



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الفرات الأوسط التقنية  
المعهد المتقني المنجف  
قسم تقنيات الإدارة المصحية

# مبادئ الإدارة

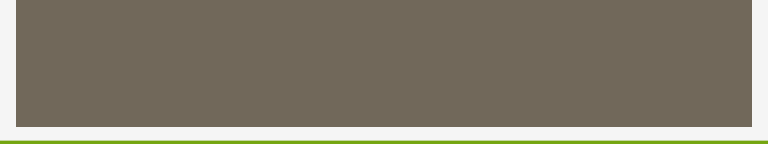
## المرحلة الأولى

[thawra.lateef.inj@atu.edu.iq](mailto:thawra.lateef.inj@atu.edu.iq)

د ثوره لطيف جاسم

2025-2026

# الحقية التعليمية لمادة مبادئ الإدارة المرحلة الأولى اعداد : د ثوره لطيف جاسم



# الوحدة النمطية الأولى

مقدمة – مدخل الى الإدارة- الوظائف الادارية

## مدخل الى الإدارة – المتطور والمفاهيم

### النظرة الشاملة

أ- الفئة المستهدفة : طلبة المرحلة الأولى في قسم تقنيات الإدارة الصحية –المعهد التقني النجف

ب- المبررات : صممت هذه الوحدة النمطية من اجل اعطاء فكرة عن الادارة والوظائف الإدارية وتقسيماتها

ج- الفكرة المركزية

- 1- مدخل الى الإدارة
- 2- الوظائف الادارية

الأسبوع الأول :مفهوم الادارة ومراحل تطور الادارة  
الأسبوع الثاني :أهمية الادارة  
الأسبوع الثالث : علاقة الإدارة بالعلوم الاخرى  
الأسبوع الرابع :تطور الإدارة الفكري  
الأسبوع الخامس : المدارس الفكرية  
الأسبوع السادس : نظرية الحاجات  
الأسبوع السابع : الوظائف الادارية  
الأسبوع الثامن : التنظيم  
الأسبوع التاسع : التحفيز  
الأسبوع العاشر : القيادة  
الأسبوع الحادي عشر : الرقابة  
الأسبوع الثاني عشر : اتخاذ القرار  
الأسبوع الثالث عشر : العوامل البيئية المؤثرة في الادارة  
الأسبوع الرابع عشر : المستويات الإدارية ونطاق الاشراف  
الأسبوع الخامس عشر :السلطة الصلاحية والمسؤولية

## المقدمة

ظهرت حاجة مُلحة وضرورية لوجود حقل إداري في ظل التحديات والصعوبات التي رافقت الثورة المعلوماتية، والتكنولوجية، والتقنية في القرن الحادي والعشرين، والتي أحدثت تغييرات جذرية في مختلف المجالات الحياتية على صعيد الأفراد والجماعات والأمم. يضم هذا الحقل قوانين وأنظمة وأحكاماً تصنع قادة إداريين وخبراء استراتيجيين في جميع مجالات الحياة، يمتلكون القدرة على دراسة المواقف بأسلوب علمي موضوعي، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة التي تواجهها، وتبني مواقف تلتزم بأسس اتخاذ القرارات كما تقرّها نظريات الإدارة وممارساتها، وتضمن تنفيذ تلك القرارات، وتضع نظاماً فعّالاً لتقييمها، علماً أنّ هذه المفاهيم يمكن تطبيقها على مستوى المجتمعات والمنظمات.

## الأسبوع الأول: مراحل تطور الإدارة

عند الحديث عن نشأة وتطور علم الإدارة منذ القدم حتى وقتنا الحاضر، لا بدّ من تقسيم ذلك إلى ثلاث مراحل رئيسية عبر التاريخ، والتي تتمثل بصورة مباشرة فيما يأتي:

### مرحلة ما قبل الميلاد

كان لدى الحضارات آنذاك نوع من الرقابة الإدارية والإشراف على العمل، بما في ذلك الحضارة السومرية التي قامت فوق منطقة الهلال الخصيب، وكذلك الحضارة المصرية التي تركت خلفها واحدة من عجائب الدنيا السبع، والتي بدورها قامت على أسلوب إداري وتخطيطي وهندسي رائع، والذي يتجسد في فنّ الأهرامات، كما وتركت هذه الحضارة خلفها أسطول نهري. كما أن الحضارة البابلية اعتمدت أسلوب الرقابة على الإنتاج، وصناعة الغزل وغيره، وكذلك الحضارة الصينية والهندية التي اهتمت في الأنهار وفي التنظيم العسكري.

## 1. مرحلة ما بعد الميلاد

أما عن هذه المرحلة، فتتمثل فيما تركته الحضارة الإغريقيّة أو الرومانيّة، من العمل المؤسّساتي، وكذلك الحضارة الإسلاميّة التي اعتمدت ما يسمى بالسلسل الإداري.

## 2- مرحلة الوقت الحاضر أو التاريخ المعاصر

هذا وقد عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق مفاهيم الإدارة على نطاق واسع، بما في ذلك كل من التخطيط والتنمية والحوكمة، والإدارة الاستراتيجية وغيرها، وقد بدأت ذلك الدول الاشتراكيّة؛ وعلى رأسها الاتحاد السوفييتي السابق، وشمل ذلك الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة، والزراعة، والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب، وقد قامت العديد من الدول العربيّة باتباع هذا النهج التنظيمي، ومن هذه الدول مصر ، والجزائر، وسوريا، والعراق.

يُعبّر مفهوم الإدارة عن تلك العملية الشاملة لجميع المستويات في التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتي ترتبط بعلاقات متشابكة متداخلة مع كل الظروف والقوى، بما في ذلك العوامل الخارجية المحيطة كالظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والحضارية، والثقافية. وهي عبارة عن اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئية التي تحيط بأية منظمة. كما أنها تعبر عن العملية التي تهدف بشكل مباشر إلى تسخير الموارد المتاحة، وتوظيفها لتحقيق الأهداف المختلف، أما فيما يتعلق بمعنى الإدارة كحقل من حقول الدراسة، فهي فرع من فروع العلوم الاجتماعية، الذي يقوم بوصف وتفسير الظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. يضم هذا الحقل العديد من التخصصات المختلفة، ومنها الإدارة الاستراتيجية، والإدارة التربوية، وإدارة البنوك والمصارف، وهو حقل دراسي نما وتطور بشكل هائل في العقود الأخيرة، وفيما يلي سنتحدث عن تاريخ تطوره. هناك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الإدارية المعاصرة ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعرف الإدارة بأنها (وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية)

تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه

ويعرفها هودريك تايلور بقوله أن تعرفه بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونها بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.»

وهناك اتجاهان رئيسيان في تحديد مفهوم الإدارة هما:

**الأول:** أعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى مجموعة من العناصر أو الخطوات..

**الثاني:** أعتمد على طبيعة الإدارة باعتبارها نشاطاً مميزاً.

## عناصر تعريف الادارة

1. الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب
2. ترتبط الإدارة بإنجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة
3. يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال
4. تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في: التخطيط – والتنظيم – والتوجيه – والتنسيق – والرقابة – وإعداد التقارير والموازنات

## طبيعة الإدارة:

هي قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتي تتمثل في:  
(1) حساب الارباح والخسائر.

درجة الرضا البشرى (الروح المعنوية – درجة الانتماء) وتتوقف شدتها على مقدار ما تملكه المنظمة من موارد مادية وبشرية.. ,  
وتمارس بمعرفة المدير, وتوجه لتحديد اهداف محددة، وتهدف إلى استخدام الموارد أفضل استخدام ممكن لتحقيق الاهداف المحددة

من يقوم بالإدارة هناك نظرتان:

**الأولى // النظرة التقليدية:** يتولى المديرون عمل كل شيء في مجموعة العمل فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه فالمديرون هم من يتولون التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وأما العاملون فهم يتولون التنفيذ.

**الثانية // النظرة المعاصرة:** يفوض المديرون جزء من مسؤولياتهم على المرؤوسين الذين يتم تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحمل تلك المسؤولية بنجاح كما تعطي الفرصة كاملة للمرؤوسين لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها. فالمديرون هم من يتولون التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وأما العاملون فهم يتولون التنفيذ ومن ثم الرقابة والتخطيط والتنظيم.

## الاختبار القبلي: للأسبوع الاول

**اسئلة اختبار قبلي ؟**

**1. ما المقصود بالإدارة؟**

- أ) تنفيذ الأعمال بشكل عشوائي
- ب) عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف
- ج) العمل الفردي فقط
- د) الإشراف على الآلات فقط

**2. أي الحضارات الآتية اشتهرت بالتخطيط الإداري الذي تجسد في**

**بناء الأهرامات؟**

- أ) الحضارة الصينية
- ب) الحضارة الهندية
- ج) الحضارة المصرية
- د) الحضارة الإغريقية

**3. اعتمدت الحضارة الإسلامية في الإدارة على:**

- أ) الرقابة الصناعية
- ب) التسلسل الإداري
- ج) الإدارة الإلكترونية
- د) الإدارة العلمية

**4. كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني بمعنى:**

- أ) السيطرة والتحكم
- ب) يخدم أو يساعد الآخرين
- ج) الإنتاج والتصنيع
- د) القيادة العسكرية

**5. أي المصطلحين يُستخدم غالبًا للإدارة في منظمات الأعمال الربحية؟**

- أ) Administration
- ب) Management
- ج) Leadership
- د) Organization

**6. من وظائف الإدارة الأساسية:**

- أ) التخطيط والتنظيم
- ب) الزراعة والصناعة
- ج) البيع والشراء
- د) التعليم والتدريس فقط

**7. يرى فردريك تايلور أن الإدارة تعني:**

- أ) تحقيق الأرباح فقط
- ب) تنفيذ الأعمال بأحسن وأرخص طريقة ممكنة
- ج) الرقابة على العمال فقط
- د) إدارة الموارد المالية فقط

## الأسبوع الثاني : أهمية الإدارة:

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد، والمنشآت، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء، والأمن والتقدم. يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

1. الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
2. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
3. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
4. تسهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
5. ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية
6. الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال
7. الندرة النسبية المتزايدة في الموارد
8. اتجاهات العولمة، وظهور المنظمات الكونية
9. المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية
01. رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

## خصائص الإدارة

خصائص الإدارة:

ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا إدارة بدون منظمات.  
أن الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية التي يمكن أن تكتسب بالدراسة.  
أن الإدارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في أداء أعمالها.  
أن الإدارة أن الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الانتاج.  
تعتبر الإدارة أهم عناصر النشاط إلى لا غنى لأي وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها.

