما أدخل عليها من تعديلات لاحقة بعد ذلك.

2-3-أنواع الإدارة و خصائصها¹:

2-3-1-أنواع الإدارة : كما تعددت تعاريف الإدارة تعددت أنواعها و ذلك كما ظهرت في كتابات المتخصصين و حسب ميادين ممارستها على النحو التالي :

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن: الموجع المرجع السابق،ص18.

2-3-1-1-1-الإدارة العامة: وكلمة "العامة" تقصد بها "حكومية" تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى و أخصها إدارة الأعمال و إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة و إدارة القطاع العام و إدارة المنظمات الدولية.

فالإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص و الأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة و بتوجيه منها بأداء الخدمات العامة ، كلما توسعت الدولة في الحقوق و الواجبات أدى ذلك إلى توسعها في الخدمات التي

يؤديها الموظفون.¹ و الإدارة العامة في إطار هذا المفهوم إنما تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الواقع و من نتائج إرتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة ، إن الإداري مطالب دائماً بأن ينظر إلى مدى إرتباط عمله و النتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في زمان و مجتمع معين .

فالإدارة العامة تتعلق بتحقيق منفعة عامة أو مصلحة عامة لذلك يطلقون على النشاط الحكومي مفهوم الإدارة العامة.²

2-3-1-2-إدارة الأعمال: و تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح و هي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم و الإدارة في المجال الاقتصادي.³

إذا حاولنا أن نعقد مقارنة بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال نتعرف على نقاط الاختلاف و نقاط التشابه نجد: إدارة الأعمال وثيقة الصلة بالمجال الاقتصادي و الدراسات الاقتصادية في حين أن الإدارة العامة وثيقة الصلة بمجال الخدمات العامة و الظروف و العلوم السياسية.

كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من حيث معنى اللفظ اللاتيني لكلمة إدارة الذي يعني تقديم الخدمة حيث يقوم بتقديم هذه الخدمة متخصصون و من ثم لا بد من تماثل المفاهيم و العمليات و الأساليب المستعملة في كل منهما.

على الرغم من أن ظهور الإدارة العامة سبق ظهور إدارة الأعمال بآلاف السنين إلا أن إدارة الأعمال لها السبق في التقدم و التطور بخطى أسرع.

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن : المرجع السابق، ص ص 19-20.

² - هناء حافظ بدوي: المرجع السابق، ص ص 28-29.

³ - نفس المرجع ، ص ص 30-32.

2-3-1-3-2 إدارة القطاع العام : و تعني إدارة شؤون الدولة الاقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة لتحقيق له المرونة و الاستعداد للمخاطرة و خوض التجارب التي يتسم بها العمل في قطاع العمل ، و المؤسسات العامة هي الوحدة الرئيسية للقطاع العام.¹

و الأصل في إدارة القطاع أنها تتمتع بقسط كبير من التحضر و الإستقلال بالقدر الذي يمكنها من الحركة و العمل بأساليب مشابهة بتلك التي تتبع في إدارة الأعمال و يمكن أن نشير إلى أن هناك إتجاه إلى التخصص في القطاع العام مما يزيد في فعاليات إدارة الأعمال .

2-3-1-3-2 إدارة المنظمات الخاصة : و تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوفر في بعض المنظمات التي تقدم خدمات إلى بعض الفئات الخاصة و لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل الجمعيات التعاونية.

وهذا النوع من الإدارات إدارة المنظمات الخاصة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة و إنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين و يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام و إنما يوجه دخله إلى رعاية الذين ينتمون إليه أو إلى أسرهم.

2-3-1-3-2 الإدارة الدولية : " و تعني إدارة المنظمات التي لها صفة الدولية و التي لا تتبع أيا من الحكومات التي تنشأ في دولها و تعمل على تحقيق أهداف جاءت في ميثاقها أو دستورها إلى خدمة المجتمع العلمي بأسره أو جزء معين منه"²

وهي تستخدم في سبيل ذلك إمكانات تسهم في تقديمها دول متعددة و من أمثلة ذلك الأمم المتحدة ، و جامعة الدول العربية و هذا النوع من الإدارة أوسع و أشمل من الإدارات الأخرى و أكثرها أهمية .

