

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
هيئة التعليم التقني
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية/ الحويجة
قسم تقنيات ادارة الاعمال

الحقيبة التعليمية

مبادئ الإدارة
الصف الأول

إعداد الدكتور
بصير خلف خزعل

مبادئ الإدارة

عملي 1 ساعات

نظري 3 ساعة

اهداف المادة

الهدف العام : التعريف بالادارة ومجالاتها ووظائفها واهميتها في المنظمة
الهدف الخاص : ايجاد مفاهيم نظرية وتطبيقية لممارسة العامل الاداري في المنظمة
((المفردات النظرية))

الاسبوع	تفاصيل المفردات
1.	الادارة / المفهوم / الاهمية / الاركان / النشاطات / التطور
2.	مدخل دراسة الادارة ومجالاتها : ادارة الاعمال والادارة العامة
3.	وظائف الادارة ووظائف المنشأة / المفهوم / العلاقة / الخصائص /
4.	الادارة في البيئة المتغيرة المفهوم الانواع المكونات تفاعل الادارة مع البيئة
5.	مدارس الفكر الاداري الانواع اسباب ظهور المدارس الادارية
6.	مدرسة الادارة العلمية : الافكار والمعتقدات / ابرز الرواد / وابرز مساهماتهم
7.	المدارس الانسانية الافكار والمعتقدات ابرز الرواد ومساهماتهم
8.	الانتقادات الموجة للمدرسة التقليدية والمدرسة الانسانية
9.	مدرسة النظام الافكار العناصر الخصائص التقييم
10.	المدرسة الكمية الافكار الاتجاهات الفرعية ابرز الاساليب
11.	مدارس اخرى مدرسة النظام الاجتماعي / المدرسة التجريبية
12.	التخطيط المفهوم والاهمية الطبيعة الاساسية (حقائق التخطيط)
13.	التخطيط والتنبوء وفوائده حالات التنبوء
14.	مسؤولية التخطيط / التنبوء / المكونات التنظيمية لممارسة التخطيط
15.	مرونة التخطيط / انواع التخطيط / خطوات التخطيط
16.	اتخاذ القرار المفهوم والاهمية انواع القرارات
17.	خطوات اتخاذ القرار استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار
18.	التنظيم المفهوم والاهمية علاقة التنظيم بوظائف الادارة الاخرى
19.	التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي المفهوم اهمية التنظيم غير الرسمي
20.	الهيكل التنظيمي - تصميم الهيكل التنظيمي اسس تجميع النشاطات
21.	المستويات الادارية / الاسباب / نطاق الاشراف
22.	الصلاحيات / المفهوم / الاهمية / الانواع / المصادر
23.	تفويض الصلاحيات / المركزية واللامركزية
24.	المسؤولية / المفهوم والاهمية / الخصائص / الصلاحيات والمسؤولية
25.	التحفيز / المفهوم والاهمية / الحاجة والدافع والحافز / انواع الحوافز
26.	القيادة / المفهوم والاهمية مناهج دراسة القيادة / النظريات والانماط
27.	الاتصالات / المفهوم والاهمية العناصر
28.	الاتصال الفعال واتجاهات الاتصال
29.	الرقابة / المفهوم والاهمية / المبادئ / الانواع / الخطوات
30.	وظائف المنشأة / المفاهيم / الوظائف العامة / والوظائف الفرعية

الوحدة (1)

مفهوم الإدارة - الأهمية - الأركان - النشاطات - التطور

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مفهوم الإدارة

- أهمية الإدارة

- الأركان

- النشاطات

- التطور

مفهوم الإدارة

تختلف المفاهيم الوارد للإدارة في صياغتها وكيفية التعبير عنها إلا إن جميعها تدور حول مفهوم واحد هو : -

- الإدارة هي الوسيلة التي يتم من خلالها الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الآخرين .

- الإدارة (Management) هي مجموعة النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوحيد جهود الأفراد لانجاز الأعمال المناطة بهم والتي يتطلبها تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .

- الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس ومفاهيم علمية وسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق بينها وإثارة مواطن القوى في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ودفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء وإن تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعية .

- الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم .

- الإدارة هي القيام بتوجيه وتنسيق الجهود التي يبذلها الأفراد العاملون بالمنظمة لاستغلال عوامل الإنتاج وتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج الموضوعية والكفيلة للسير بالمنظمة للوصول بها على أهدافها المرسومة .

- الإدارة هي العملية التي تسعى على تجميع جهود مجموعة من البشر تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة .
- الإدارة نشاط اجتماعي هادف .
- الإدارة هي أن تنبأ وتخطط وتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب .

أهمية الإدارة

تبرز أهمية الإدارة كونها مهمة ضرورية لكل عمل جماعي هادف حيث الحاجة إلى تنظيم العلاقات الناجمة من قيام الأفراد العاملين بالمهام المناطة بهم .

وتعود أهمية الإدارة ما تشهده المجتمعات المتقدمة من تطور ورفي ونهضة في شتى نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولم يتحقق هذا التطور لأن هذه المجتمعات تملك الموارد فحسب ولكنها إضافة إلى ذلك فهي مجتمعات متطورة إدارياً الأمر الذي جعلها من أغنى المجتمعات وأقواها .

الإدارة إذن مهمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وللتنمية تنعكس آثار العمل المنتظم على المنظمات والمجتمعات التي تعمل من خلالها المنظمات وتؤدي بها إلى التقدم والرفي .

إن تخلف المنظمات يعود بالدرجة الأولى إلى تخلف القائمين بالعمل الإداري مما يؤدي إلى القصور في العمل والتباطؤ في إنجازه وضياع الجهود .

وقد زاد من أهمية الإدارة التعقيد الذي تميزت به الأعمال عبر الزمن وما ترتب عليه من صعوبة من إدارتها كالتوسع في تطبيق مبدأ التخصص والاتجاه نحو زيادة حجم المنظمات وتدخل الدول في الميدان الاقتصادي ووجود الكثير من أنواع الرقابة على أوجه النشاط المختلفة ونمو النقابات العمالية والتقدم التكنولوجي الذي حصل في مختلف المجالات أدى إلى اختلاف ظروف العمل والتغيرات الحاصلة عبر الزمن أثرت في العمل الإداري وأدت إلى تغيير طبيعة التنظيم وحجمه وعلى أساليب الإدارة وأدت إلى بروز الحاجة إلى الاستعانة بالإدارة في تنظيم العمل في ضوء التغيرات السريعة والمتعددة التي تواجه المنظمة .

أركان الإدارة

إن الأركان الأساسية للإدارة هي : -

- 1 - الأفراد : لا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص .
- 2 - الهدف : سواء كان خدمي أو إنتاجي .
- 3 - الاستمرارية (الديمومة والبقاء)
- 4 - التنظيم : (وجود الهيكل التنظيمي الذي يحدد العلاقات بين الأفراد)
- 5 - مستلزمات الإنتاج : (الأمانة ، المعدات ، الآلات الخ)
- 6 - التمويل : المركز المالي

النشاطات

إن إنجاز أي عمل من الأعمال المنتظمة يتطلب القيام بنشاطات يمكن تقسيمها إلى نوعين : -

أ - النشاطات التنفيذية

وهي النشاطات التي تؤدي إلى إنجاز الأعمال كالقيام بصناعة البضاعة أو بيعها أو تقديم الخدمات المساعدة وغيرها .

ب - النشاطات الإدارية

وهي النشاطات التي تؤدي إلى ضمان إنجاز العمل كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في إنتاج وتسويق البضاعة وتنظيم الأفراد العاملين في إطار تنظيمي وتحديد العلاقات بينهم وتوجيههم وتحفيزهم ووضع المعايير الرقابية بموجبها قياس أداء إدارة العمل .

هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟

إن الإدارة هي علم له قواعد وأصول وأسس علمية تعتمد عليها وفن لأنها تحتاج إلى مهارات ذهنية وعقلية وإدراكية .

ومهنة فهي وظيفة يمارسها المدراء الإداريين لقاء أجور محددة وفق السلم الوظيفي .

العمل الإداري وإتقانه يتطلبان بعض المهارات ومن هذه المهارات : -

- 1 - مهارات فنية نحتاجها في كافة مستويات الإدارة .
- 2 - مهارات إنسانية أو مهارات العلاقات الإنسانية تحتاجها للتفاعل مع الأفراد داخل وخارج المنظمة .

3 - المهارات الفكرية والإدراكية أي القابلية الذهنية لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة .

مصادر المهارات الإدارية

أ - التعليم في الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإدارية .
لذا نرى اختصاصات الطب والهندسة يحاولون الدخول في دورات تدريبية أو حلقات دراسية لتعلم فن الإدارة .

ب - التجربة العملية (تتطلب مهنة الإدارة ممارسة عملية واقعية) .
إن اختلاف مسميات الإدارة (إدارة أفراد ، إدارة مالية ، إدارة تسويق ، إدارة علاقات عامة) هل يؤثر على العمل الإداري ؟
مهما اختلفت المسميات فإن العمل الإداري واحد .

نشأة الإدارة وتطورها

هناك أدلة كثيرة على وجود إدارة قديماً مثل حضارة وادي الرافدين وخاصة البابليون (بناء الجنائن المعلقة) وادي النيل (بناء الأهرامات) وكذلك الإمبراطورية الرومانية .
مرت الإدارة بمرحلتين : -

أ - مرحلة الصناعات اليدوية الحديثة والتي كانت نتائجها :

- 1 - زيادة معدلات الإنتاج بسبب دخول الآلة .
- 2 - ظهور مشكلة التسوق وما ارتبط بخدمات النقل والتخزين والإعلان .
- 3 - ظهور المنافسة والاحتكار نتيجة الاختراعات .
- 4 - ظهور الشركات الكبيرة والتوسع في الإنتاج .
- 5 - ظهور المشاكل العمالية وظهور النقابات .

ب - الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم العملية الإدارية

مرحلة اعتمدت فيها الإدارة على الأسس العملية في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على مهارات القائمين بالعمل الإداري .

أسئلة الوحدة (1)

- س 1 : هل اختلاف المسميات الإدارية له تأثير على العمل الإداري ؟
- س 2 : وضح مفهوم الإدارة ثم بين أهمية الإدارة ؟

- س 3 : هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟
س 4 : عدد المراحل التي مرت بها الإدارة ؟
س 5 : ما هي النشاطات التي يتطلبها العمل الإداري ؟
س 6 : ما هي الأركان الأساسية للإدارة ؟

المصادر

- 1 – الإدارة العامة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان ، 2000 .
- 2 – الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، زيد منير عبوي ، 2000 .
- 3 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد ، 1988 .
- 4 – الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان ، 1983 .

الوحدة (2)

مداخل دراسة الإدارة ومجالاتها – إدارة الأعمال والإدارة العامة

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :-

- إدارة الأعمال والإدارة العامة .
- الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة .
- الاختلاف بين أهداف المنظمات .
- أوجه التشابه بين إدارة الأعمال والإدارة العامة .

مجالات تطبيق الإدارة

يمكن تقسيم العمل الإداري إلى :-

- 1 - منشآت الأعمال (القطاع الخاص) هدفه تحقيق الربح .
- 2 - منشآت (القطاع العام) هدفه تحقيق سلعة ، خدمة منفعة عامة لا تهدف إلى الربح .
- 3 - منشآت مختلطة بين (القطاع الخاص والعام) هدفه الربح بالإضافة إلى تقديم خدمة أو سلعة .

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

1 - من حيث الهدف

- تهدف الإدارة العامة إلى تقديم خدمة أو منفعة عامة وبكفاءة للمجتمع .
- إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق مردود مادي أو اقتصادي من عملياتها .

2 - من حيث مجال التطبيق

تمارس الإدارة العامة في الدوائر الخدمية وهي تشمل قطاعات للخدمات العامة مثال (الصحة والتربية والتعليم والمالية) وغير ذلك من قطاعات الخدمات العامة بينما تمارس إدارة الأعمال من أي قطاع اقتصادي كقطاع الزراعة والصناعة والنقل والسياحة والإسكان وما شابه ذلك .

3 - من حيث حجم التنظيم

يكون حجم التنظيم في الإدارة العامة أكبر من حجم التنظيم في مجال إدارة الأعمال
لكون الجهاز الإداري للقطاع الذي تمارس فيه الإدارة العامة أكبر حجماً من قطاع إدارة
الأعمال .

رغم هذه الاختلافات بين الإدارتين إلا أن هناك أوجه تشابه بين الإدارتين في ضوء
اعتبار بين أساسين :

أولهما : إن التنظيمات الإدارية تتشابه في نواح عديدة بحيث يسهل اقتباس أحدهما
من الأخرى بصرف النظر عن نوع النشاط الذي تؤديه .

ثانيهما : إن كليهما يرتبطان بالمجموعة الإنسانية ومن ثم فالرابطة بينهما قائمة
ومستمرة .

أسئلة الوحدة (2)

س 1 : عدد مجالات تطبيق الإدارة ؟

- س 2 : وضح الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة من حيث حجم التنظيم ؟
- س 3 : بين أوجه التشابه بين الإدارة العامة والأعمال ؟
- س 4 : ما هو الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ؟

المصادر

- 1 – الإدارة العامة واتجاهاتها المعاصرة ، زيد منير عبوي ، عمان ، 2007 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد ، 1988 .
- 3 – الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ، الدكتور فيصل فخري المرار عمان ، 1983 .
- 4 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد ، 1991 .

الوحدة (3)

وظائف الإدارة ووظائف المنشأة – المفهوم – العلاقة – الخصائص

الهدف من الوحدة (3) : سيكون الطالب قادراً على : -

- معرفة الوظائف الإدارية ومفهوم كلا من :

التخطيط

التنظيم

التحفيز

الرقابة

- معرفة وظائف المنشأة ومفهوم كلا من :

إدارة الإنتاج

إدارة التسويق

إدارة المشتريات

الإدارة المالية

إدارة الموارد البشرية

إدارة العلاقات العامة

- معرفة العلاقات بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة .

- معرفة خصائص كلا من الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة .

الوظائف الإدارية : هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء والمشرفين بهدف

ضمان إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

وهي نشاطات متعددة تمارس سوياً من قبل المدراء لأن ممارسة أي منهما ينعكس

على النشاطات الأخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها .

1 - التخطيط

وهي الوظيفة الإدارية الرئيسية التي يمارسها المدراء إلى جانب الوظائف الإدارية

الأخرى وهو الوظيفة الإدارية التي تسبق أي عمل وهو التنبؤ للمستقبل والاستعداد له .

2 - التنظيم

هي الوظيفة الإدارية التي تبحث في التنسيق بين الموارد البشرية والغير البشرية لتنفيذ المخططات بنجاح وكفاءة وهو الإطار العام الذي يتم بموجبه العمل بطريقة تجميع النشاطات وعلاقات العاملين ببعضهم وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين الوحدات والأقسام بما يضمن تحقيق الأهداف .

3 - التحفيز

وهي إثارة دوافع الأفراد (مادياً ومعنوياً) حيث من خلالهم يتم تحقيق الأهداف التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا .

4 - الرقابة

هي عملية الكشف عن الانحرافات ومعالجتها ومقارنة ما هو مخطط بما يتم تنفيذه باستخدام المعايير الرقابية .