## وظائف الإدارة:

- 1-إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة البدائية في دراسة وتحليل الأعمال المطلوب أدائها.
- 2-استخدام الطريقة العلمية في اختيار العاملين المناسبين لأداء العمل وتدريبهم.
- 3-توفير جو من التعاون بين العاملين والادارة لضمان حسن إنجاز العمل.
- 4-العدل في تقسيم المسؤولية بين العاملين والمديرين.
- 5-التخطيط ويتضمن تحديد الاهداف وخط سير العمل ومراحله والطرق المستخدمة.
- 6-التنظيم لتزويد المشروع بالمواد الأولية والربط بين الأفراد والإمكانات المادية. حيث الأفراد لا يعملون فقط من خلال التنظيم الرسمي وإنما يعملون في جماعات صغيرة متماسكة لها عاداتها وسلوكها ومتطلباتها.
- 7-إصدار الأوامر لتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم.
- 8-التنسيق لإيجاد الترابط بين الأعمال والأشخاص المنوط بهم تنفيذها.
- 9-الرقابة للتأكد من تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة المرسومة. حيث أن شعور الفرد بأنه تحت الملاحظة يعطيه شعوراً بالأهمية مما يزيد الإنتاجية.
- 10-أن وجود مناخ إشرافي ملائم وفعال أساس زيادة الإنتاج. ليس فقط العوامل المادية هي ذات تأثير على إنتاجية العمل.

## المهارات الإدارية

### 1-المهارات العلمية (الإدراكية):

وهي المعرفة الكاملة بالأمر: أي القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل التام والربط بين أنشطة ومصالح المنظمة بالإضافة إلى فهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على التنظيم ككل. وهذه المهارات هي التي تمكن إدارة المنظمة من رؤية شاملة والعلاقات بين المنظمة والدولة كنظام أكبر وأشمل مستند على منطق المنفعة المتبادلة والتأثير المتبادل، والاقتناع بأن بقاء المنظمة ونموها يتوقف على هذا المنطق.

### 2-المهارات الفنية:

وهي المعرفة الكاملة بدقائق العمل الفني: أي القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات إلخ... الخاصة بإنجاز العمل وهي تمكن الإدارة من استخدام كافة الأساليب التكنولوجية المتاحة في مواجهة كافة المواقف.

### 3-المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على التعامل والعمل مع الأفراد وقيادتهم وتحفيزهم تشجيعهم على العمل في جماعات. وهي تمكن الإدارة من التعامل مع كافة أفراد التنظيم باعتبارهم بشر بالطريقة التي ترفع من روحهم المعنوية وتزيد من انتمائهم لوظائفهم بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

المسؤوليات الإدارية على اتجاهين:

الأول: المسؤوليات الإدارية تجاه البيئة الخارجية:

الالتزام بالقيم الأخلاقية سواء من حيث الانتاج الجيد أو السعر والمنافسة الشريفة.

العمل في إطار السياسات التشريعية والسياسية التي تضعها السلطات الحكومية.

أن تعمل على تخفيف الآثار السلبية التي تتولد من عمليات الإنتاج الخاصة. الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع.

الثاني: المسؤوليات الإدارية تجاه العاملين بها: التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات الوظائف الإدارية.

اشتراك العاملين في الإدارة.

الاتجاه نحو الزيادة المستمرة في معدلات الأجور والمرتبات لعاملها مع تقديرها المستمر لجهودهم.

توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والمواصلات والاضاءة والتهوية. أن توفر للعاملين الشعور بالأمن، والاستقرار، والمكانة الاجتماعية.

تقديم كافة التسهيلات العلاجية، والترفيهية والثقافية للعاملين بها.

## الاختبار البعدي

### 1- أعدد الإدارة وسيلة لتحقيق:

- أ) الترفيه فقط
- ب) أهداف المجتمع وطموحاته
- ج) تقليل الإنتاج
- د) زيادة الصراعات

### 2- من أسباب أهمية الإدارة:

- أ) قلة عدد المنشآت
- ب) الفصل بين الإدارة والملكية
- ج) إلغاء التكنولوجيا
- د) ضعف المنافسة

### 3- تشير الندرة النسبية المتزايدة إلى:

- أ) وفرة الموارد
- ب) زيادة الموارد الطبيعية
- ج) محدودية الموارد مقارنة بالحاجات
- د) انخفاض عدد السكان

#### 4- من خصائص الإدارة أنها:

- أ) هدف بحد ذاتها
- ب) نشاط مؤقت
- ج) ترتبط بالمنظمات
- د) لا تحتاج إلى أسس علمية

#### 5- الإدارة تستند إلى:

- أ) الاجتهاد الشخصي فقط
- ب) مبادئ وأسس علمية وعملية
- ج) العشوائية
- د) الخبرة العسكرية فقط

#### 6- من وظائف الإدارة:

- أ) التخطيط والتنظيم
- ب) الزراعة والتعدين
- ج) البيع الفردي
- د) التصميم الفني فقط

## إجابات الاختبار البعدي

- 1-ب
- 2-ب
- 3-ج
- 4-ج
- 5-ب
- 6-أ

## الأسبوع الأول والثاني

### إجابات الاختبار القبلي

- 1-ب
- 2-ج
- 3-ب
- 4-ب
- 5-ب
- 6-أ

## الأسبوع الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

تعتبر الادارة من ضمن العلوم الاجتماعية والانسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية التالية: علم الاقتصاد، علم السياسة والقانون، علم النفس، علم الاجتماع، علم التاريخ وعلم الجغرافية، علم الاحصاء، علم المحاسبة

ويمكننا القول بان الادارة تتأثر بهذه العلوم على النحو التالي:

1- بالنسبة لعلم الاقتصاد: فعلم الادارة يعني بالظواهر الاقتصادية فى الدولة والعالم من حوله فالإداري يجب ان يكون على علم بما يدور من حوله من ظواهر اقتصادية مثل الكساد الاقتصادي ومعدلات النمو الاقتصادي ونسب البطالة ...الخ من الظواهر الاقتصادية الاخرى.

2- بالنسبة لعلم السياسة والقانون: يجب على الادارة ان تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتعامل معها، بالإضافة الى فهم القوانين واللوائح والانظمة التي يعمل بها في البلد الذي تعمل فيه.

3- بالنسبة لعلم النفس: فعلم الادارة يعني بفن التعامل مع النفس البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات والقدرة على تحقيق الاهداف من خلال الموارد البشرية فى المنشأة وبالتالي يجب على الادارة ان تكون على علم بفن التعامل مع الافراد والظواهر الانسانية المختلفة.

**4-علاقتها بعلم الاجتماع** والذي يعني بالمجتمع وتطوره فالإدارة يجب ان يكون لها ادراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على التعامل مع تلك الحاجات عن طريق التدريب او تقديم الخدمات او السلع التي تعكس حاجاته بالإضافة الى القدرة على ادراك العادات والتقاليد التي يعمل بها في هذا المجتمع.

**5-علاقتها بعلم التاريخ** تعتبر الادارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعني بتجارب وانجازات الامم عبر العصور المختلفة، وعلم الادارة من العلوم التي تقوم على التجارب السابقة والاضافة اليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة.

**6-علاقتها بعلم الجغرافية:** ان طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر في جميع ارجاء العالم تجعل من معرفة الادارة لتلك المناطق المستهدفة ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لإنجاح اعمال المنشآت، وهذا يتطلب معرفه المناطق والتضاريس واعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديمغرافية.

**7- علاقتها بعلم الاحصاء:** فالإدارة يجب ان تكون لها القدرة على فهم التحليلات الاحصائية عندما يضعون خططهم المستقبلية او يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدهم في اجراء التنبؤات والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات .

بالنسبة لعلم المحاسبة : وهو علم يعني بتسجيل وتبويب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل ارقام يمكن الاستفادة منها في الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمؤسسة بالإضافة الى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الادارة في المنشأة والتي تساعد في التخطيط والرقابة على الموارد المالية فيها، وبشكل اساسي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالإدارة تعني بعلم المحاسبة في القيام بالمهام الادارية في المنشأة.

هل الإدارة علم أم فن ؟

يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعاً وقدماً بين الدارسين في مجال الإدارة

هناك فريقان في هذا الصدد . يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية، ومبادئ رئيسية ، فضلاً عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. وهناك فريق ثان يرى أن الإدارة فن وليست علماً . حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.

على أنه يمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.

## أسئلة الاختبار القبلي للأسبوع الثالث

- 1- تعد الإدارة من ضمن•
  - أ) العلوم الطبيعية
  - ب) العلوم الاجتماعية والإنسانية
  - ج) العلوم الطبية
  - د) العلوم الهندسية
- 2- يهتم علم الاقتصاد بالنسبة للإدارة ب•
  - أ) الظواهر الاقتصادية
  - ب) العادات والتقاليد
  - ج) السلوك الإنساني فقط
  - د) التضاريس الجغرافية
- 3- من الظواهر الاقتصادية التي يجب أن يكون الإداري على علم بها•
  - أ) نسب البطالة
  - ب) المناخ
  - ج) الحروب القديمة
  - د) الطبقات الاجتماعية فقط
- 4- تساعد السياسة والقانون الإدارة على•
  - أ) تجاهل القوانين
  - ب) فهم الأنظمة واللوائح
  - ج) إلغاء القرارات
  - د) تقليل الإنتاج

5- يهتم علم النفس بالنسبة للإدارة بـ:

أ) التضاريس الجغرافية

ب) فن التعامل مع النفس البشرية

ج) تسجيل الحسابات

د) دراسة التاريخ

6- يركز علم الاجتماع على:

أ) المجتمع وتطوره

ب) الحسابات المالية

ج) الظواهر الطبيعية

د) التجارب العلمية

7- تعد الإدارة علماً تراكمياً بسبب ارتباطها بـ:

أ) علم الجغرافية

ب) علم التاريخ

ج) علم الإحصاء

د) علم المحاسبة

8- تساعد الجغرافية الإدارة في معرفة:

أ) القوانين فقط

ب) المناطق والتضاريس والسكان

ج) السلوك النفسي فقط

د) الحسابات المالية

9- يستخدم علم الإحصاء في الإدارة من أجل:

أ) التنبؤ واتخاذ القرارات

ب) دراسة العادات

ج) تسجيل العمليات المالية

د) فهم التاريخ

## إجابات الاختبار القبلي

- 1- ب
- 2- أ
- 3- أ
- 4- ب
- 5- ب
- 6- أ
- 7- ب
- 8- ب
- 9- ب

## الأسبوع الرابع: تطور الفكر الإداري

الإدارة ليست اختراعاً حديثاً يرجع إلى بضعة عقود من السنين، وإنما هي قديمة قدم الإنسانية ذاتها فمنذ ظهور الإنسان على الأرض وهو يمارس الإدارة، والشواهد التاريخية تؤكد صحة هذا الرأي فالحضارة الإنسانية القديمة مثل الحضارة الفرعونية والإمبراطوريات العظمى مثل إمبراطورية الفرس والرومان والديانات السماوية مثل الإسلامية والمسيحية واليهودية لم تنتشر وتعم أرجاء الأرض إلا بالإدارة .