2-3-2 خصائص الإدارة:

تتطوي الإدارة باعتبارها عملية على العديد من التصرفات و المهام التي يقوم بها المدير و هذه المهام أو الوظائف هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، التحفيز، الرقابة و اتخاذ القرارات و يقوم جميع المديرين بهذه المهام و الوظائف بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف و تباين أنشطة المنظمات التي يعملون بها و يضيف هذا خاصية أخرى هي صفة العمومية .

○ العمومية : خاصية أساسية للإدارة و هي ذات تأثير في المجتمعات المعاصرة و تطبق في مواقف مختلفة و متباينة و هي لا تقتصر على منظمات الأعمال فحسب ، بل تمارس

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن : المرجع السابق، صص 22-23.

² - جابر عوض السيد أبو الحسن : المرجع السابق، صص 23-24.

الجامعات و المدارس و الوكالات الحكومية و المستشفيات و المنظمات الاجتماعية و السياسية و الرياضية.

○ الحتمية : فحيثما يوجد مجتمع إنساني ، يجد أن التنسيق بين الأعمال التي تؤديها أصبح أمرا ضروريا و من الإدارة أن تكون حتمية في كل مؤسسة.

○ التنظيم: الواقع أن التنظيم إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة و كفاءة العاملين فيه، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون مرنا بحيث يتكيف مع أي تغير يحدث في الظروف التي تعمل فيها المنظمة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية متعلقة بالمنظمات الأخرى.

○ الإدارة عملية هادفة : فالمدير هو الذي يحدد الأهداف و المرؤوسين هم الذين يحققونها و يتم ذلك من خلال الاستخدام الكفء و الفعال للموارد التي في حوزتها.

○ عملية مستمرة: " و تتمثل هذه الاستمرارية في سعي المنظمات لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة.¹

فحاجات الإنسان دائمة و مستمرة و متجددة و إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته في المستقبل :

○ توافر السلطة: " و السلطة هي الحق في القيادة و قوة تحقيق الطاعة في جميع الأحوال ترتبط القيادة بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة أو الهيئة أو الدولة".

بصفة عامة يتوقف نجاح التنظيم الإداري في أي منظمة على مقدار سلطة الرؤساء و دقة تنفيذ المرؤوسين.

ولا شك أن إساءة استخدام الفئة الأولى التصرف بالسلطة أو إخلال الفئة الثانية بواجباتهم أو عدم اعترافهم بمسئولياتهم أمام مرؤوسيهم يعيق أي تنظيم ، و لكن من الثابت أن من أهم مزايا تفويض السلطة رفع معنويات الأفراد و زيادة شعورهم بالثقة في نفوسهم ، و يختلف وضع أو وظيفة السلطة من منظمة إلى أخرى .

○ البيروقراطية من خصائص الإدارة في المنظمات الرسمية ظهور البيروقراطية و التي تدل في مجموعها على " قوة المكتب أو سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين".¹

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن: المرجع السابق، صص 42-43.

و ينظر في البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد و الإجراءات المكتوبة دون التحيز لأحد ، و تعتمد على التخصيص و تقسيم العمل وتسلسل السلطات و سلسلة من الأوامر تحدد سلطة و مسؤولية كل فرد و كل ذلك من أجل تحقيق الإنجاز الإداري لدى الموظفين و ينظر للبيروقراطية باعتبارها طرق و وسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي تعمل على تحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة و إن كان يحدث ذلك باختلاف الثقافات و نظمها الاجتماعية و على ذلك فهي " التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي يعتمد على العلاقات غير الشخصية و العقلانية و النظم و على ذلك فهي تنظيم العمل و تسجيل أعمال الآخرين و هي تستند إلى ظاهرة التخصص و تقسيم العمل بما يمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية ".