وظائف المنشأة

1 - إدارة الإنتاج

وهي ممارسة النشاطات التي تؤدي إلى إنتاج السلعة بالجودة المطلوبة والكمية المحددة .

2 - إدارة التسويق

وهي ممارسة النشاطات بإيصال السلعة إلى المستهلك ودراسة السوق والإعلان عن البضاعة وبيعها .

3 - إدارة الشراء

وهي توفير المواد الأولية اللازمة لإنتاج السلع بالوقت المحدد .

4 - إدارة المالية

توفير المواد اللازمة لتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد .

5 - إدارة الموارد البشرية

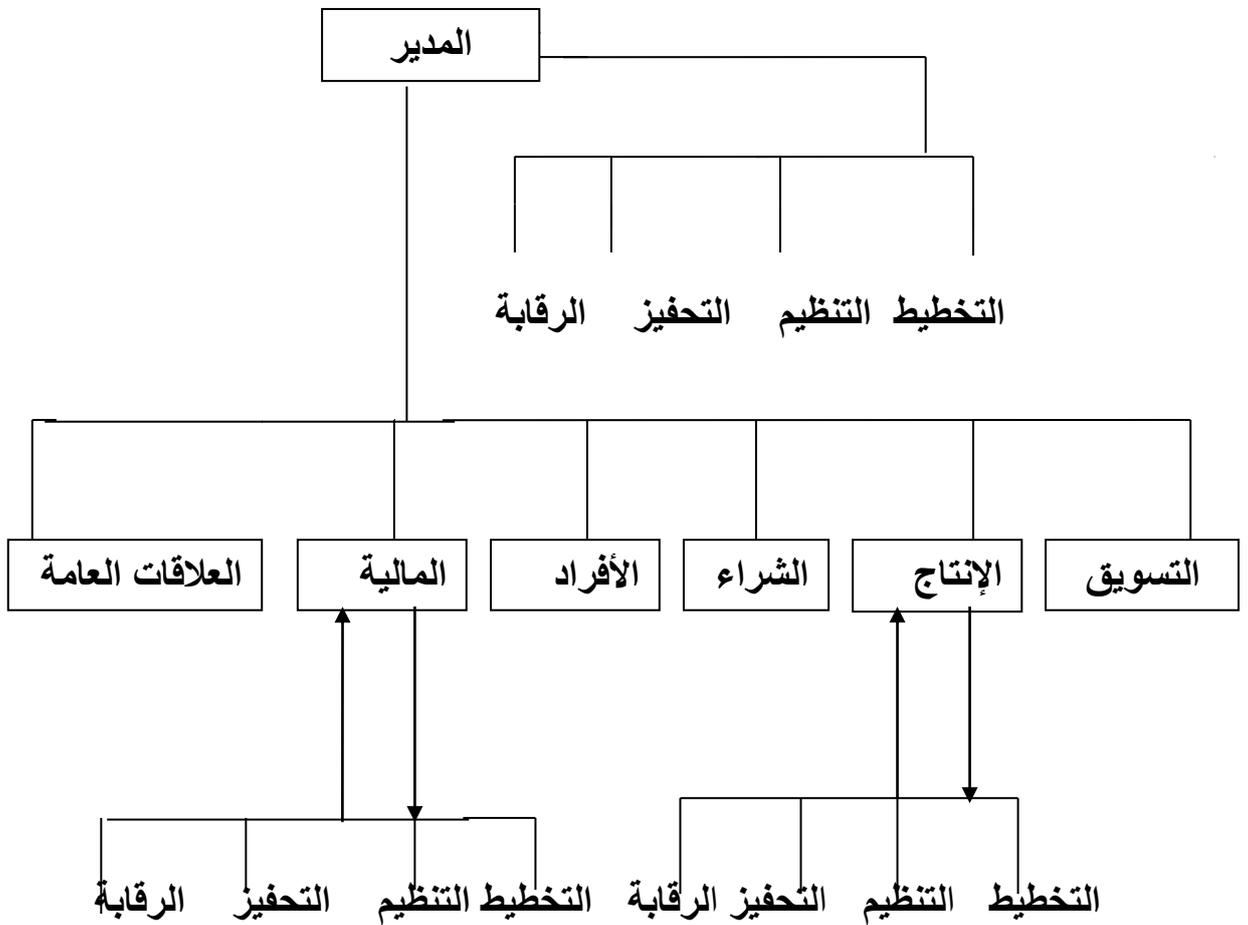
توفير الأيدي العاملة التي يتطلبها أداء الأعمال المنظمة وتنميتها وصيانتها والقيام بالتخطيط لسياسات الاختيار والتعيين والأجور والترقية والترفع .

6 - إدارة العلاقات العامة

وهي التفاهم الجيد بين المنظمة و جماهيرها عن طريق العمل الجيد والإعلام الصادق .

العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة

هناك علاقة متينة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة باعتبار وظائف المنشأة مجالاً لممارسة الوظائف الإدارية حيث تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة لانجاز كل من وظائف المنظمة بكفاءة عالية كما هو موضح بالرسم أدناه :-



((شكل يمثل العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة))

أسئلة الوحدة (3)

- س 1 : عدد الوظائف الإدارية مع التوضيح ؟
س 2 : ما هي العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة ؟
س 3 : عدد وظائف المنشأة مع التوضيح ؟
س 4 : وضح بالرسم العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 2 - التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم ، الدكتور موسى اللوزي ، عمان 2002 .
- 3 - نظرية المنتظمة ، د . مؤيد سعيد السالم ، بغداد 1988 .
- 4 - الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 5 - إدارة التغيير والتطوير ، الدكتور زيد منير عبوي ، عمان 2007 .

الإدارة في البيئة المتغيرة – المفهوم – الأنواع – المكونات – تفاعل الإدارة مع البيئة

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة مفهوم : -

- البيئة الداخلية للمنظمة ومكوناتها .

- البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومكوناتها .

- معرفة تأثير العوامل البيئية الخارجية على العمل الإداري .

المنظمة : عبارة عن كيان اجتماعي تعاوني هادف ولها طابع الديمومة والاستمرار .

وبما أن المنظمة عبارة عن مجموعة من وحدات وأقسام تعتمد الواحدة على الأخرى

لتحقيق الهدف الذي من أجله أنشأت هذه المنظمة والتي بمجموعها تشكل النظام الكلي والذي

يمثل البيئة الداخلية .

البيئة الخارجية للإدارة وهي التي تتمثل بكل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات البيئة

السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والطبيعية والجغرافية .

عوامل البيئة الخارجية تتمثل في : -

1 – البيئة السياسية

- طبيعة النظام السياسي وما يقدمه من دعم للإدارة .

- درجة الاستقرار السياسي له تأثيره الإيجابي على عمل الإدارة .

- التكامل بين الخطط السياسية والخطط التنموية .

- درجة الولاء للنظام القائم .

2 – البيئة الاقتصادية

- حركة السوق أي مستوى العرض والطلب على السلع والخدمات .

- حجم المنافسين .

- فرص العمل .

- التسهيلات التي تمتلكها الإدارة الحكومية .

- نوعية النشاط الاقتصادي (تجاري – زراعي) .

3 – البيئة الاجتماعية

- عدد السكان وخصائصهم الاجتماعية .

- حاجاتهم ورغباتهم وميولهم .

- العادات والتقاليد السائدة والتي تحكم البيئة الاجتماعية .
 - درجة النمو والتطور الاجتماعي التي وصل إليها المجتمع .
- كل ذلك ينعكس على عمل الإدارة ونوعية الأهداف (السلع والخدمات) التي يجب أن تقدمها .