ظهر الفكر الإداري في الإسلام في الإسلام النظام الإداري قائم على ثلاث أجزاء: (1- عبادات، 2- معاملات، 3- أخلاقيات) والإدارة معروف أنها في قسم المعاملات والأخلاقيات فكان الإسلام أشمل وأعم من الأنظمة الإدارية الوضعية في الدول الغربية. والفكر الإداري أبسط وأصغر وأقل شأن من الفكر الإسلامي العظيم، وإذا أردنا أن نعرفه تعريفاً بسيطاً فهو : محاولات العلماء محاولات عقلية لإيجاد فكر إداري يتناسب مع كل مرحلة. والفكر الإداري في الإسلام المصدرين الرئيسيين له هما القرآن والسنة، وفي بداية الإسلام لم يكن هناك ظهور حقيقي للإدارة إلا في التنظيمات الداخلية التي نظمها الرسول صلى الله عليه وسلم عندما أتى إلى المدينة، و مارس جميع الوظائف الإدارية التي نفهمها والتي لم نصل إليها.

ولكن عندما نتكلم عن منظور إدارة مركزية لها أفرع في إدارات محلية لم يعرف الفكر الإداري إلا في أواخر القرن الأول الهجري عندما تكونت الدولة الأموية واتسع شأنها فأصبح هنالك فكر إداري.

## مدارس الإدارة

اولا //المدرسة الكلاسيكية

وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري .تقوم هذه المدرسة على أساس تقليدي هو ضرورة معاملة الإنسان كآلة تماما وعلى المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر". ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية. وهي ترى ان هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من ان يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية.

## السمات الأساسية لنموذج ويدر البيروقراطي:

يؤدي تقسيم العمل الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة. يتعين اتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى ان يكون كل مرؤوس تحت اشراف ورقابة رئيس. ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها. الإداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة. تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي. التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءة.

الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية :

من ابرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية انها اهملت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان .

**ويوضح (وايت) ان الادارة التقليدية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :**

1-ان الانسان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية الى اقصى درجة

2-يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.

3-الافراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية

## 1) حركة الإدارة العلمية:

تمثلت افكار هذه الحركة في كتابات "فردريك تايلور" .

وقد لقب بأبو الإدارة العلمية, وقد عاش في فترة تميزت بالفساد الإداري وعدم الكفاءة والفعالية، وقد ابتدأ حياته عاملاً ثم تدرج في المناصب، ومع استمراره في العمل استطاع الحصول على شهادة في الهندسة الميكانيكية, وقام تايلور بإصدار كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" مستفيداً من خبرته في العمل. فقد اهتم بتوزيع العمل في مراحل مختلفة مختلفة كم اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف. ادت هذه الافكار الي كثير من التقدم الصناعي في امريكا وفرنسا.

## سمات الحركة العلمية :

- 1- نظرت إلى العامل على أساس أنه آلة يحدد له توقيت العمل وطريقته و بالتالي أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال .
- 2- عملت على تفكيك العمل إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط أدى هذا إلى سهولة أداء العمل وشعور العامل بالإحباط .
- 3- لم يحدث هناك أي توافق وانسجام بين العمال والإدارة ، الأمر الذي أدى إلى تضارب المصالح و شعور العاملين بالظلم، وهذا أدى إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية التي تعمل ضد الإدارة
- 4- كانت ترى أن الأجور و المكافئات المالية هي الحوافز الوحيدة التي يمكن من خلالها حث العاملين على الانضباط و الإخلاص وتجاهلت الحوافز المعنوية التي يمكن أن يكون لها تأثير أقوى .
- 5- هذه النظرية اعتمدت على السلطة والرقابة للتأثير على الأفراد من خلال تهديدهم بفقدان وظائفهم وقد يكون لهذا تأثير في الماضي حيث كان الأفراد يخشون فقدان الوظائف لما يترتب عليها من مصائب قد تحيط بهم، أما الآن فإن الموظفين أصبحوا أكثر تنظيماً وبإمكانهم أن يواجهوا التهديد بالتهاون في العمل وتقليل الإنتاج .

## 1) مدرسة النظرية الإدارية

كان هنري فايول ( 1841 – 1925 ) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا، وعمل إدارياً في تلك الشركة من عام 1918 إلى 1988 ، أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان ( الإدارة الصناعية والعمومية).

### General and Industrial Management

الإنجليزية. وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .

**ويرى فايول أن وظائف الإدارة هي:**

1. التنبؤ والتخطيط.
  2. التنظيم.
  3. إصدار التعليمات والأوامر.
  4. الرقابة.
  5. التنسيق. ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي :
- 1- تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر أكبر من الانتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل .

- 2- السلطة والمسؤولية : ويجد قايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنشئ منها ، والسلطة في نظره هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية
- 3- النظام والتأديب : ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء
- 4- وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- 5- وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .
- 6- فضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد .
- 7- تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة
- 8- المركزية : ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع
- 9- تدرج السلطة او التسلسل الهرمى ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الادارة.
- 10- المساواة : بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل
- 11- الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .

12- ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين

المستمر يعتبر من عوارض الادارة السيئة.

13- المبادرة : اي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته

على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار

14- روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد

وتشجيعهم على العمل الجماعي

## أسئلة الاختبار البعدي للأسبوع الرابع

1- يعد \_\_\_\_\_ أبو الإدارة العلمية.

أ- ماكس فيبر

ب- هنري فايول

ج- فردريك تايلور

2- ركّز المبرور المدرسة الكلاسيكية على:

أ- العلاقات الإنسانية

ب- السلطة والتنظيم الرسمي

ج- الحوافز النفسية

د- القيادة الديمقراطية

3- من مصادر الفكر الإداري الإسلامي:

أ- القوانين الوضعية

ب- القرآن والسنة

ج- الفلسفة اليونانية

د- الاقتصاد الحديث

4- من وظائف الإدارة عند فايول:

أ- التسويق

ب- التخطيط

ج- البيع

د- الإعلان

5- قوم البيروقراطية عند ويبر على:

أ- العاطفة

ب- العلاقات الشخصية

ج- التدرج الهرمي

د- الفوضى التنظيمية

## الأسبوع الخامس

**مدرسة العلاقات الإنسانية** ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل تايلور وفايول. ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية قياساً بالعوامل المادية . ولذلك فقد كان من اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة والتهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين من ابرز علماء هذه المدرسة (ماري فوليت-والتون مايو- و شستر برنارد- و هيربرت سايمون)

رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو الذي قام بالعديد من التجارب والتي عرفت بتجارب الهاثورن لدراسة مدى تأثير الإضاءة على الإنتاجية . والتي أدت إلى الكشف عن أثر العامل المعنوي والروح المعنوية للعاملين على الإنتاجية بصفة عامة. في مصنع شركة وسترن اليكتريك في ضاحية من ضواحي مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الغرض من الدراسة هو تحديد أثر عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العامل، وقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات المعيارية، ومع ذلك فقد ازداد الإنتاج في الحالتين، واعتبر الباحثون أن السبب هو العامل المعنوي والروح المعنوية العالية بين العاملين. وقد أطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات الإنسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل الإنساني في المنظمة.

## أهم نتائج تجارب الهاثورون

يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء.  
أن المنظمة تؤدي وظيفتين هما: أ- تقديم سلع أو خدمات ب- توزيع الرضا بين أعضائها  
يوجد في أي منظمة نوعين من التنظيم هما (التنظيم الرسمي / التنظيم الغير رسمي).  
عملية التقويم الاجتماعي ظاهرة دائمة. كل شخص في المنظمة ينظر إلى أي شيء يمس  
وضعه الشخصي على أنه غير عادل. لا يكون الحافز المادي فعالا ما لم يصاحبه حافز معنوي.  
ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته

## الانتقادات للمدرسة الإنسانية:

توصلت الي العديد من التعميمات اعتمادا على عدد محدد من البحوث. انها تركز اهتمامها  
على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية. تنظر للعمل باعتباره  
عنصرا ثابتا لا يتغير. ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي  
اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

## المدرسة التجريبية

وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الانسانية. وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الانسان فقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الادارة اكثر من التركيز على الجانب النظري. ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الادارة العلمية وعلم الادارة. فبينما تعني الادارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على اسس علمية فإن علم الادارة يقوم على البحث النظري في العملية الادارية. ويؤكد رواد هذه المدرسة على :

- 1- تمثل الادارة ميدانا محددا ومستقلا من النشاط البشري.
  - 2- المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- وتتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الادارة حيث ينادون بأن الادارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على اتقانه لعمله الاداري ومهاراته القيادية. كما يشير "بيتر دراكر" الى اهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الادارة.

## وتتمثل اهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل ادارة او قسم.
2. العمل على تضيق نطاق الاشراف.
3. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية. ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وامثال عامة اكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

## المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لمدرسة العلاقات الإنسانية . تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساس مؤداه أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف ، وأن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة .

## الجوانب التي ركز عليها المدخل السلوكي في الإدارة

- 1- الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد في العمل بجانب العامل المادي.
  - 2- تتم الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة عندما تتحقق حاجته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط .
  - 3- النظرة إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط .
  - 4- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد .
  - 5- تشجيع التنظيمات غير الرسمية على الظهور لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية
  - 6- افترضوا أنه لا يوجد تناقض بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- لا يمكن حصر النظريات التي تناولت سلوك الأفراد في محيط العمل والتي حاولت تفسير ما يصدر عن الفرد من أفعال وأقوال وتوضيح ما يمكن عمله للتأثير في سلوك الأفراد، ونذكر بعضاً من هذه النظريات على سبيل المثال لا الحصر. يدل تعدد النظريات على مدى ما يتصف به سلوك الإنسان من تعقيد، وعلى صعوبة الوصول إلى اتفاق بين العلماء على نظرية واحدة للتأثير في هذا السلوك.

## اختبار بعدي الأسبوع الخامس

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة و (X) أمام العبارة الخاطئة:

- 1- اهتمت المدرسة الكلاسيكية بالجوانب النفسية للعمال
- 2- يعد تايلور أبو الإدارة العلمية
- 3- من مبادئ فايول وحدة الأمر
- 4- يعتمد الفكر الإداري الإسلامي على القرآن والسنة
- 5- يرى ويبر أن التدرج الهرمي مهم في الإدارة

# إجابات الاختبار القبلي الأسبوع الرابع

## الأسبوع الخامس

### إجابات الاختبار البعدي

1- خطأ

2- صح

3- صح

4- صح

5- صح

1- ج- فردريك تايلور

2- ب- السلطة والتنظيم الرسمي

3- ب- القرآن والسنة

ب- التخطيط-4

5- ج- التدرج الهرمي

# نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو

الأسبوع السادس



يرى ماسلو أن الإنسان دائم الحاجة وهو كلما اشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء اشباعها. وأن الحاجة إذا أشبعت لا تمثل دافعا للسلوك . رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي تبعاً لأهميتها كالتالي:

### نظرية X وY لدوكلاس وماكريكر

**نظرية X** الذي صاغ هذه النظرية هو دوكلاس ماكريكر وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية .وضع دوكلاس نظريته الاولى (X) وهي تنظر نظره سلبية للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة. أسس نظرية (X):

1. لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه
  2. يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه
  3. الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار
  4. يفتقد الانسان العادي المبادئ ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة
- كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟ يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف

## نظرية ( ٧ ) :

- 1- يحب الانسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك
- 2- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل
- 3- يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها
- 4- الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار
- 5- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما أعطي الفرصة لذلك واذا اعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر .  
والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل.