2-3-3- مكونات الإدارة و مبادئها:²

إن الإدارة عملية متكاملة، ويجب النظر إليها بصورة عامة تشتمل على مجموعة من العناصر فلكي تحقق الإدارة أهدافها لابد أن تتكامل جميع العناصر المكونة لها معا و هذه العناصر هي :

1/ العنصر البشري (الأفراد) 2/ الأنشطة أو الوظائف التي يؤديها رجل الإدارة (التخطيط ، التنظيم التوجيه الرقابة، الإتصال ، التنسيق...) 3/ المعرفة (الأسلوب الإداري) 4 / الموارد(مادية و بشرية) 5/ المحيط الخارجي للمشروع (البيئة الخارجية).

- العنصر البشري : لاشك أن الإدارة تحقق أهدافها من خلال مجموعة من الأفراد لابد من أن تمنح لهم سلطات التوجيه و قيادة أفراد آخرين يكونوا مرؤوسين لهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة و في المقابل يكونوا مسؤولين عن تحقيق الأهداف بقدر السلطة الممنوحة لهم وبالطبع نجد أن السلطات و المسؤوليات المخولة لهؤلاء الأفراد أو المديرين تختلف حسب المستوى الإداري الذي يشغله كل منهم في الهيكل التنظيمي للمشروع .
 - نشاط الإدارة : و هو عبارة عن وظائف الإدارة و التي يمارسها المدير من أجل تحقيق أهداف المشروع و قد تعددت التصنيفات لحصر وظائف الإدارة ولكن يمكن إختيار تصنيف يحدد جميع وظائف الإدارة في أربعة وظائف وهي :
- أ- وظيفة التخطيط.

1 - نفس المرجع، ص45.

2- نفس المرجع، ص ص 45-46.

ب- وظيفة التنظيم.

ت- وظيفة التوجيه.

ث- وظيفة الرقابة.

• المعرفة أو الأسلوب الإداري: "وهي عبارة عن المعارف و المفاهيم الإدارية والأساليب العلمية المتعلقة بمجال العمل الإداري و التي تساعد المدير على إنجاز عمله الإداري"¹ و تعتبر المعرفة أساس نجاح الوظيفة الإدارية.

• موارد المنظمة : و تشمل موارد المنظمة على الموارد المالية و الموارد البشرية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها من خلال عملية الإدارة و هذه الموارد هي الأفراد أو القوى البشرية من ذوي التخصصات و المهارات المختلفة ، رأس المال ، الآلات و المعدات ، المواد الخام ، المعلومات و البرامج ، إذ يتوافق نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على حسن استثمار هذه الموارد بطريقة مثلى.

• المحيط الخارجي للإدارة (البيئة الخارجية) : و هي عبارة عن البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تعمل الإدارة في ظلها، حيث تؤثر فيها و تتأثر بها و تشمل البيئة المحيطة المحيط المباشر و هم المتعاملين مع المنظمة مثل العملاء و المحيط العام و هم المتغيرات الخارجية و التي لا تتصل مباشرة بالمنظمة مثل البيئة الثقافية و الإجتماعية، و البيئة الاقتصادية، و البيئة السياسية و القانونية و التكنولوجية .

2-3-4 المبادئ العامة للإدارة: حدد قبول المبادئ العامة للإدارة في أربعة عشر مبدأ إداريا يرى أنها ضرورية لأي إدارة ناجحة و هذه المبادئ ليست مطلقة و لكن يجب إستخدامها و تكييفها حسب الظروف المحيطة بالمشروع عند التطبيق و تتمثل هذه المبادئ في :

• تقسيم العمل: يعني أن العمل إذا قسم إلى أجزاء و تخصص كل عامل في جزء فإنه يتقنه و يحقق إنتاجية أعلى.