4 - البيئة التكنولوجية

- مدى الاعتراف بأهمية التطور التكنولوجي .
- نوعية الأجهزة المستخدمة ، موديلاتها ، تاريخ إنتاجها .
- طريقة استخدام الأجهزة عن طريق مهندسين عراقيين أو أجانب .
- التكنولوجيا الحديثة لا تباع قبل مرور 10 سنوات عند حصول عطب فيها أو الحاجة إلى قطع غيار وهذا كله تكاليف تضاف على السلع والخدمات التي سنقوم بإنتاجها .

5 - البيئة القانونية

- تشمل القوانين الخاصة بكل دولة .
- تتمثل بأجهزة تنفيذ القوانين (المحاكم ، الأمن ، السجون) .
- الإدارة لا بد أن تقوم بتنفيذ أعمالها وفقاً للقوانين المسموح بها أي الإطلاع على كافة القوانين الخاصة بها .
- تخضع الأعمال القانونية للرقابة القانونية .

6 - البيئة التعليمية والثقافية

- مستوى الخدمة التعليمية
- عدد الجامعات والمعاهد والكليات إلى نسبة الراغبين بالتعليم .
- نسبة عدد المدارس (ابتدائية ، متوسطة ، إعدادية) قياساً إلى نسبة الأفراد الذين في سن التعليم .
- المستوى الثقافي ونسبة الأمية في المجتمع .
- إن ارتفاع المستوى الثقافي للبيئة يؤثر على نوعية المدخلات للبيئة الإدارية (المنظمة) .

7 - البيئة الطبيعية والجغرافية

- جمال الطبيعة وكيفية استثماره .
- الموارد المادية المتحققة (صور ، بوسترات ، سفرات سياحية ، فنادق الخ) .
- الظروف الطبيعية المتوفرة للإدارة وتساعد على تحقيق الأهداف .
- نسبة حركة السياحة ومدى تشجيعها والمردود المادي المتحقق (العوائد المادية) .

أسئلة الوحدة (4)

- س 1 : ما هو الفرق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وأيها أهم بالنسبة للمنظمة ؟
- س 2 : وضح مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ؟

- س 3 : عدد عوامل البيئة الخارجية مع توضيح اثنين منهما ؟
- س 4 : وضح مفصلاً تأثير العوامل البيئة الخارجية على العمل الإداري ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور ليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 3 – الإدارة العامة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان 2007 .

الوحدة (5)

مدارس الفكر الإداري – الأنواع – أسباب ظهور المدارس الإدارية

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :-

- مدارس الفكر الإداري .
- المدرية التقليدية .
- المدرسة الإنسانية .
- المدرسة المعاصرة (النظم) .
- المدرسة الكمية .
- مدارس أخرى التجريبية والنظام الاجتماعي .
- أسباب ظهور المدارس الإدارية

مدارس الفكر الإداري

المدرسة التقليدية

وتتمثل في مدرسة الإدارة العلمية وهي التي نادوا روادها بضرورة إرساء أسس ومبادئ علمية للإرادة والتأكيد على البحث العلمي في المشاكل الإدارية بدلاً من الاعتماد على الآراء الشخصية أو الحدس والتخمين والتأكيد على أن الإدارة علم يعتمد على القوانين .

ومن الملاحظات التي توصلوا إليها هي أن عدم وجود طريقة كفوءة في إدارة العمل وتنظيمه والإشراف عليه يؤدي إلى تبذير نسبة كبيرة من العمل والموارد وركزت هذه المدرسة على دراسة الوقت والحركة .

وقد أهملت التأكيد على الجوانب الإنسانية وجاءت كرد فعل لها مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت مبادئها إنسانية أكدت على علاقات العمل بشكل أساسي لكنها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة واعتبرت المنظمة نظام مغلق يستمد فعاليته من كفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة .

ثم مدرسة النظام التي انفتحت على البيئة الخارجية وتمثلت في المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .

ثم جاء بعدها المدرسة الكمية لتقدم نماذج موضوعية معيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي وتحول القرار الإداري إلى نسبة يمكن قياسها .

ثم جاءت المدرسة التجريبية التي تقوم في تحليلها للإدارة على دراسة الحالات الإدارية الفردية وما حققته من نجاح وما وقعت فيه من أخطاء في محاولتها حل المشكلات التي واجهتها .

مدرسة النظام الاجتماعي تنظر إلى الإدارة كنظام اجتماعي يحكم العلاقات الاجتماعية وقد ركزت على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتحاول إيجاد التكامل بين هذه العلاقات في شكل نظام منطقي ونادت بضرورة تفهم المديرين لعلم الاجتماع واهتمامهم بتحليل السلوك الاجتماعي ودراسة أثره في المنظمات الاجتماعية .

أسباب ظهور المدارس لإدارية

1 - الحربين العالميين الأولى والثانية حيث تحول الإنتاج من الإنتاج المدني إلى الإنتاج العسكري .

2 - الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمتغيرات المادية الكثيرة .

3 - الرغبة في زيادة الإنتاج لسد الحاجة المتزايدة (الإنتاج الضخم والحاجة العسكرية) .

4 - الرغبة في التحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب العلمي الذي يستند على الأسس والمبادئ العلمية .

5 - كثرة المشاكل بين العمال وأرباب العمل .

أسئلة الوحدة (5)

س 1 : عدد مدارس الفكر الإداري ؟

س 2 : ما هي الأسباب التي أدت إلى ظهور المدارس الإدارية ؟

- س 3 : ما هي الأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ؟
- س 4 : وضح الفرق بين المدارس الكلاسيكية والمدارس المعاصرة ؟

المصادر

- 1 - مبادئ إدارة الأعمال ، الدكتور المهدي الطاهر ، دار النشر ليبيا طبعة 2002 .
- 2 - مبادئ الإدارة الحديثة ، محمد قاسم القريوني ، عمان طبعة 2005 .
- 3 - تاريخ النظرية الاقتصادية ، الدكتور أحمد صقر ، الإسكندرية 2005 .
- 4 - الإدارة والمهارات ، الدكتور أحمد ماهر ، مكتبة الأكاديمية طبعة 1998 .

الوحدة (6)

مدرسة الإدارة العلمية - الأفكار والمعتقدات - أبرز الرواد ومساهماتهم

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم واستيعاب : -

- مدرسة الإدارة العلمية .

- أفكار ومعتقدات مدرسة الإدارة العلمية .

- أبرز الرواد ومساهماتهم .

مدرسة الإدارة العلمية

اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على مبدئين : -

1 - اعتماد الأسس والقوانين العلمية لحل المشاكل .

2 - الفصل بين التخطيط والأداء حيث التخطيط للمدير والأداء للعامل.

الأفكار والمعتقدات التي جاءت بها هي : -

1 - يجب تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعامل والوحدة الإنتاجية .

2 - اللجوء إلى البحث العلمي في حل المشاكل الإدارية بدلاً من الاعتماد على الآراء

التقليدية القديمة .

3 - الإدارة علم يعتمد على قوانين وأصول واضحة يجب إحلالها محل التخمين .

4 - تقسيم العمل بين الإدارة والعمال التخطيط للمدير والأداء للعامل .

من أبرز رواد حركة الإدارة المحلية

أ - فردريك تايلور

هو المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية وأبرز روادها بسبب الجهود التي بذلها في التأكيد على الناحية العلمية في العمل الإداري ولأن هدفه رفع الكفاءة الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج بدأ عمله ميكانيكياً ثم أصبح رئيساً للمهندسين .

كانت فلسفة تايلور [ما يطلب العمل الأجور المرتفعة]

[ما يطلب أصحاب العمل خفض التكاليف وتحقيق الأرباح]

وقد قام تايلور بدراسة الوقت والحركة وقسم العمل إلى سلسلة من حركات بسيطة

وقياس الوقت اللازم لكل حركة .