## الفرق بين النظريتين

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.  
ويتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

## مدرسة النظم الاجتماعية

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.

وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

1) **المدخلات :** ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية- المادية- المعنوية).

2) **المخرجات:** ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.

3) **العمليات:** وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.

4) **التغذية المرتدة (العكسية) :** ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.

وتعد المدرسة الموقفية في الادارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة. وتتلخص فكرة نظرية الموقف بانه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.

النظرية اليابانية في الادارة ( نظرية Z ) : في أواخر السبعينات الميلادية وخلال الثمانينات بدأت الادارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الامريكية التي ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة - اي منذ نهاية الحرب العالمية الاولى - كنمط اداري يتوق له الكثير من الدارسين و الاداريين . وبدأ الامريكيون انفسهم يشعرون بقيمة الادارة اليابانية ونجاحها . وذلك من خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع وغزوه بلدان العالم . بالرغم من صغر مساحة اليابان وقلة مواردها . ومن بين من اهتموا بذلك البروفسور وليم إوشي استاذ ادارة الاعمال في جامعة كاليفورنيا . حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الاميركية ، وذلك للتعرف على سر نجاح الادارة اليابانية ، وقد توصل في النهاية الى نموذج جديد في الادارة سماه " نظرية Z " ان نظرية z في اساسها تقوم على اساس الاهتمام بالجانب الانساني للعامل او الموظف، حيث لاحظ اوشي ان قضية انتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال او الاستثمار في البحوث والتطوير ، فهذه الامور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية ادارة الافراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية .

## أسئلة الاختبار القبلي للأسبوع السادس

- 1- ما المقصود بالمدرسة الإنسانية في الإدارة؟
- 2- يرى ماسلو أن الحاجة بعد إشباعها
- 3- ما معنى التغذية المرتدة في المنظمة؟
- 4- من خصائص الإدارة اليابانية

## الاختبار البعدي للأسبوع السادس

- 1- تؤكد المدرسة الإنسانية أن استجابة العامل للإدارة تتحقق عند
- 2- حسب هرم ماسلو، الإنسان
- 3- المدير الذي يؤمن بالنظرية: (X)
- 4- من افتراضات نظرية: (Y)
- 5- من عناصر النظام في المنظمة

## إجابات الاختبار القبلي للأسبوع السادس

إجابات الاختبار البعدي  
1- إشباع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية

2- ينتقل إلى حاجة أخرى بعد إشباع السابقة

3- يعامل الإنسان كآلة

4- الإنسان يتعلم تحمل المسؤولية

5- المدخلات والمخرجات فقط

العمليات فقط

التغذية المرتدة فقط

1- الجانب الإنساني والمادي معاً

2- لا تمثل دافعاً للسلوك

3- معرفة التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة

4- اتخاذ القرارات الجماعية

# الأسبوع السابع

## الوظائف الإدارية

### وظيفة التخطيط

هي الوظيفة الإدارية الأولى في العمل الإداري لان جميع الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة تستند في مجملها على هذه الوظيفة. فما هو التخطيط : هي عملية التنبؤ بالمستقبل واخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل.

#### محاور عملية التخطيط:

- 1- هي عملية ذهنية تقوم على التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته.
- 2- تقوم على استقراء المستقبل وتستند على الماضي ومشاكل الحاضر.
- 3- أنها تعتمد على الالتزام بالتخطيط وتنفيذه فلا جدوى من التخطيط ما لم يصاحبه تنفيذ. وأنها تقوم على مبدأ الاختيار بين البدائل المتاحة.

#### أهمية التخطيط؟

- 1- يعتبر التخطيط ضرورة ملحة للمؤسسات والدولة لمواجهة المشاكل والمستجدات الطارئة.
- 2- مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة.
- 3- يساهم التخطيط في بناء نماذج تكاملية وتراكمية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

## انواع التخطيط؟

هناك الكثير من المعايير فى تصنيف التخطيط ولكن أكثر المعايير شيوعاً فى تصنيف التخطيط التالية:

- 1) التخطيط حسب الميادين ( التخطيط الاقتصادي - التخطيط الاجتماعي - تخطيط القوى العاملة - التخطيط الوظيفي )
- 2) التخطيط حسب المدة الزمنية ( قصير المدى - متوسط المدى - طويل المدى ).
- 3) التخطيط حسب مستوى التطبيق ( التخطيط القومي - التخطيط الإقليمي - التخطيط المحلي - التخطيط البرامجي ).
- 4) التخطيط حسب درجة الإلزامية ( التخطيط الاستدلالي - التخطيط التشجيعي - التخطيط الإلزامي ).

## مراحل عملية التخطيط

تقوم عملية التخطيط على المراحل الأربع الرئيسة التالية :

- 1) مرحلة الإعداد للخطة : وفيها تتميز هذه المرحلة بجمع البيانات الإحصائية والبيانات الأخرى التي تتعلق بالمشكلة ومن ثم وضع أولويات حل المشاكل المترتبة، ثم اقتراح أهداف رئيسية وفرعية يراد الوصول إليها ، ومن ثم اختيار البديل الأفضل في الوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم رسم السياسات والاستراتيجيات والتعليمات التي تحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة مع مراعاة تحديد العامل الزمني للتنفيذ.
- 2) مرحلة الاقرار : وفيها يتم الاقرار للخطة عن طريق عرضها على الجهات المختصة والتي لها صلاحية اتخاذ القرار في اقرار الخطة او تعديلها او رفضها.
- 3) مرحلة التنفيذ : وتأتي بعد اقرار الخطة مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له من قبل الإدارات والوحدات الملقي على عاتقها عملية تنفيذ الخطة.
- 4) مرحلة المتابعة والتقييم : وهي قيام ذوي الشأن على متابعة تنفيذ الخطط في المؤسسة للتأكد من سلامة التنفيذ من حيث الكم والكيف واكتشاف أي انحرافات بين ما هو مخطط له وما نفذ على أرض الواقع لكي يتم تدارك المشاكل الناتجة أول بأول بالإضافة إلى تحديد الصعوبات والعمل على تذليلها.

## عناصر الخطة ومكوناتها الرئيسية:

1. **الأهداف :** وهي الغايات المراد الوصول إليها ، ويجب مراعاة الأمور التالية عند وضع الأهداف الفعالية مثل ( المشروعات -القبول من قبل العاملين - الوضوح - الدقة - والواقعية).

## 2. **الاستراتيجيات والسياسات**

الاستراتيجية : هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف ، ويمكن ان تكون الاستراتيجيات على شكل ( أهداف فرعية - سياسات رئيسية - خطط رئيسية ) وغالبا لا تخضع الاستراتيجيات للتغير لأنها قرارات استراتيجية.

**السياسات :** هي مجموعة القواعد والتعليمات التي تحكم تصرف اوجه النشاط في المؤسسة مثل ( سياسة ترشيد الاستهلاك - سياسة الإعفاءات الضريبية - سياسة تشجيع الاستثمار - سياسية تقليل النفقات - سياسة تقليل تكلفة المنتج ... الخ من سياسات).

وللسياسات فوائد للمؤسسة والعاملين في المؤسسة منها:

- (1) تحديد قواعد التصرف ومناهج العمل في المؤسسة.
- (2) تعفي المديرين من التدخل المستمر في ما يقوم به المرؤوسين
- (3) تخلق نوع من تحديد الأهداف والاتجاهات للعاملين في داخل الشركة
- (4) تسهم في تنسيق الجهود الجماعية وعدم تبديد الإمكانيات والموار.

### -3-الإجراءات

هي وصف لكيفية القيام بكل مهمة من المهمات الموجودة في الخطة ضمن سلسلة زمنية محددة للنشاط ، وعلية فهي خطوات عملية لتفصيل السياسات.

### -4-الأوامر

وهي مجموعة الإرشادات التي تصدر عن كل مسئول الى مرؤوسيه والذين يرتبطون به ، ويجب مراعاة الأمور التالية في الأمر:

يجب ان يكون الأمر معقول وقابل للتنفيذ

ان يكون كاملا ولا يترك تساؤل بذهن المرؤوسين

ان يكون واضح

مقومات التخطيط الناجح

الشمولية والواقعية

مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

المرونة.

الثبات في الخطوط العريضة.

الالزام

الاستمرارية

الإعلان عن الخطة.

## محددات عملية التخطيط

- 1) عدم وجود جهاز إداري قادر ومتخصص فى عملية التخطيط.
- 2) نقص البيانات والد راسات اللازمة لعملية التخطيط.
- 3) التغيرات السريعة فى النواحي التي يعتمد عليها التخطيط منها التكنولوجيا والأسعار .
- 4) التكلفة العالية للتخطيط والفترة الزمنية الطويلة التي تحتاجها عملية التخطيط.
- 5) صعوبة تحديد معايير تقييم الأداء لأنها تتطلب مجهود وخبرة كبيرة.

## معوقات التخطيط في البلدان النامية

1. عدم الاهتمام بالتخطيط وان وجدت فهي تتسم بالشكلية فقط.
2. سيادة الاتجاهات البيروقراطية ومقاومة التغيير.
3. ضعف نظام المشاركة والاتصال بين القاعدة وقمة الهرم الإداري.
4. قلة اللجوء للتخطيط والاعتماد على الخبرات الشخصية للأفراد.
5. عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في تلك البلدان.
6. عدم تكامل الخطط لتكوين خطة شاملة للتنمية في كافة مجالات العمل في هذه الدولة.

## إجابات الاختبار القبلي

1- التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له

2- مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

3- التخطيط طويل المدى

4- مرحلة الإعداد للخطة

5- الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف

## الاختبار القبلي للأسبوع السابع

1- ما المقصود بالتخطيط؟

- أ) تنفيذ الأعمال اليومية
- ب) التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له
- ج) الرقابة على العاملين
- د) إصدار الأوامر

2- أي مما يلي يُعد من أهمية التخطيط؟

- أ) زيادة العشوائية
- ب) مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية
- ج) تقليل الأهداف
- د) إلغاء الرقابة

3- من أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية:

- أ) التخطيط الاقتصادي
- ب) التخطيط القومي
- ج) التخطيط طويل المدى
- د) التخطيط الإلزامي

4- أي مرحلة تتضمن جمع البيانات وتحديد الأهداف؟

- أ) مرحلة التنفيذ
- ب) مرحلة الإقرار
- ج) مرحلة الإعداد للخطة
- د) مرحلة التقييم

5- الاستراتيجية هي:

- أ) أوامر يومية
- ب) قواعد للعقاب
- ج) الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف
- د) متابعة الأداء فقط

## التنظيم Organization الاسبوع الثامن

يعد التنظيم وظيفة من وظائف الادارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع وان دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الافراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعليه نحو تحقيق الاهداف المرسومة ان التنظيم الاداري يعتمد في تحقيق اهدافه على عوامل ثلاثة هي: **السرعة والاقتصاد وحسن الأداء** ولكي يحقق التنظيم هذه العوامل الثلاثة ينبغي التركيز على اختيار افضل طرق العمل بالاستعانة على الحكم الصالح الصحيح تحت اشد الظروف.