• السلطة و العشوائية : عرف قبول السلطة بأنها" الصلاحية التي تخول الرئيس في إصدار الأوامر و كسب طاعة المرؤوسين."²

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن: الموجع السابق،ص45.

² - جابر عوض السيد أبو الحسن: الموجع السابق،ص45.

و قد ذكر قبول أن السلطة و العشوائية مرتبطتان إذ لا توجد مسؤولية ما لم تكن هناك سلطة يعطى لصاحبها حق إصدار الأوامر و يكون مسؤولاً عن النتائج و قد فرق بين نوعين من السلطة هما السلطة الرسمية و السلطة الشخصية فالأولى تستمد من قوة الوظيفة أو المركز الذي يشغله المدير ، بينما الثانية تستمد من صفات المدير الشخصية كالذكاء و حسن التصرف و الخبرة في التعامل مع الآخرين و حسن القيادة.

- النظام أو الإنضباط : و يعني أن أعضاء أي منظمة لابد أن يحترموا القواعد ، و ما أسفرت عنه الإتفاقات بين التنظيم و العاملين و عدم الإخلال بها ¹.
- وحدة السلطة الآمرة : و يعني أن المرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط و هذا المبدأ يتعلق بتوجيه العاملين .
- وحدة التوجيه : و يعني هذا المبدأ أن كل مجموعة متشابهة من الأنظمة و لها نفس الهدف يجب أن تكون تحت مسؤولية رئيس واحد و هذا الرئيس تمنح له الصلاحيات التي تمكنه من التأثير على النشاط الذي يشرف عليه و هذا المبدأ يتعلق بتنسيق و توجيه الأنشطة.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: و هذا المبدأ يعني أن مصلحة المنظمة هي التي يجب أن تغلب على مصلحة العاملين ، فإذا ما تعارضت مصلحة المنظمة مع المصلحة الشخصية للعاملين فإنه يجب التوثيق بينهما.
- مكافأة الأفراد : و ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يحصل العاملين في المنظمة على مقابل عادل للأعمال التي يقومون بها و تكون قادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين و صاحب العمل.

- المركزية: و يعني هذا المبدأ من وجهة نظر "فايول" أن تكون هناك إدارة مركزية تتولى إصدار القرارات المؤثرة على التنظيم و يقل دور المرؤوسين فيها .
- التسلسل الإداري أو تدرج السلطة : و يعني هذا المبدأ أن كل مستوى من مستويات الإدارة له سلطات محددة و أن هذه السلطات تقل كلما هبطنا إلى أسفل و تزيد كلما ارتفعنا في المستوى الإداري و إنه على كل مرؤوس أن يتصل برئيسه المباشر فقط بدون أن يتخطاه للمستويات العليا و كذلك على الرئيس أن يتصل بمرؤوسيه المباشرين و يصدر تعليماته

¹ - نفس المرجع ، ص ص 45 - 46 .

لهم و على هؤلاء المرؤوسين مخاطبة المرؤوسين الأقل منهم و الذين يكونون هم رؤسائهم
1.

- الترتيب: و يقصد به وضع الأفراد أو الأشخاص في الأماكن المناسبة لهم و كذلك وضع الأشياء كل في مكانه المناسب و في الوقت المناسب.
- المساواة بين الأفراد و تحقيق العدالة: و يعني هذا المبدأ يعني أن تطبيق القوانين و النظم في المنظمة لابد أن تتسم بالعدالة و المساواة حتى يمكن للمديرين من الحصول على ولاء مرؤوسيهـم و كسب ثقتهم
- إستقرار العاملين و يرى "فايول" أن المشروع الناجح هو الذي يحافظ على العاملين به و خصوصا الجهاز الإداري و توفير كافة الظروف الملائمة و المشجعة للمحافظة على استقرارهم و تثبيتهم بالمنظمة ، و بذلك يقل معدل دوران العمل أي ترك العاملين للمنظمة.
- المبادرة : و يعني إعطاء الفرصة للعامل و الموظف لمزاولة قدرته على الإبتكار .
- روح الجماعة: و يعني تنمية روح التعاون بين الجماعة و تشجيعهم على العمل الجماعي أو ما يسمى بروح الفريق.²