إن دراسة الوقت والحركة كانت كالآتي : -

1 - إن حركة اليدين يجب أن تبدأ وتنتهي في نفس الوقت أي الاستغناء عن الحركات

الزائدة وغير الضرورية والمضيعة للوقت .

2 - حركة اليدين إذا كانت بسيطة ومستمرة أفضل من الحركات المتعرجة والمتغيرة .

3 - إن الظروف البيئية للعمل كالإضاءة الجيدة والكافية من شأنها زيادة الإنتاج .

4 - يجب أن يكون هناك مكان ثابت ومحدد لتجميع الآلات والمعدات التي يحتاجها العامل أثناء العمل .

5 - إن عملية الترشيد لا تنطبق على العامل وحده بل تشمل الإدارة العليا والدنيا أي تشمل النظام ككل .

ما هو الشيء الذي قام به تايلور ؟

إن الذي قام به هو : -

1 - دراسة الوقت والحركة والاستغناء عن الحركات الزائدة .

2 - تحسين الإنتاج وزيادته من خلال استثمار جهود العمال واستثمار وقت العمل بشكل سليم مثمر .

3 - زيادة الإنتاج وقلّة أجور العمال .

4 - استغلال العمل ومعاملته كالألة .

5 - حقق أرباح طائلة لأرباب العمل وقلّة أجور العمال قياساً للأرباح المتحققة مما ساعد على ظهور النقابات .

ب - هنري فايول

في الوقت الذي ركز (تايلور) أفكاره على مستوى الإدارة المباشرة ظهرت في فرنسا دراسات في الفكر الإداري ركزت على مستوى الإدارة العليا وقد كان مهندس .

أفكاره التي ساهمت في بناء الفكر الإداري

لقد قام هنري فايول بتقسيم أنشطة المنظمة إلى ستة مجاميع هي : -

1 - النشاطات الفنية كنشاط الإنتاج .

2 - النشاطات التجارية كأنشطة البيع والشراء .

3 - النشاطات المالية كالحصول على المال والاستخدام الأمثل له .

4 - نشاطات الضمان والوقاية كنشاطات حماية الممتلكات والأشخاص .

5 - نشاطات المحاسبية والإحصائية .

6 - النشاطات الإدارية تتضمن التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

حدد المبادئ الإدارية بـ (14) مبدأ :

- 1 - تقسيم العمل .
- 2 - ترابط السلطة والمسؤولية .
- 3 - احترام النظام .
- 4 - وحدة إصدار الأوامر .
- 5 - وحدة التوجيه .
- 6 - خضوع المصلحة الخاصة العامة .
- 7 - المكافأة والتعويض .
- 8 - المركزية .
- 9 - تدرج السلطة .
- 10 - الترتيب المادي للأشياء .
- 11 - المساواة .
- 12 - ثبات العاملين في أعمالهم .
- 13 - المبادرة .
- 14 - التعاون والعمل الجماعي .

أسئلة الوحدة (6)

- س 1 : ما هي أهم إسهامات تايلور في الفكر الإداري ؟
- س 2 : كيف قسم تايلور الوظائف الإدارية وأنشطة المنشأة ؟

س 3 : ما هي المبادئ التي اعتمدها مدرسة الإدارة العلمية ؟

س 4 : عدد المبادئ التي جاء بها هنري فايول ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 2 – الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 3 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 4 – مبادئ إدارة الأعمال ، الدكتور المهدي الطاهر ، دار النشر ليبيا 2002 .

الوحدة (7)

المدارس الإنسانية – الأفكار والمعتقدات – أبرز الرواد ومساهماتهم

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم واستيعاب المدارس الإنسانية والتي تتمثل : -

- دراسات (هوثورن) و (التون مايو) .

- دراسة فولت .

- جستر بارنرد .

- الأفكار والمعتقدات لهذه المدارس .

المدارس الإنسانية

أبرزت المدارس الإنسانية أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة وبينت أن للاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دوراً في تحقيق الأهداف حيث أن سلوك الفرد يؤثر في المنظمة ويتأثر بها بشكل ملحوظ .

فمن خلال دراسة سلوك الأفراد وتحليل اتجاهاتهم وتوجيههم التوجيه السليم يمكن التأثير فيهم وزيادة إنتاجية العامل والعمل .

استعانت هذه المدرسة بأفكار وأبحاث علم النفس وعلم الاجتماع في بلورة الأفكار الإدارية وتمت دراسة السلوك البشري والجماعي والمؤثرات البيئية التي تدفعه للعمل وقامت بدراسة المشاكل التي تواجه العاملين والإدارة في تعاملها وسبل رفع كفاءة العمل بالتأثير في الجوانب الإنسانية .

دراسات (هوثورن) و (التون مايو)

وهي الدراسة التي كان الهدف منها معرفة اثر ظروف وبيئة العمل وعناصر أخرى مرتبطة في إنتاجية العاملين كتغير ظروف العمل ومدد الراحة وكمية الإضاءة ونظام دفع الأجور بما يزيد على المستويات المعيارية ومعرفة نتائجها وأثارها في إنتاجية العاملين .

وكان هدف الباحثين من هذه الدراسات هو البحث عن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين .

ومن أهم نتائج دراسات هوثورن هي : -

1 - المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً فنياً .

2 - لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها

دورها القوي في إثارة دوافع الأفراد .

3 - تؤدي الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم .

4 - التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة .

5 - ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته .

6 - لا بد من وجود نظام اتصال فعال .

7 - يحتاج المدراء في المنظمات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات

فنية .

دراسة فولت

ميري باركر فولت أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الأساس في بناء المنظمات إذ إنه من خلال علاقة الفرد بالآخرين (الجماعة) يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلاقاً في عمله ، والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها (عمال ، مدراء) مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة بحيث أن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ويؤدي العمال مهماتهم ليس للمدير وإنما مع المدير ويتلقون الأوامر بحكم الموقف الذي يواجهونه ومن مهمتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف ويستجيب أعضاء المنظمة للموقف اعتماداً على معارفهم وخبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة وهكذا تصبح الرقابة أفقية وتعاونية وليست عمودية ويظهر الأعضاء المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة وكل عضو هو مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

دراسة جستراد بارنرد

قسم وظائف المدير كالاتي :-

أ - هو المسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء .

ب - اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية .

ج - تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

د – إن التحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ولتحقيق ذلك لابد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة أو تقليل الجهد المطلوب .

ومن بين الإسهامات المهمة لبارترد تصويره المنظمة على أنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظمة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرف محدد وإذا كانت الأجزاء متعددة فإنه لابد من تكوين منظومات فرعية وتختلف كل منظومة عن غيرها ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن / الموردين / المستثمرين .

ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم عمل المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار .

الافكار والمعتقدات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية

- 1 – المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني .
- 2 – أكدت على أهمية التنظيم اللارسمي وعلاقات العمل .
- 3 – التأكيد على المشاركة الجماعية بالقرارات الإدارية .
- 4 - إن تأثير الحافز المعنوي لا يختلف عن تأثير الحافز المادي .
- 5 – يحتاج المدراء إلى مهارات اجتماعية بقدر مهاراتهم الفنية .

أسئلة الوحدة (7)

- س 1 : كيف أثرت دراسات هوثورت في تعديل افتراضات المدرسة التقليدية ؟
- س 2 : ما هي الأفكار والمعتقدات التي جاءت بها المدرسة الإنسانية ؟
- س 3 : أوضح وظائف المدير حسب دراسة بارترد ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 3 – مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .

الوحدة (8)

الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية والمدرسة الإنسانية

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية .

- الانتقادات الموجهة للمدرسة الإنسانية .

الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية

تعرضت حركة الإدارة العملية لكثير من الانتقادات رغم المزايا التي كانت بها ومن

هذه الانتقادات : -

1 - استغلال العامل واعتباره كالألة .

2 - أهملت الجانب الإنساني وركزت على الجانب المادي (تحقيق الأرباح) .

3 - النظرة المادية للعامل (اعتباره أحد وسائل الإنتاج) .

4 - ركزت على التنظيم الرسمي وأهملت التنظيم اللارسمي .

5 - عدم التشجيع على المبادرة والإبداع .

6 - انعدام المبادرة الشخصية للعامل في الإنتاج .

7 - إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة .

8 - إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي .

9 - تجاهل دور النقابات العمالية حيث أن التعامل يتم بين الإدارة والعامل يحدث

بدون تدخل النقابات .

10 - التحفيز لا يكون إلا بالمال .

11 - أهملت الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين .

12 - دراسة الوقت والحركة روعي فيها المعايير الميكانيكية الصرفة (اختيار

أقصر الحركات وأسرعها) بينما أهملت النواحي السيكولوجية والحاجات الإنسانية إهمالاً

تاماً .

الانتقادات الموجهة للمدارس الإنسانية

1 - ركزت على إشباع الجانب الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى .

- 2 - لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة .
 - 3 - اعتبرت المنظمة نظام مغلق يستمد فعاليته من كفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة .
 - 4 - عدم استخدام الطريقة العملية للوصول إلى النتائج .
 - 5 - التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
 - 6 - إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
 - 7 - انتقادات رجال الأعمال التي تعارض ما تحتويه التجارب من أفكار واتجاهات لتناقضها مع مصالح العمل .
 - 8 - انتقادات ظهرت في كتابات رجال علم النفس الاجتماعي إذ أنكر هؤلاء أن تكون هذه الأبحاث قد أضافت أفكاراً جديدة للعلم ويعتقدون أن هذه النتائج كانت معروفة من قبل .
 - 9 - انتقادات بعض رجال الفكر في إدارة الأعمال حيث اعتقدوا أن النتائج لم تقدم حلاً إيجابياً في حد ذاتها يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقات أفضل مع موظفيها وعمالها .
- وكلمة أخيرة نقولها في تقييمنا لحركة الإدارة العلمية والمدارس الإنسانية هو أن النقد الموجهة لم يكن ممكناً أيام (تايلور) وأثناء نجاحه في زيادة الإنتاجية أو أثناء نجاح المدارس الإنسانية باهتمامها بالجوانب النفسية والإنسانية للأفراد العاملين إن التقييم مثل أي نشاط آخر يكون أشمل عندما يستطيع الإنسان أن يكون في مركز يستطيع معه مقارنة نتائج فلسفة معينة بفلسفات أخرى جاءت إما مكتملة أو لتحل مكان تلك الفلسفة وهو أمر طبيعي لدى أي فلسفة أو حركة أو نموذج خاصة تلك التي تتعلق بمعالجة المشكلات الإنسانية المتغيرة دوماً والتي من الصعب إيجاد حلول لها بإتباع طريقة علمية موضوعية خاصة إذا كان محور المشكلة هو الإنسان بكل تعقيداته السيكولوجية والاجتماعية والفسولوجية فإن الرأي القائل بأن نظرية واحدة أو نموذج واحد كفيل بحل المشكلات هو رأي خاطئ لأن كل نظرية استثناء أو ناحية يغفلها واضع تلك النظرية .

أسئلة الوحدة (8)

س 1 : ما هي الانتقادات التي وجهت لحركة الإدارة العلمية ؟

س 2 : ما هي الانتقادات التي وجهت لمدارس العلاقات الإنسانية ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) ، الدكتور نعيم طاهر ، عمان 2009 .
- 2 - الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ، الدكتور فيصل فخري المرار عمان 1983 .
- 3 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 4 - مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل محمد حسن الشماع ، بغداد 1991 .

الوحدة (9)

مدرسة النظام - الأفكار - العناصر - الخصائص - التقويم

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :-

- مفهوم مدرسة النظام .

- الأفكار والعناصر لمدرسة النظام .

- خصائص مدرسة النظام .

- التقويم .

مدرسة النظام

يمثل مدخل النظام اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري يتم بمقتضاه تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف العوامل التي تؤثر في العمل الإداري ويركز هذا المدخل على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما .

ففي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه إلى المنظمة ككل متكامل أي باعتباره نظاماً أساسياً يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها وفهم حقيقة أعمال النظام الأساسي كما يوجه مدخل المنظم الانتباه إلى تحديد أهداف النظام الأساسي (المنظمة) وإلى تحديد الوظائف والأنشطة الفردية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك على علاقة النظام الأساسي (المنظمة) بالنظام الأكبر الذي يعمل في إطاره وهو البيئة الاقتصادية والاجتماعية وتعتبر مدرسة النظم من أحدث النظريات الإدارية المنظمة وقد تطورت في الفترة التي تلت ظهور حركة العلاقات الإنسانية .

العناصر لمدرسة النظام

1 - المدخلات : وتشمل جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية .

2 - العمليات : وهي مجموعة الأنشطة الإدارية والفنية والذهنية اللازمة للاستفادة

من مدخلات النظام وتحويلها إلى مخرجات لغرض تقديمها إلى البيئة .

3 - المخرجات : وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة من إنتاج مادي

(سلع وخدمات) ومعنوي (توعية ، توجيه) .

4 - التغذية العكسية : مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة بشكل مدخلات حول الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات السابقة الذكر للاستفادة منها في تصحيح الانحرافات وتمكينها من استيعاب حاجاتها ومتطلباتها .

الحقائق لمدرسة النظام

الإدارة وفق مدرسة النظام نظام متكامل يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية التي تمثل مكوناتها الأساسية (التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، الرقابة) .

الوظائف الإدارية هي وظائف مترابطة ومتداخلة ومؤثرة في بعضها البعض ولا يمكن ممارسة أي منها بمعزل عن الوظائف الأخرى وبمعزل عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة .

وإن نظام الإدارة هو أيضاً نظام فرعي لنظام البيئة المحيطة (النظام الاقتصادي) والاجتماعي الشامل) وهكذا يوضح لنا مدخل النظم أهمية النظر إلى المنظمة كنظام متكامل لاتخاذ القرارات ولتحقيق أهداف معينة يتم التركيز عليها .

وهذا النظام المتكامل له مكوناته التي تتمثل في مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقات المتبادلة .

التقويم

يمكن تقييم مدرسة النظام بأنها : -

1 - تتميز بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها .

2 - أعطت معنى جديد للبيئة حيث شملت جميع الأطراف والجهات التي تتعامل مع المنظمة وذلك بعكس المدرسة الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً يستمد عناصر فعاليته واستمراره من كفاءة العمليات الداخلية للتنظيم بغض النظر عن البيئة الخارجية المحيطة به .

3 - تعلق أهمية كبيرة على ترابط وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل .

أسئلة الوحدة (9)

- س 1 : وضح مفهوم مدرسة النظام ؟
- س 2 : ما هي العناصر الأساسية المكونة لمدرسة النظام ؟
- س 3 : كيف تقيم مدرسة النظام ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد وآخرون ، بغداد 1988 .
- 2 - مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 3 - الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، الدكتور نعيم طاهر ، عمان 2009 .
- 4 - مبادئ إدارة الأعمال ، خضر كاظم وموسى سلامة ، 2008 .

الوحدة (10)

المدرسة الكمية – الأفكار – الاتجاهات الفرعية – أبرز الأساليب

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مفهوم المدرسة الكمية .

- أفكار المدرسة الكمية .

- الاتجاهات الفرعية .