**الفرق بين التنظيم كعملية والتنظيم كمؤسسة وهو على النحو التالي:**

**التنظيم كهيكل او مؤسسة :** هو عبارة عن وحدة اجتماعية او نظام يتم تشكيلا بشكل معين لتحقيق هدف معين " ومن امثلتها جميع الشركات الخدمية او الصناعية او الزراعية او التجارية.

**التنظيم كعملية :** هي عملية وضع هياكل العلاقات الدائمة بين الوظائف مما يسهل امكانية تعاون الافراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك " وهي تتضمن جميع العلاقات السياسات السلطة المسؤولية طرق الاتصال ... الخ التي توجد في داخل المؤسسة.

## مفهوم التنظيم:

ذلك الجانب من العملية الادارية الذي يختص بتحديد الاعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وتنظيمها في ادارات ودوائر ووحدات واقسام وتحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها . وعرفه باحث آخر بأنه الهيكل الناتج عن تحديد وتجميع العمل وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات واقامة العلاقات بين الاعمال والقائمين عليها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء .

## اهمية التنظيم

- ان اي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح حزبا من الفوضى والعشوائية فالتنظيم هو الاسلوب الذي يوصل الى الأهداف من اقرب الطرق وتبرز أهميته في الامور التالية :
- 1- تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم .
  - 2- تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم اولا بأول.
  - 3- تحديد اسلوب العمل فلا تترك الحرية للموظفين يقررون ما يتبعونه في كل حالة.
  - 4- يعتبر النظام افضل اسلوب للاتصال بين الادارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض .

**خطوات التنظيم** ان اسس ومبادئ التنظيم واحدة الا ان درجة الانغماس في التنظيم قد تتباين باختلاف احجام المشاريع وطبيعة وابعاد اهدافها واغراضها وبشكل عام فان المدير المثابر والمنظم عليه ان يتبع الخطوات التالية اذا ما اراد تنظيم نشاطات دائرته او قسمه :

- 1( تحديد ما ينبغي عمله :على المدير ان يدرس المهمة الخاصة بوحدة الادارية من اجل ان يتعرف بشكل افضل على الاعمال والمهام التي يتعين عليه القيام بها.
- 2( تقسيم اوجه النشاط وتوزيع الاعمال: ان الخطوة التالية هي ان يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوءها تقسيم الاعمال الواجب القيام بها .
- 3( تقرير كيفية تحقيق التنسيق بان اعطاء كل من المرؤوسين عمل مستقل يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق .
- 4( تقرير مدى (نطاق الرقابة) نقصد بمدى الرقابة بالنسبة للمدير ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير وان اتخاذ القرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد امرا هاما .
- 5( تقرير السلطة اللازمة ان الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين.
- 6( وضع خريطة تنظيمية :بمجرد القيام بتوزيع الاعمال واجراء التعيينات فأن معظم المديرين يقومون بإضافة الشكل الرسمي على تنظيمااتهم في الخريطة التنظيمية وتوضح هذه الخريطة الهيكل التنظيمي للتنظيم .

## عناصر التنظيم

1. العاملين على اختلاف انواعهم
2. المعدات والآلات والمكائن وغيرها .
3. المواد الداخلة في الانتاج او في تقديم الخدمة .المهارات والخبرات التي يتمتع بها
4. الروابط التي تسمح بنقل الاوامر من اعلى الى اسفل .
5. انتقال المعلومات من اسفل الى اعلى داخل المنشأ بعد تكوينها .
6. التنظيم والاجراءات او الطرق والخطوات اللازمة لأداء الاعمال او الانشطة .

## أنواع التنظيم

### أولاً: التنظيم الرسمي: Formal Organization

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

## 1) التنظيم الرأسي Line Organization

تطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي ، التنظيم المباشر ، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية. ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط .

### ولهذا التنظيم عدة مزايا منها :-

- 1-يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة .
- 2-يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- 3-تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- 4-السرعة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:

- 1- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- 2- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدرتهم

### 1) التنظيم الوظيفي Functional Organization

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة. مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ. ويمتاز هذا التنظيم بالآتي :-

## 1) التنظيم المصفوفي Matrix Organization

سمى بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقاً

### التنظيم غير الرسمي

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل ، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة ... الخ ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة. ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

## فوائد التنظيم غير الرسمي:

يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم.

يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية.

كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم.

وعلى الرغم من تلك الفوائد إلا أن له بعض العيوب منها:

قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض القادة غير الرسميين قد يقوموا بتحريض العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة.

## أسئلة الاختبار البعدي للأسبوع الثامن

### 1- ما المقصود بالتنظيم كعملية؟

- أ) وحدة اجتماعية لتحقيق هدف معين
- ب) عملية وضع هياكل العلاقات بين الوظائف
- ج) مجموعة من القوانين فقط
- د) تقسيم الأرباح داخل المؤسسة

### 2- اعتمد التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على:

- أ) السرعة والاقتصاد وحسن الأداء
- ب) الرقابة والعقاب
- ج) التكنولوجيا فقط
- د) الأرباح والتسويق

### 3- من أهمية التنظيم:

- أ) زيادة العشوائية
- ب) منع سوء التفاهم بين الموظفين
- ج) إلغاء المسؤوليات
- د) تقليل الاتصال بين العاملين

### أجوبة الاختبار البعدي

1- ب

2- أ

3- ب

# الأسبوع التاسع التحفيز

## Stimulation

### مفهوم التحفيز والدافعية

لا بد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز فهناك دوافع العمل التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة. ومن الجدير بالذكر فإن الدوافع قد يتولد من عامل يثير السلوك يساهم في توجيهه نحو فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن **Need** حالة معينة. أما الحاجة الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة **Incentive** وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته. وبالنسبة للحافز الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه فهي **Incentives** للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة. أما الحوافز مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه.

## العوامل التي تحدد السلوك الانساني:

1. **اسباب نشوء السلوك** : اسباب نشوء السلوك مثل المواقف التي يتعرض لها الانسان تؤثر على نمط سلوكه فعلى سبيل المثال قد يتعرض الموظف الى موقف يثير غضبة ففي هذه الحالة ينشأ لديه سلوك قد يؤدي الى العنف احياناً.
2. **الهدف الذي يسعى اليه الفرد** : فالهدف بحد ذاته يؤثر على سلوك معين، مثل الموظف الذي يسعى الى منصب اداري عالي فان ذلك ينعكس على سلوكه في تطوير ذاته من النواحي المهنية والسلوكية.
- 3- **قوة الدافع** : تؤثر في سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف.

## العوامل المهمة في تحفيز العامل:

- يجب على المسؤولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل:
- 1) **التعاون مع المؤسسة**: يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.
  - 2) **القناعة**: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجهد والاجتهاد.
  - 3) **الاختيار**: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع: كمنحهم العلاوات، أو توفير مكتب جديد، أو إعطائهم يوماً، أو يومين عطلة إضافية

## معوقات التحفيز الخوف و الرهبة من المؤسسة.

وكثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن اختصارها او تجاوزها.  
كذلك شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل. وتعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.

قلة التدريب والتوجيه. وكثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.  
التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.  
الأهداف غير واضحة.

قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.  
عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

## الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين:

1. اعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.
2. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
3. أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعملى على تدريبهم على ذلك.
4. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
5. أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.

طرق تحفيز العاملين هنالك ثلاثة طرق الاكثر شيوعاً للتحفيز العاملين موضحاً ادناه:

### 1) التحفيز عن طريق الخوف:

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر، فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج، كالحضور مبكراً، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلب طبيعة العمل. وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر.

### 1) التحفيز عن طريق الحوافز:

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ هممهم، ولكن السؤال.. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في المؤسسة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

### 1) فرص التطوير الذاتي:

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.

## أسئلة الاختبار القبلي للأسبوع التاسع.1

- 1- ما المقصود بالدوافع.1-
  - أ- مؤثرات خارجية تقدمها الإدارة.1
  - ب- قوة داخلية تحرك سلوك الفرد نحو هدف معين.
  - ج- القوانين والتعليمات الإدارية.
  - د- أساليب الرقابة على العاملين.
- 2- الحاجة تعني ؟
  - أ) مكافأة مالية للعامل.
  - ب) رغبة الفرد في إشباع نقص معين.
  - ج) وسيلة لمعاقبة العاملين.
  - د) أسلوب إداري للسيطرة.
- 3- الحافز يعني ؟
  - أ) شعور داخلي لدى الفرد.
  - ب) حالة نفسية فقط.
  - ج) مؤثر بيئي يثير الدوافع.
  - د) هدف تنظيمي بعيد المدى.
- 4- اي مما يلي يعد من عناصر تحديد أداء الفرد.
  - أ) التحفيز.
  - ب) القدرة على أداء العمل.
  - ج) بيئة العمل.
  - د) جميع ما سبق.

## أجوبة الاختبار القبلي للأسبوع التاسع

- 1- ب
- 2- ب
- 3- ج
- 4- د

## الأسبوع العاشر القيادة

### Leadership

تتعدد التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة .ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر . من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

- 1-القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين .
  - 2-العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة .
  - 3-التأثير في سلوك الآخرين – أفراداً وجماعات – لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة .
- وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً .

### اهمية القيادة

تنبع اهمية القيادة كونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الاهمية بين عوامل الانتاج المختلفة ، فالعنصر البشري يلعب دوراً مهماً وحيوياً فى نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة او فشلها..

## نظريات القيادة

### أولاً : نظرية السمات

وهي نظرية ترى ان سلوك الفرد محدد بسمات موروثة ، وهي تولد مع الشخص اثناء الولادة وبسبب عوامل وراثية، فبعض الناس لهم صفات معينة ولدوا ليكونوا قادة والآخرين ولدوا ليكونوا اتباع. ومن هذه الصفات، الصفات الجسمانية مثل الطول القامة الصحة حسن المظهر الذكاء الاستقلالية.

ولكن هذه النظرية واجهت انتقادات عدة منها :

أهملت دور المرؤوسين في تأثيرهم على انجاح القائد.

فشلت في تحديد مجموعة الصفات الموروثة والمشاركة بين القادة.

يصعب تعميمها بشكل علمي ثابت.

**نظرية الاجتماعية** بدأت مع تطور علم الاجتماع وتنامى فيها مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية

### الرئاسة

- تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية .
- الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده .
- تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ويتعين عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته.