2-3-5 مستويات الإدارة و أهميتها :

2-3-5-1 مستويات الإدارة: للإدارة مستويات هي :

- المستوى الإداري الأول : يقصد بهذا المستوى " فئة المديرين العليا الذين يقومون بعملية منح القرار للمؤسسات الإجتماعية ككل" إذ يجب إختيار هذه الفئات على أساس من الموضوعية و الكفاءة و القدرات و المهارات الفردية و التنظيمية المختلفة خاصة أن أصحاب هذه الفئة من المديرين لابد و أن يتميزوا ببعض الملكات الخاصة مثل الشخصية ، القدرات العقلية ، و مستويات أعلى من الذكاء القدرة على الإبتكار، و إتخاذ القرار المناسب و الصريح إضافة إلى القدرة على رسم الخطط و الإعداد للمشروعات .

فوظيفة الإدارة العليا تقوم على وضع الأهداف الإستراتيجية و إقرار الخطط التنفيذية و متابعتها للتأكد من تنفيذها ، تقويم أنشطة المنظمة و إنجازاتها ، توطيد علاقات المنظمة مع غيرها من المنظمات .

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن :الموجع المرجع السابق،ص ص 46-5-47.

² - المرجع السابق،ص 48.

- المستوى الإداري الثاني: يقصد بهذا المستوى " لفئة المستويات الإدارية المتوسطة أو ما يطلق عليها نمط الإشراف الثاني مثل المديرين العموميين، و المهندسين الأوائل أو غيرهم من الفئات الإدارية و المتوسطة التي تلعب دورا أساسيا في عمليات التنفيذ لسياسات و أهداف المؤسسات الإجتماعية المختلفة".¹

و بالطبع لابد من توافر عنصر الخبرة و الشهادة العلمية و التخصص و القدرات و المهارات الفردية و التنظيمية المختلفة التي تؤهل هذه الفئة إلى العمل و الإنتاج بصورة سليمة ، فوظيفة الإدارة الوسطى هي توجيه الأهداف إلى خطط تنفيذية، توجيه و رقابة تلك الخطط المشاركة في التخطيط، وضع القرارات مع الإدارة العليا بتقديم المشورة و المعلومات ، و رفع التقارير إلى الإدارة العليا .

- المستوى الإداري الثالث : اهتم علماء التنظيم الإداري بدراسة هذا المستوى الإداري نظرا لأنه لا يقل أهمية عن المستويين الأول و الثاني في إنجاز الأهداف التنظيمية و تنفيذ القرارات و السياسات و الإستراتيجيات العامة التي تطرحها المؤسسات الاجتماعية الإنتاجية و الخدمية المختلفة.

و تحتاج هذه الفئة العديد من الكفاءات و القدرات الخاصة و المهارات الذاتية و التنظيمية و المهنية التي تؤهلهم لإنجاز أعمالهم و بصورة مثلى كما يوجد عدد من المتطلبات التنظيمية التي تحتاجها هذه

الفئة للعمل بصفة عامة مثل توافر خط الاتصال بينها و بين فئة العمال و لا سيما أن هذه الفئة تقوم بعملية إنجاز المهام و الاتصال و الأنشطة المختلفة.²

2-3-5-2 أهمية الإدارة:

الإدارة هي المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى التي يملكها المجتمع، و هي القوى الدافعة لتنمية تلك العلاقات حتى تزداد و تتحسن.

فالإدارة الآن تقف خلف معظم إنجازات البشر فلها الفضل الكبير في انتصارات الإنسان ، أما الإخفاق فيها فيؤدي إلى أمدح الخسائر و عجز البشر من الوصول إلى غاياتهم ، فالدول المتقدمة ما كان لها أن تتقدم إلا بفضل نجاح الإدارة عندها في تحقيق أهدافها و آمالها.