- أبرز الأساليب الرياضية والإحصائية .

المدرسة الكمية

هي المدرسة التي استخدمت الأساليب والوسائل الرياضية والطرق الإحصائية في حل المشاكل الإدارية ومعالجة النشاطات المادية وتحديد أفضل البدائل من خلال ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية .

الأفكار التي جاءت بها

تعتبر أفكار هذه المدرسة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وقد أدت إلى تطوير العمل الإداري بشكل ملحوظ إلا أنها لم تحل محل القدرات والمهارات التي يتمتع بها المدراء بل جاءت مكملة لها لهذا نجد أن القرار السليم هو ذلك الذي يعتمد على المنطق العملي في التفكير إضافة إلى مهارات وقدرات تساعد على اتخاذه .

الاتجاهات الفرعية

أ – علم الإدارة واتخاذ القرارات الكمية

يقصد بعلم الإدارة هو التوجيه في استعمال النموذج الرياضي والمقصود باتخاذ القرارات هي تمثيل مبسط لمنظومة .

والهدف من علم الإدارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة أو تحديد أفضل البدائل المتاحة في عملية اتخاذ القرار .

ب – إدارة العمليات

هي نوع من تطبيقات علم الإدارة يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة مثل رقابة المخزونات وتطبيق نظرية الانتظار والمحاكاة .

ج - منظومة المعلومات الإدارية

هي منظومة معلومات مصححة أساساً لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة وهي تقوم على تكامل قاعدة البيانات باستعمال الحاسوب بوجه خاص وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة .

أبرز الأساليب

- 1 - البرمجة الخطية .
- 2 - خطوط الانتظار .
- 3 - المبادرة الإدارية .
- 4 - شجرة القرارات .
- 5 - الاحتمالات .
- 6 - المحاكاة .
- 7 - السلاسل الزمنية .
- 8 - شبكة النقل .
- 9 - المسار الحرج .

أساليب رياضية تساعد متخذ القرار في الوصول إلى أفضل النتائج وفي الحصول على القرار الصائب .

أسئلة الوحدة (10)

- س 1 : ما هي الأفكار التي جاءت بها مدرسة الكمية ؟
س 2 : وضح الاتجاهات الفرعية للمدرسة الكمية ؟
س 3 : عدد ابرز الأساليب المستخدمة في النموذج الكمي ؟

المصادر

- 1 - مبادئ إدارة الأعمال ، الدكتور المهدي الطاهر ، دار النشر ليبيا طبعة 2002 .
- 2 - الإدارة والمهارات ، د . أحمد ماهر ، مكتبة الأكاديمية طبعة 1998 .
- 3 - مبادئ الإدارة ، د . شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 4- مبادئ الادارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد ، 1991 .

الوحدة (11)

مدارس أخرى : مدرسة النظام الاجتماعي – المدرسة التجريبية

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم واستيعاب : -

- مفهوم وأفكار مدرسة النظام الاجتماعي .

- مفهوم وأفكار المدرسة التجريبية .

مفهوم وأفكار مدرسة النظام الاجتماعي

اعتبر ورا د هذه المدرسة (سليزنك وبارسون) بأن المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجاتها إلى البقاء وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها .

وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود ولا بد من دراسة : -

1 - المدخلات جميعها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية ومعنوية .

2 - المخرجات (جميع المنتجات سلعية أو خدمية) .

3 - العمليات (كافة الأنشطة الداخلية) .

4 - التغذية المرتدة (لمواصلة التحسين والتطور) .

من خلال ذلك يظهر لنا بأن الإدارة كنظام اجتماعي بحكم العلاقات الاجتماعية وهذه المدرسة ركزت على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتحاول إيجاد التكامل بين هذه العلاقات في شكل نظام منطقي وتنادي بضرورة تفهم المديرين لعلم الاجتماع واهتمامهم بتحليل السلوك الاجتماعي ودراسة أثره في المنظمات الاجتماعية .

المدرسة التجريبية

وهي المدرسة التي تقوم في تحليلها للإدارة على دراسة الحالات الإدارية الفردية وما حققته من نجاح وما وقعت فيه من أخطاء في محاولتها حل المشكلات التي واجهتها بهدف الوصول إلى عموميات فضلاً عن نقل الخبرة الإدارية السابقة إلى الدارسين في المجال الإداري .

وقد ركزت هذه المدرسة على الجانب النظري وقد جمعت هذه المدرسة بين البيئة الداخلية والإنسان من جهة والبيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى ، وإن الإدارة ممكن تعلمها بالممارسة أكثر من الاعتماد على الجانب النظري لوحده .

يرى رواد هذه المدرسة أن التركيز على الجانب المهني والفني الإداري ، ويرون أن الإدارة هي من الممكن أن نقول عنها أنها مهنة وأن أكثر الإداريين نجاح هم أهل الخبرات الفنية المهنية وتقدمهم يتركز على اهتمامهم أيضاً بالجوانب العلمية والتي يطبقونها في إدارتهم ووضعوا مبادئ منها :

- 1 - تحديد مهام وواجبات كل إدارة وقسم ومدير .
- 2 - تقليل الإشراف إلى ما بين 5 - 8 من الموظفين تحت إدارة كل مشرف .
- 3 - التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع الضبط الرقابي .

أسئلة الوحدة (11)

س 1 : ما هي الأفكار لمدرسة النظام الاجتماعي ؟

س 2 : ما هو مفهوم المدرسة التجريبية ؟

المصادر

1 – مبادئ الإدارة ، د . شوقي ناجي جواد ، بغداد ، 1988 .

2 – مبادئ الإدارة ، د . خليل الشماع ، بغداد 1991 .

3 – الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ، د . خليل فخري المرار ، عمان

. 1988

الوحدة (12)

التخطيط المفهوم والأهمية الطبيعية الأساسية للتخطيط (حقائق التخطيط)

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :-

- مفهوم التخطيط .

- أهمية التخطيط .

- الطبيعة الأساسية للتخطيط .

مفهوم التخطيط

هو عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية .

والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ قرارات وإدارة ويعتمد على استقصاء حوادث الماضي وملاحظة الوضع الحاضر والتنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل .

التخطيط هو عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة .

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري وإن التخطيط يعتمد على عنصرين أساسيين هما :-

1 - التنبؤ بالمستقبل .

2 - الاستعداد لمواجهته .

أهمية التخطيط

لابد أن نعرف أن كل جزء في المنظمة (قسم ، شعبة ، فرع) يحتاج إلى التخطيط من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة سواء كان في المنشآت الصناعية أو التجارية أو الخدمية تصبح بدون اعتماد المنهج التخطيطي عمليات ارتجالية .

بعض الأفكار التي تبرز أهمية التخطيط :-

1 - التخطيط ضروري بسبب المخاطرة وعدم التأكد من إطار التغيير

إن البيئة متغيرة بسبب المخاطرة وعدم التأكد من إطار التغيير كارتفاع الأسعار أو حدوث الأزمات الاقتصادية أو حدوث الأزمات مثل حدوث حريق في المصنع أو نقص

الأيدي العاملة كل ما تقدم يبين أهمية وفوائد التخطيط وكم هو ضروري بسبب المخاطر البيئية .

2 - التخطيط يركز الانتباه على الأهداف

الهدف هو الغاية التي تروم الوصول إليها ونقطة ارتكاز التخطيط وإن عملية التخطيط في حد ذاتها تركز الانتباه على هذه الأهداف ولا بد للمخطط أن يبذل الجهود بشكل أو طريقة تجعله يتناغم بين نوع الفعالية والهدف المنشود وإذا ما شعر بأي نوع من الانحراف تجده يغير خط السير باتجاه الهدف ثانية ولا بد أن يكون الهدف واقعي قابل للتحقيق وأن يكون نمو متوازن في كافة الأهداف وأن تنسجم الأهداف مع بعضها البعض وإن التخطيط الواعي يساعد في استيعاب أوجه نشاط الإدارات المختلفة ليوحدها باتجاه غاية واحدة أساسية .