### القيادة

- تتبع من الجماعة تلقائياً
- تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف .
- أكثر قبولاً من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية .

3-اي مما يلي يُعد من خصائص.8  
القيادة؟

- أ) التركيز على الفعالية.
- ب) الاهتمام بالجزئيات فقط.
- ج) الاعتماد على الرقابة والسيطرة.
- د) بناء الأنظمة التقليدية.

أجوبة الاختبار البعدي للأسبوع  
العاشر

- 1- ب
- 2- ج
- 3- ب
- 4- أ

أسئلة الاختبار البعدي للأسبوع العاشر

1-القائد يركز على: 1.

- أ) تنفيذ الأنظمة فقط.
- ب) تحديد وإبراز الرسالة.
- ج) الرقابة والسيطرة.

2- المدير يهتم ب

- أ) الإبداع والتجديد.
- ب) العلاقات بين الكليات.
- ج) بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة.
- د) التحدي وتغيير الواقع.

4- القائد عند مواجهة الواقع؟

- أ) يقبل الواقع كما هو.
- ب) يحاول تغيير الواقع.
- ج) يتجنب التغيير.

# الأسبوع الحادي عشر الرقابة

## Controlling

### مفهوم الرقابة

لا يوجد تعريف محدد وشامل لتعريف الرقابة ، بل هناك تعاريف متعددة ومتباينة يركز كل منها على جانب من جوانب عملية الرقابة. يرى هنري فايول أن الرقابة هي "التحقق إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها"

تعريف آخر " هي أنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة لذلك" فالهدف الأساسي للرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية ومن هنا فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون بديلاً عنها. من خلال هذه التعاريف وغيرها نستطيع القول أن مفهوم الرقابة يركز على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

هناك مجموعة من المعايير والأساليب الكمية والنوعية التي يتم بموجبها تقييم مدى الكفاءة والفاعلية للمنظمة في تحقيق أهدافها. محاولة الكشف عن جوانب القصور والضعف ومعرفة أسبابها والتعرف على الانحرافات ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوبة.

## أهمية الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم عناصر العملية الإدارية لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وفعالية العناصر الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة في تحقيق أهداف المنظمة. لكن بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تجذب انتباه كثير من كتاب الإدارة العامة. ويعزو ديموك عدم الاهتمام هذا إلى ما يلي

أن كتب الإدارة العامة لم تكن تستعمل اصطلاح الرقابة بصورة عامة إلا فيما يتعلق بالرقابة المركزية التي تفرض من خلال لجنة الخدمة المدنية أو ديوان المحاسبة العامة. أن الإدارة العامة ليست في حاجة لإرغام الفرد على العمل أو توجيهه أو تحكم الرقابة على أنشطته في ظل اهتمامها بالعلاقات الإنسانية وتبني النظرة الإيجابية للإنسان، فهي تساعد على ممارسة الرقابة الذاتية على نفسه وتمكنه من إظهار ملكات الإبداع والابتكار لديه. أن بعض التنظيمات الإدارية في الدول النامية عانت كثيراً من التهديدات التي تمارسها أجهزة الرقابة الإدارية مما أوجد جواً من عدم الثقة بين الإدارات التي تمارس الرقابة، إلى جانب خوف وإحجام الموظف على المبادرة وممارسة واجبات الوظيفة حتى لا يقع في الخطأ ومن ثم المساءلة.

## خطوات إجراءات الرقابة

**وضع المعايير:** لا بد أن تكون هناك أهداف محددة ودقيقة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذه الأهداف يمكن ترجمتها إلى المعايير التي يمكن قياس الأداء الفعلي على أساسها

**2- تقييم الأداء الفعلي وفق المعايير:-** وهي مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة وما هو مخطط له وفق المعايير الموضوعة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على دقة المعايير ثم وضعها كأساس للتقييم.

**3- تصحيح الانحراف:-** يأتي دور الرقابة الفعالة في معالجة الانحرافات أو القصور في تحقيق الأهداف المرسومة وذلك بتقصي الأسباب التي أدت إلى ذلك ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها. فالرقابة لا تأخذ طابعاً انتقامياً وإنما تحسين الإنجاز أو تطوير الجودة أو تحقيق دقة العمليات أو أنظمة معينة .

## أنواع الرقابة

**الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تمارسها المنظمة على نفسها. وفعالية هذا النوع من الرقابة يتوقف على العناصر التالية:-

- 1- وجود هيكل تنظيمي يوضح فيه المسؤوليات، السلطات، الواجبات، تقسيم العمل، نطاق الإشراف.
- 2- أن الهدف من الرقابة هو محاولة معالجة الأخطاء وتلافي جوانب القصور وليس تصيد الأخطاء والمساءلة وإيقاع العقوبة.
- 3- مشاركة العاملين في عملية الرقابة وبالتالي يضمن عدم مقاومتها لها وهو أسلوب فعال لتحريك دوافعهم واستثارة حماسهم لتحقيق الأهداف على ضوء المعايير وتحسين الأداء

**الرقابة الخارجية:-** هي الرقابة التي تقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة حتى تكفل جديتها وفعاليتها. وتهتم الرقابة الخارجية في الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية أكثر مما تهتم بالنواحي الفنية والتخصصية. كما أن هدفها هو محاولة مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على المشكلات التي تواجهها لتحقيق أهدافها التي حددت لها،

## أسئلة الاختبار القبلي للأسبوع الحادي عشر

1- عرّف هنري فايول الرقابة بأنها:

(أ) عملية إصدار الأوامر

(ب) التحقق من أن الأعمال تسير وفق الخطة والتعليمات

(ج) عملية التخطيط فقط

(د) توزيع المهام على العاملين

2- الهدف الأساسي للرقابة هو:

(أ) معاقبة العاملين

(ب) زيادة المركزية

(ج) التأكد من سير الأعمال نحو الأهداف بصورة مرضية ☒

(د) تقليل عدد الموظفين

3- أي من الآتي يُعد معياراً كمياً؟

أ- جودة الخدمة

ب- الوقت

ج- الرضا الوظيفي

د- السلوك الإداري

إجابات الاختبار القبلي للأسبوع الحادي عشر

1- ب التحقق من أن الأعمال تسير وفق الخطة والتعليمات

2- ج التأكد من سير الأعمال نحو الأهداف بصورة مرضية

3- ب- الوقت

## الأسبوع الثاني عشر اتخاذ القرار

### مفهوم اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات احد الواجبات الهامة في النشاط الإداري , وتنشأ الحاجة الى اتخاذ القرار في الكثير من المواقف المختلفة التنظيمية.

**والقرار :** هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محدده استجابة لموقف معين ، وهو مطلوب للأجل الطويل والقصير وكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة صنع القرار .

**وصنع القرار:** هو عملية تتمثل في الفكر المنظم الذي يهدف الي التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة على حل المشكلة والقيود المؤثرة على تحديد درجه ملائمة القرار مثل القيود المالية وقيد المعرفة ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل القادر على تنظيم العائد .

**وعملية اتخاذ القرارات :** هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ويقوم بها كل مدير وهي عملية الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بين ثالث بدائل محتملة , والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة حتى يمكن المحافظة على فاعلية الجماعة .

## أهمية اتخاذ القرار

يعتبر القرار الإداري: وظيفة إدارية لا تقل في أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية , والتي تتمثل في : التخطيط - والتنظيم - والتنسيق - والتوجيه - والرقابة .  
وينظر إلى القرار الإداري : " هو مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل , او وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب , ولكن أداة التجديد والابتكار وتشجيع المعرفة".

**الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار القرارات الإدارية** أن تكون متماشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع ومتفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ومع اتجاهات الرأي العام. أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ بمعنى أنها يجب أن تتماشى في جميع مراحلها مع الظروف التنفيذية للعمل وألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع التشريعات والقوانين

- 1- عملية اتخاذ القرارات هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات
- 2- أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده .
- 3- إن عملية اتخاذ القرار هي عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم .
- 4- إن المسؤول الإداري الأعلى ليس هو صاحب القرار الحقيقي بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق لأن السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم والنابع من الولاء الاجتماعي في نطاق للتنظيم .

## مقومات القرار الإداري :

- 1- القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة : ويقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدها فحسب ولكن يكون متمشيا مع أهداف وإرادة المجتمع .
- 2- يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر : الاختيار العفوي المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختيارا ولا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها .
- 3- أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفا : أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفا أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة

## مراحل صنع القرار الإداري

- 1- مرحلة تحديد المشكلة : تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وتمثل نسبة 50% من اتخاذ القرار, لابد لمتخذ القرار أن يفرق بين نوعين من المشاكل: ( المشكلة الحقيقية , المشكلة الظاهرية ).
- 2- مرحلة البيانات والمعلومات : يجب أن يتم جمع البيانات والمعلومات بشكل سليم لم له من أهمية في تحديد المشكلة واتخاذ القرار,

3- مرحلة تفسير المعلومات : يقصد بها رفض او قبول مصداقية المعلومات وربطها ببعض

4-مرحلة البحث عن بدائل : تتم من خلال طريقتين هما :

البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتمل ترتبها على كل بديل، مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات، وهذا ما يسمى النموذج الرشيد. البحث عن النتائج المتفقة مع النسق لصانع القرار ومع خبراته وتصوراته المسبقة.

5-مرحلة تنفيذ القرار : عقب اتخاذ القرار تبدأ عملية تنفيذ القرار وهى عملية معقدة وتنطوي على تفاصيل كثيرة مثل عملية اتخاذ القرار، وتتضمن سلسلة من القرارات الفرعية.

6- مرحلة تقييم القرار: وهي أحد أهم مراحل اتخاذ القرار ويخضع التقييم الى عدة معايير هي :حالة المعلومات المتوفرة. درجة المشورة في اتخاذ القرار. آثار القرار والنتائج المترتبة عليه.

## المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات :-

1. اصطدام العمليات بالروتين الزائد : هي الإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله , ويعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل القرارات الإدارية وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلائه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج .
  2. عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها
  3. عدم وجود نظام سليم للاتصال إذ أن عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذها .
  4. صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة .
- 1.القرارات المبرمجة :** القرارات التي يتخذها المديرون لمعالجة المشكلات الروتينية المتكررة، حيث يوجد إجراء معروف يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث المشكلة، مثل إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون.
- 2.القرارات شبه المبرمجة:** وهي قرارات تكون فيها الظروف شبه محددة تماماً، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقاً، ولكنها ليست كافية لاتخاذ قرار، ولا بد من تعريف للمشكلة وتصميم حلول واختيار الحل الأنسب.
- 3 .القرارات غير المبرمجة :** وهي القرارات التي تعالج مشكلات جديدة وغير متكررة الحدوث ومن ثم لا يوجد مسار واضح أو طريقة حاسمة لاتخاذ القرار بشأنها.