¹ - طارق طه : الإدارة منشأة توزيع المعارف ، الإسكندرية، مصر، جزء 2000، 1، ص 71.

² - جابر عوض السيد أبو الحسن: المرجع السابق، ص 29-30.

كما أن الدول المتخلفة و الفقيرة لم تصل إلى ما هي فيه من بؤس إلا بإخفاق الإدارة فهذه الأخيرة تحت التغير في المجتمع ،و هي التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة التي من خلالها تتحقق الرفاهية التامة ، فالحقيقة أنه لا غنى اليوم عن الإدارة فلقد أصبحت الحاجة إليها أكثر

من أي وقت مضى لارتباطها الوثيق بمستوى المعيشة في أي مجتمع فإننا نعيش جميعا معيشتنا، و تتحرك و نحيا حياتنا كقائمين على الإدارة أو خاضعين لها أو على أقل تقدير كمنتفعين بها .

• تعمل الإدارة على إثارة دافعية الناس: فالمدير لا يحد من جهودهم أو يدفعهم دفعا بل إنه يساعدهم على أن يعبر عن ما يعيش في صدورهم ويسلك الطريقة التي يشعرون بها فالناس هم مصدر العظمة والقوة في أي منظمة .

• تسيير الدافعية في اتجاه العمل الجماعي أو عمل الفريق : إذ ينبغي أن يسود تنسيق العمل وروح الانسجام والمشاركة والتعاون في ما بين القائمين بالعمل .

• وجوب الثقة بالأفراد : إذ أن تنظيم العمل الذي يستند إلى عدم الثقة في الأفراد بعيدة كل البعد عن العلاقات الإنسانية.

• إشباع الحاجات المادية والمعنوية : إذ أن الإدارة تسعى من خلال العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

• الإدارة إحد العوامل الهامة المؤثرة في سلوك الفرد في العمل : إذ أن كثيرا من الباحثين يفترض وجود علاقة بين إنتاج العامل وعلاقته مع غيره والتي تتمثل في علاقته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ونوع العلاقة بين العمال في المؤسسة وكذلك العلاقة بين الخبراء والمستشارين وبين رجال التنفيذ .

• وجوب حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية و الطباعية أول بأول لأن التأخر في هذا يعوق سير العمل ويخفض مستوى الإنتاج .

• تهتم الإدارة بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل ويجعلهم يحسون بالسعادة.

• الإدارة وسيلة للملاءمة بين الموارد والحاجات.

- إن من أهمية الإدارة التنظيم إذ تحرك الإدارة عناصرها وهي الطبيعة ورأس المال والعمل وهي تعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها والإشراف عليها وتوجيهها الوجهة المناسبة بما تحقق أهدافها.
- فصل الإدارة عن الملكية: قديما كان صاحب المشروع هو الذي يتولى إدارته ويتحمل بذلك نتائج وتبعية مدى صحة قراراته ومع ظهور المشروعات الضخمة انفصلت الإدارة عن الملكية وأصبح ملاك المشروع يفرضون رجل الإدارة المتخصص في إدارة شؤون المنظمة.
- كبر حجم المنظمات: تتميز المنظمات المدنية بكبر حجم مواردها المادية والبشرية الأمر الذي يصعب إدارته من شخص أو أشخاص تتقصم الدراية الكافية بالأساليب الإدارية لذلك أصبحت الإدارة أكثر أهمية في الوقت الحالي، إذ تقوم بالربط والتنسيق بين الوحدات الإدارية.
- التخصص الدقيق: تتميز المنظمات المدنية بالتخصص الدقيق وشمولها على العديد من التخصصات مما يزيد الإحساس بالحاجة إلى الإدارة الرشيدة القادرة على الأخذ بين المنظمة التي تظم العديد من التخصصات الدقيقة لتحقيق التناسق الكامل بينها بما يحقق الأهداف .
- ازدواجية هدف المنظمة : هدف مادي واقتصادي وآخر اجتماعي، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المادية والاقتصادية لا يحقق إلا إذا عملت على تحقيق الهدف الاجتماعي وهنا تكمن ضرورة وجود إدارة رشيدة لتحقيق ذلك.¹

¹ - جابر عوض السيد أبو الحسن: الموجع، السابق، ص 36.