## أسئلة الاختبار البعدي للأسبوع الثاني عشر

1- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟

أ- تنفيذ الأوامر فقط

ب- اختيار بديل من بين عدة بدائل

ج- جمع المعلومات فقط

د- إصدار القوانين

2- يُعرّف صنع القرار بأنه:

أ- عملية عشوائية

ب- عملية تعتمد على الخبرة فقط

ج- عملية فكرية منظمة لتشخيص المشكلة واختيار الحل المناسب

د) عملية تنفيذية فقط

أجوبة الاختبار البعدي للأسبوع الثاني عشر

1- ب

2- ج

3- د

3- من الوظائف الإدارية الأساسية التي يرتبط بها اتخاذ

القرار:

أ- التخطيط والتنظيم

ب- التوجيه والرقابة

ج- التنسيق

د- جميع ما ذكر

## الأسبوع الثالث عشر العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة

### Environmental factors affecting management

**النوع الأول : البيئة العامة :** تتكون البيئة العامة للمنظمة من ستة عوامل هي:

الاقتصادية- التكنولوجية- الاجتماعية- الثقافية- السياسية/ القانونية- الدولية- الطبيعية.

**العوامل الاقتصادية** تتوقف على النظام الاقتصادي للدولة والتي يعمل فيها مشروع الأعمال وعلى مجموعة من الظروف الاقتصادية العامة مثل:

1. **النظام الاقتصادي للدولة :** يمكن التمييز بشكل عام بين أربعة نماذج رئيسية للأنظمة الاقتصادية

**النموذج الأول :** النظام الإسلامي والذي يعترف بكل من الملكية الخاصة (للأفراد) والملكية العامة (الدولة) ومن أهم خصائصها : الملكية المزدوجة وتحريم الربا وتحريم

الاكتناز والاحتكار والتصرفات غير السوية والحض على الإنفاق ونظام رقابي فعال

النظام الرأسمالي, ويعتمد على مبدأ الحرية الاقتصادية أي تملك الأفراد لوسائل الإنتاج(الأرض- الآلات والمعدات)اللازمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات ويعتبر دافع الربح أو المصلحة الفردية هو المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي

**النموذج الثالث :** النظام الشيوعي حيث تقوم الدولة بامتلاك جميع وسائل الإنتاج وتطبيق التخطيط المركزي الشامل للدولة بهدف استغلال الموارد المتاحة وتشغيلها لإشباع حاجات وأفراد المجتمع

**النموذج الرابع :** النظام الاشتراكي الذي يجمع بين الملكية الفردية والملكية العامة لوسائل وأدوات الإنتاج

**2- الظروف الاقتصادية العامة :** وتتمثل أهم هذه الظروف في الآتي :

- \* دورات الأعمال والتي تمر بأربعة مراحل هي : النمو أو الازدهار, القمة أو الاستقرار, التدهور, الكساد
- \* معدلات التضخم في الأسعار وتأثيرها على تكاليف المواد الخام وأجور العمال
- \* معدلات البطالة وتأثيرها في العرض والطلب على العمالة ومستويات الأجور
- \* معدلات الفائدة وتأثيرها في قدرة المنظمة على اقتراض الأموال
- \* السياسة النقدية للدولة وتأثيرها في كمية النقود المتداولة بالسوق
- \* السياسة المالية للدولة (الضرائب-الرسوم) وتأثيرها في تشجيع الاستثمارات

## العوامل التكنولوجية :

تمثل التطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة (وما يترتب عليها من معارف علمية وفنية حديثة) احد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمات. فقد أدى تزايد معدلات الابتكارات والاختراعات التكنولوجية إلى تخفيض دور حياة المنتج وذلك ضرورة قيام الشركات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق ومن أمثلة الصناعات التي حظيت بتطور تكنولوجي سريع مثل ( الحاسب الآلي, أجهزة الاتصال, أجهزة تصوير المستندات, أشباه الموصلات, الدوائر المتكاملة, الطابعات, الأجهزة الحكومية.

## العوامل الاجتماعية / الثقافية

تشمل هذه العوامل على العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات التي تميز مجتمعا ما من المجتمعات والذي تعمل في ظله المنشأة. وهناك مجموعة من العوامل تدخل في الحسبان وهي:

- الهيكل الاجتماعي وديناميكياته
- الأدوار الاجتماعية (الرجل/المرأة) وعمل المرأة
- أنماط الاستهلاك/الاهتمام بالرفاهية/التقليد/التفاخر
- الديانة واللغة ومستوي التعليم

العوامل السياسية/القانونية  
تتزايد أهمية العوامل السياسية/القانونية نظراً لما قد تفرضه من قيود على منظمة  
الإعمال. ومن أهم العوامل السياسية في هذا المجال :  
درجة الاستقرار السياسي  
الايديولوجية والفكر السياسي السائد  
المؤسسات السياسية(طبيعتها- تعددها- درجة الحرية المتاحة لها)

العوامل الدولية / العالمية  
ازدادت حدة المنافسة العالمية أو الكونية في السنوات العشر الأخيرة وبرزت ممارسات  
جديدة لمنظمات الأعمال تبلورت في كثرة عمليات الاستحواذ على شراء منظمات أخرى,  
حدوث الاندماج بين المنظمات وتزايد إعداد التحالفات الاستراتيجية العالمية واتفاقات  
التعاون المشتركة إلى حيز الوجود ما يطلق عليه مسمى شركات عالمية أو كونية إلى  
إن هناك مراحل تطور نحو العالمية او الكونية وهي :  
1- الاستراتيجية القومية أو المحلية حيث ينظر إلى العالم بمثابة محفظة مكونة من  
احتياجات مختلفة لعدة دول  
2- الاستراتيجية الدولية حيث تعتبر العمليات خارج حدود الدولة بمثابة امتداد للاستراتيجية  
المحلية

## العوامل الطبيعية :

تزايد الاتجاه في الوقت الحاضر نحو تأثير عوامل الطبيعة مثل الطقس والمناخ في منظمات الأعمال ومن أمثلة ذلك الكوارث الطبيعية مثل : الزلازل الأعاصير /البراكين /الفيضانات/التغيرات المفاجئة.

**النوع الثاني : البيئة المباشرة** تتكون البيئة المباشرة من سبعة عناصر هي :

### ● المنافسون

ويقصد بهم المشروعات الأخرى والتي تنتمي إلى نفس الصناعة وتقدم سلعا أو خدمات مماثلة لما تنتجه أو تقدمه المنظمة موضع الدراسة

### ● الموردون

هم الأفراد أو المشروعات التي تزود المشروع بما يلزمه من موارد أو مدخلات تتطلبها عمليات التشغيل .

### ● المستهلكون والعملاء

الزبون هو شخص يدفع المال مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة

### ● الدائنون

وهم عبارة عن أصحاب الأسهم, البنوك, مؤسسات, الافتراض المركزية, المستثمرون والذي يقدمون راس المال اللازم لمشروع الأعمال.

### ● اتحادات العمال

هي عبارة عن منظمات تمثل العمال وتقوم بالدفاع عن حقوقهم والمطالبة بزيادات الأجور وتخفيض ساعات العمل كلما استدعت الأمور ذلك

## ثقافة المنظمة (البيئة الداخلية)

تعتبر ثقافة المنظمة من الدعامات (أو المعوقات) الهامة لنجاح (أو فشل) المنظمة ومن الممكن أن تؤدي هذه الثقافة أربعة وظائف هامة بالنسبة للمنظمة وهي :

1. إعطاء أعضاء المنظمة إحساسا بالانتماء
2. تشجيع الأعضاء على الالتزام بالمهمة التي من أجلها أنشئت المنظمة
3. تساعد على الاستقرار التنظيمي
4. تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة

## تغيير الثقافة الحالية للمنظمة :

يعتبر تكوين ثقافة تنظيمية متناغمة مع خطط وتوجهات المنظمة المستقبلية من أحد التحديات الهامة التي تتطلب قدرات عالية من جانب الإدارة العليا

**الخطوة الأولى :** تشخيص الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية الحالية وتحديد ما هو متفق أو غير متفق منها مع التطلعات المستقبلية للمنظمة .

**الخطوة الثانية :** تحديد عدد من السبل والتصرفات لإجراء التغييرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية

**الخطوة الثالثة :** استخدام الفرص المتاحة لإحداث تغييرات تراكمية من شأنها تحسين الثقافة الحالية.

**الخطوة الرابعة :** الإصرار على قيام المديرين باتخاذ تصرفات من تلقاء أنفسهم باعتبارهم قدوة, وأداء الأعمال التي تتوافق مع الثقافة المرغوبة وتدعمها.

## المسؤولية الاجتماعية :

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المنظمة ببعض الأهداف الاجتماعية للمجتمع وباتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية وتحسين رفاهية المجتمع ككل.

## الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية :

1. تحسين الانطباع العام عن المنظمة
2. إعطاء الفرصة لمشروعات الأعمال لحل المشاكل الاجتماعية والتي فشلت الحكومة في حلها
3. التصرفات الاجتماعية يمكن أن تكون مفيدة ومربحة لمشروع الأعمال
4. إن منع وقوع المشاكل أفضل من انتظار حدوثها ثم التفكير في إيجاد حل لها
5. تجنب الوقوع تحت طائلة التشريعات والقوانين الحكومية

## الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية :

1. تتعارض المسؤولية الاجتماعية مع مبدأ الأرباح
2. إن تكلفة المسؤولية الاجتماعية كبيرة جدا وربما تؤدي إلي ارتفاع الأسعار
3. افتقاد مشروعات الأعمال للمهارات الاجتماعية
4. عدم إمكانية قياس التصرفات الاجتماعية
5. تزايد نفوذ مشروعات الأعمال في حالة اهتمامها بالمشاكل المجتمعية

## أسئلة وأجوبة الاختبار البعدي للأسبوع الثالث عشر

تتكون البيئة العامة للمنظمة من-1

أ) ثلاثة عوامل

ب) أربعة عوامل

ج) ستة عوامل

د) سبعة عوامل

الإجابة الصحيحة: ج

3-من خصائص النظام الإسلامي:

أ) الاحتكار المطلق

ب) تحريم الربا

ج) التخطيط المركزي

د) الملكية الخاصة فقط

الإجابة الصحيحة: ب

3-تؤثر معدلات البطالة على

أ) أسعار الفائدة فقط

ب) العرض والطلب على العمالة

ج) التكنولوجيا

د) الثقافة التنظيمية

الإجابة الصحيحة: ب

4-من العوامل السياسية المؤثرة في منظمات الأعمال:

أ) الاستقرار السياسي

ب) الطقس

ج) التضخم

د) الاحتكار

الإجابة الصحيحة: أ

## الأسبوع الرابع عشر المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

المستوى أو الوظيفة الإدارية يقصد بها هي مجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة إذ أنه بتجميع الأنشطة تتكون المهام، ومجموع هذه المهام يكون ما يعرف باسم الوظيفة. فهي تلك الصناديق التنظيمية التي يشغلها كل من: رؤساء مجالس الإدارات، ومديرو العموم، ومديرو القطاعات، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومديرو الوحدات. وتمارس من داخلها أنماط متخصصة من السلوك بصور مختلفة حسب نوعية المنظمة وحجمها. ولكل وظيفة أو مستوى مرتب له بداية وله نهاية، وأما شاغلها فله أجر يتحدد حسب ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مكافئات مقابل هذا الجهد. وبذلك تتكون المنظمة من ثلاثة مستويات إدارية كما هو موضح أدناه:

**المستوى الأول:** إدارة العليا وتتمثل بـ ( رئيس مجلس الإدارة ----- نواب الرئيس )

**المستوى الثاني:** إدارة الوسطى أو إدارة تكتيكية وتتمثل بـ ( مديري الإدارات ---- رؤساء الأقسام ).

**المستوى الثالث:** إدارة الدنيا \_ إدارة تنفيذية وتتمثل بـ ( المشرفون ---- رؤساء الأعمال ).

يضطلع المستوى الاول (الادارة العليا) بالوظائف الإدارية الآتية:

وضع الخطط الاستراتيجية....

رسم السياسات الاستراتيجية...

تحديد الاهداف الاستراتيجية...

رسم الإطار العام للمنظمة...

يضطلع المستوى الثاني (الإدارة الوسطى) بالوظائف الإدارية الآتية:

الرقابة على المستوى التنفيذي...

تطوير المرؤوسين...

تنسيق العمل مع الآخرين...

كتابة التقارير...

اتخاذ القرارات التفصيلية...

إصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة.....

يضطلع المستوى الثالث بالوظائف الإدارية الآتية:

تقييم أداء المرؤوسين....

تعليم وتدريب المرؤوسين...

تخطيط الأنشطة..

الرقابة على الأنشطة..

إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العالمين...

## أهم الأدوار المطلوبة من المديرين:

قادراً على مواجهة المشكلات والأزمات.

ممثلاً للمنظمة أمام الآخرين. وأن يكون مدرباً متى ما طلب منه ذلك.

رجل علاقات عامة. وذو نظرة ثاقبة. رجل علاقات إنسانية. قادر على الابتكار والتجديد.

منصت جيد للآخرين. ومستوعب للمشكلات وليس مصدراً لها.

## المسؤوليات الإدارية على اتجاهين

تتأثر المستويات الإدارية بالبيئة الخارجية والداخلية كما هو موضحاً أدناه:

### أولاً: المسؤوليات الإدارية تجاه البيئة الخارجية

1. الالتزام بالقيم الأخلاقية سواء من حيث الانتاج الجيد, أو السعر والمنافسة الشريفة.
2. العمل في إطار السياسات التشريعية, والسياسية التي تضعها السلطات الحكومية.
3. أن تعمل على تخفيف الآثار السلبية التي تتولد من عمليات الإنتاج الخاصة.
4. الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع.

## ثانياً : المسؤوليات الإدارية تجاه العاملين بها (البيئة الداخلية) :

1. التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات الوظائف الإدارية.
2. اشتراك العاملين في الإدارة.
3. الاتجاه نحو الزيادة المستمرة في معدلات الأجور والمرتبات لعاملها مع تقديرها المستمر لجهودهم.
4. توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والمواصلات والاضاءة والتهوية.
5. أن توفر للعاملين الشعور بالأمن، والاستقرار، والمكانة الاجتماعية.
6. تقديم كافة التسهيلات العلاجية، والترفيهية والثقافية للعاملين بها.

## تأثير نطاق الإشراف على كفاءة التنظيم إشراف المدير على عدد أقل مما يجب

يعني هدراً لجزء من قدراته الإنتاجية وكذلك يؤدي إلى نتائج سلبية مثل:

1. زيادة عدد المستويات الإدارية، وطول قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة.
2. يزيد نسبة التوتر لدى الموظف ويبعث على عدم الرضا الوظيفي نتيجة التدخل الدائم من قبل المشرف.
3. شعور موظفي الوحدة الإدارية بالضياع بسبب تعدد المستويات وطول خطوط السلطة.
4. شعور المشرف بالإحباط والملل لعدم وجود عمل يشغل كل وقته.

أما إذا اشرف المدير على عدد أكثر مما يجب فإن فعاليته في الأداء تتناقص مما يؤدي إلى آثار سلبية مثل:

1. حصول المرؤوسين على توجيهات أقل مما يحتاجون إليه.
2. الانتظار الطويل والمضياع للوقت لمقابلة المشرف.
3. انخفاض مستوى الجودة وارتفاع نسبة الأخطاء.
4. إحساس المرؤوسين بعدم أهميتهم مما يدفعهم إلى التغيب أو ترك العمل.
5. عدم إتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل.
6. لا يترك الوقت الكافي للمدير للأنشطة الإدارية الأخرى كالتخطيط ورسم السياسات

العوامل التي تحدد نطاق الإشراف

1. التزامات المدير غير الإشرافية : فكلما زادت الأنشطة غير الإدارية لدى الرئيس كلما ضاق نطاق الإشراف وبالعكس.
2. طبيعة التفاعل : التي تتطلب اتصالاً مباشراً مع الرئيس ولفترات طويلة لا بد من تقليص نطاق الإشراف، أما إذا كان الاتصال نادر الحدوث مع المرؤوسين فإن نطاق الإشراف يزداد.
3. كفاءة المدير : وخبراته وقدراته الإشرافية ومستواه التعليمي، والثقافي يحدد نطاق الإشراف.
4. كفاءة المرؤوسين: إذا كان لدى المرؤوسين القدرات والخبرات اللازمة للقيام بالعمل فإن نطاق الإشراف يتسع، والعكس صحيح.

أسئلة واجوبة الاختبار القبلي للأسبوع الرابع عشر

1- الإدارة العليا مسؤولة عن رسم الإطار العام للمنظمة. صح

2- الإدارة الوسطى لا تقوم بكتابة التقارير. خطأ

3- من مهام الإدارة التنفيذية تدريب المرؤوسين. صح

4- ضيق نطاق الإشراف يعني إشراف المدير على عدد كبير جداً من المرؤوسين. خطأ

5- تشابه المهام يساعد على توسيع نطاق الإشراف. صح

# الأسبوع الخامس عشر السلطة (الصلاحية) والمسؤولية

## Authority and Responsibility

### تعريف السلطة

نعرف السلطة بأنها حق قانوني و رسمي للمدير أو المشرف أو أي من كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة لقيادة المرؤوسين، و اعطائهم الأوامر، و التعليمات والتوجيهات، والوصول للامتنال. و يحق للمدير اتخاذ قرارات بشأن أداء المهمة أو عدم أدائها بطريقة معينة، و ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. و يتألف من بعض الأدونات والحق في التصرف للمنظمة في منطقة معينة

**أنواع السلطة الرسمية:** السلطة التي تعطي للمدير، سلطة قيادة مرؤوسيه، بحكم تعيينه في المنظمة. **السلطة الشخصية:** وهي تشير إلى قدرة الشخص على التأثير على سلوك الأشخاص في المنظمة

**تعريف المسؤولية:** هي التزام الفرد، سواء كان مدير أو أي موظف آخر في المنظمة للقيام بالمهمة أو الواجب الذي كلف به من قبل كبار. ويتحمل الشخص الذي يقبل المهمة المسؤولية عن أدائها، أي عندما يتحمل الموظف مسؤولية أي عمل، فإنه يتحمل في الوقت نفسه المسؤولية عن عواقبه

فالالتزام هو نواة المسؤولية. و ينشأ من شكل علاقة الرئيس بالمرؤوس داخل المنظمة. وبالتالي، يمكن للمدير الحصول على المهام المنجزة من مرؤوسيه بحكم علاقتهم، حيث أن المرؤوس لا بد أن يؤدي المهام الموكلة إليه

## الفرق بين السلطة والمسؤولية

من أهداف الإدارة إنشاء هيكل تنظيمي سليم، و للقيام بذلك ينبغي إنشاء علاقة فعالة بين السلطة و المسؤولية، بمعنى من هو المسئول أمام من؟ من هم الرؤساء و المرؤوسين؟ من الذي يمكنه أن يعطي الأوامر؟ فالسلطة هي الحق القانوني في إعطاء السلطة أو الأمر أو التعليمات وإجبار المرؤوسين على القيام بعمل معين. و من ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي نتيجة السلطة. و هو ينطوي على التزام المرؤوس الذي كلفه رئيسه بالواجب. و هكذا، فإن هاتين المصطلحين يختلطان و يساء فهمهما عادة من قبل الموظفين، و لكنهما مختلفان. ويوضح الجدول ادناه الفرق بين السلطة و المسؤولية

## الاختلافات الرئيسية بين السلطة و المسؤولية

- 1- السلطة أو الحق تتأصل في وظيفة أو مهمة معينة، لإعطاء الأوامر، و تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات، و الحصول على المطابقة تسمى بالسلطة. و تسمى الواجبات أو الالتزام بتولي المهمة التي يعينها كبار الموظفين أو يحددها التزام الشخص أو ظروفه الخاصة و انجازها بصورة مرضية، بالمسؤولية.
- 2- تشير السلطة إلى الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة من المرؤوسين. ومن ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي نتيجة طبيعية و لازمة، أي نتيجة للسلطة.
- 3- يحدد منصب الفرد في المنظمة سلطته، أي أنه كلما زادت مكانة الشخص في السلم الوظيفي للشركات، كلما ازدادت السلطة والعكس بالعكس. وفي مقابل ذلك، تشكل علاقة الرئيس بالمرؤوس أساس المسؤولية.

4- في حين تفوض السلطة، من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين، فإن المسؤولية مفترضة، أي أنها متأصلة في المهمة الموكلة.

5- لسلطة تحتاج إلى القدرة على إعطاء الأوامر والتعليمات، في حين تتطلب المسؤولية قدرة الامتثال أو الطاعة لمتابعة الأوامر.

6- تتدفق السلطة إلى أسفل، أي أن درجة السلطة تكون أعلى في المستوى الأعلى و تنخفض عند المستوى الأدنى. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية تتجه صعودًا، أي من أسفل إلى أعلى، فإن المرؤوس يكون مسئول تمامًا أمام رئيسه.

7- الغرض من السلطة هو اتخاذ القرارات وتنفيذها. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية تهدف إلى تنفيذ الواجبات التي يقوم الرئيس بتكليفها.

8- السلطة متأصلة في المنصب، وهكذا يستمر لفترة طويلة. خلافًا للمسؤولية، التي تتعلق بمهمة معينة، و بالتالي فهي قصيرة الأجل، وتنتهي بمجرد إنجاز المهمة بنجاح.

## 1- ما المقصود بالسلطة؟

هي حق قانوني ورسمي يمنح للمدير أو المسؤول لإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

## 2- من أين تستمد السلطة في المنظمة؟

تستمد من المنصب الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

## 3- كيف تتدفق السلطة داخل الهيكل التنظيمي؟

تتدفق من أعلى إلى أسفل، من الرؤساء إلى subordinates.