الخاتمة :

تحتل المؤسسة مكانا بارزا في المجتمعات حيث تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فهي القوالب التي يتم فيها تنظيم شؤون الناس وعلاقتهم وكذا تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف والوصول إلى تحقيقها واستمرار المؤسسة ، إذا لها العديد من الأبعاد التي تعرف من خلالها حيث تعتبر كبعد اقتصادي من خلال إيجاد قيمة سوقية لمنتجاتها وكبعد اجتماعي، إذ تهتم بالتركيز على تنظيم السلطة والمهام والوظائف وتوزيعها ومراقبة حركات الأفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض وهذا ما يضفي عليها الصبغة الاجتماعية ،وتعتبر كنظام فهي تحتوى هيكل فيه موارد مادية وبشرية وتكون له قوانين ومبادئ يسير وفقها ، والمؤسسة تطورت عبر مراحل حيث كانت تعرف كمنظمات فلاحية تتميز بصغر حجمها والبساطة وقلة التعقيد ،وتطورت بمرور الزمن وأصبحت أكثر تطورا وأكثر قدرة على الإنتاج وتميزت باتساع الحجم وكثرة المنازعات الاجتماعية وتعد أنماط التسيير وللمؤسسة مجموعة من الخصائص التي تميزها منها الشخصية القانونية من حيث إمتلاكها للحقوق والصلاحيات والوظيفة فكل مؤسسة وجدت من أجل وظيفة معينة والقدرة على البقاء والإستمرار لتحقيق الأهداف إذ تسعى إلى أهداف نوعية أو كمية ولكل مؤسسة وظائف حيث تتعدى إلى الوظيفة الإدارية من خلال إحتوائها على الإدارة التي تقوم بمهام منها التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، ووظيفة التموين حيث تمد بالبضائع والموارد الأولية وغيرها من الوظائف ، تختلف المؤسسة بإختلاف طبيعة نشاطها حيث تقسم بحسب معيار قانوني إلى المؤسسات المالية والمؤسسات خاصة تعود للملكية الفردية والشركات والمؤسسات العمومية وتصنف حسب المعيار الاقتصادي والى مؤسسات صناعية والتي تتضمن مؤسسات صناعية ثقيلة وأخرى تجارية ومؤسسات فلاحية والنوع الثاني المؤسسات المالية الخدماتية التي تسعى للربح وأخرى حسب معيار الملكية وهي مؤسسات خاصة وعامة ومختلطة، وتعتبر الإدارة من تقوم بمهام المؤسسة وتراقب كل ما يحدث فيها مجهود عقلي وأسلوب تطبيق المبادئ العلمية المنطق عليها لتحقيق الأهداف حيث تعتبر معروفة منذ القديم فأغلب الحضارات القديمة حققت ذروة من التقدم وهذا ما يدل على وجود نوع من التنظيم فالفراعنة كانوا ينظمون في شكل جماعات وكان لهم قائد ويعتبر الإسلام من أرسى القواعد إذ لم تقتصر تعليماته على تقديم أفكار نظرية وإنما تطبيقها مثل مبدأ الحوافز،وتطورت الإدارة في العصر الحديث وتم ظهور طرق رشيدة تحقق الإنتاج بأفضل جهد وتكلفة وتعددت أنواع الإدارة حيث نجد الإدارة العامة التي تكون حكومية وإدارة الأعمال المهمة بالنشاط الاقتصادي وإدارة القطاع العام التي تعني بشؤون الدولة الاقتصادية وإدارة المنظمات الخاصة التي تقدم خدمات إلى بعض الفئات .