3 - التخطيط يوفر النفقات

التخطيط السليم للموارد المادية والبشرية المستخدمة لتحقيق الأهداف ووضوح هذه الأهداف وكذلك التخطيط السليم للحقائق والمعلومات الدقيقة التي تحتاجها لمعرفة كل نشاط (خدمي ، اقتصادي ، صيرفة) تأمين كل ذلك يساعد في تقليل الأخطاء وتوفير النفقات .

4 - التخطيط نشاط أساسي للرقابة

ويكون ذلك عن طريق :

- 1 - متابعة تنفيذ الأهداف .
- 2 - متابعة ومراقبة التنفيذ اليومي ، الأسبوعي ، الشهري للأهداف .
- 3 - تحديد وقت كل نشاط لكشف الانحرافات ومعالجتها بشكل دقيق وسريع .

الطبيعة الأساسية للتخطيط

التخطيط يعني التوقع والتنبؤ عما ستكون عليه الحال في فترة مقبلة وكل فرد عامل في المنظمة تقع عليه مسؤولية وممارسة قدر معين من التخطيط .

الحقائق التي تبرز الطبيعة الأساسية للتخطيط

1 - التخطيط وسيلة لبلوغ هدف

لا بد أن يكون الهدف واقعي ولموس وقابل للتحقيق وغير قياسي .

2 - أولوية التخطيط

نقطة البدء المنطقية لأي عمل إداري إلى جانب الوظائف الأخرى التنظيم والتحفيز والرقابة وهذا يبين بأن مهمات المدير مترابطة بشكل يجعل من غير الممكن وجود إدارة بدونها جميعاً ومن خلال التخطيط نحدد الأهداف والغايات التي لا بد من وجودها كي يصبح المجهود الجماعي التعاوني في إطار المنظمة الواحدة له مغزى .

3 - شمول التخطيط

التخطيط يشمل كل الوظائف الإدارية للمنظمة الأفراد ، المالية ، التسويق المشتريات ، العلاقات العامة .

4 - كفاية التخطيط

أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وبأقل الانحرافات وحسب ما هو مرسوم .

أسئلة الوحدة (12)

- س 1 : وضح مفهوم التخطيط ؟
س 2 : ما هي الطبيعة الأساسية للتخطيط ؟
س 3 : بين الحقائق الجوهرية التي تبين أهمية التخطيط ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، د . خليل الشماخ ، بغداد 1991 .
- 2 - مبادئ إدارة الأعمال ، الدكتور مهدي الطاهر ، ليبيا 2002 .
- 3 - الإدارة العامة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان 2007 .
- 4 - التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم ، الدكتور موسى اللوزي ، عمان 2003 .

الوحدة (13)

التخطيط والتنبؤ - أهمية التنبؤ وفوائده - حالات التنبؤ

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مفهوم التنبؤ .

- وفوائد التنبؤ .

- حالات التنبؤ .

التخطيط والتنبؤ

التخطيط هو التنبؤ للمستقبل والاستعداد له حيث أن وظيفة التخطيط تقوم على أساس التنبؤ بالمستقبل وهذا يعتمد على الافتراضات والتقديرات والاستعداد للمستقبل يعتمد على الإحصائيات والبيانات للإمكانيات المادية والبشرية .
إن العلاقة بينهم مترابطة ومتبادلة .

مفهوم التنبؤ

هو التوقع لما سيكون عليه حال قضية ما في المستقبل سواء كان هذا المستقبل قريب أم بعيد وهو ليس بالأمر السهل وإن قوة توقع الأمور المستقبلية قبل حدوثها والتنبؤ بها هي جوهر الإدارة ولا ننسى حالات التغيير والتطور في المنظمة مما يفرض علينا أن نضع التخمينات والتقديرات لمواجهة مثل هذا التغيير والتطور وإذا ما تمتع المدير بالقدرة على التنبؤ وحسن تقديره للمستقبل فإنه سيصبح قادراً على اتخاذ الاحتياجات اللازمة بشأنه .

أهمية وفوائد التنبؤ

1 - يدفع المدراء إلى التفكير في المستقبل والتحوط له .
2 - يساعد على توحيد وتنسيق الخطط عندما يشترك فيه غالبية المسؤولين في المنظمة.

3 - يركز الانتباه على المستقبل مما يساعد على توحيد أهداف الخطط .

4 - يساعد على كشف الحالات التي تحتاج إلى رقابة .

5 - يساعد على الدراسة المستمرة للبيئة الخارجية ومتغيراتها .

حالات التنبؤ

فيما يخص التنبؤ هناك حالات تخص المنظمة هي :

حالات خارج سيطرة المنظمة	حالات يمكن السيطرة عليها بحدود	حالات يمكن التحكم فيها
- التقلبات الاقتصادية - الحوادث الطبيعية - النمو السكاني - الحالة السياسية - الرقابة الحكومية	- الأيدي العاملة - مصادر المواد الأولية - مستوى الطلب - السياسة السعرية	- سياسة توسع المنظمة - سياسة البيع - الطاقة الإنتاجية

أسئلة الوحدة (13)

- س 1 : وضح مفهوم التنبؤ ؟
- س 2 : ما هي العلاقة بين التخطيط والتنبؤ ؟
- س 3 : فيما يخص التنبؤ هناك حالات تواجه المنظمة وضحها مفصلاً ؟
- س 4 : بين أهمية وفوائد التنبؤ ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 2 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 3 - مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .

الوحدة (14)

مسؤولية التخطيط والتنبؤ – المكونات التنظيمية لممارسة التخطيط .

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مسؤولية التخطيط والتنبؤ .

إن لكل مدير وفي أي مستوى كان مسؤولية معينة في عملية التخطيط وإن الهيكل التنظيمي للمنظمة وتقسيماته (الإدارة العليا ، الوسطى ، الدنيا) .

- إن المدراء في المستوى الأول (الإدارة العليا) تقع عليهم مسؤولية رسم الخطط العريضة والعامّة التي تغطي وتشمل المنظمة بأجمعها .

- أما المدراء في المستويات الأخرى فهم مسؤولون عن وضع الخطط التي تخص إدارتهم وأقسامهم القصد منها تنفيذ الخطط الموضوعّة من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

لقد ساد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة الكثير من الجدل حول تخويل المسؤوليات التخطيطية إلى المستويات الإدارية الدنيا ومما يدعم هذا الاتجاه الأسباب الآتية : -

1 – ينطوي مثل هذا التفويض إلى كونه وسيلة لتنمية قدرات صغار المدراء .

2 – يخفض التحويل هذا من أعباء التخطيط بالنسبة للإدارة العليا .

3 – يساعد مثل هذا التحويل على إنتاج خطط أفضل .

4 – يؤدي التحويل إلى تحسين الروح المعنوية وتقوية حالة الرضا .

المكونات التنظيمية لممارسة التخطيط

من بين أهم المكونات التنظيمية من ممارسة وظيفة التخطيط : -

أ – مجلس الإدارة

ويقع في قمة الهيكل التنظيمي للمنشأة ويتولى التخطيط الاستراتيجي وقد يكون منتخباً من قبل المساهمين في الشركة المساهمة أو معيناً من قبل الدولة في الشركات العامة أو الاثنين معاً من الشركات المختلطة .

ب – المدير العام أو رئيس الشركة أو المدير التنفيذي

وهو أهم فرع في المنشأة وقائد مسيرتها التخطيطية ويؤدي دوراً مهماً في إدارة عملية تحديد الأهداف والخطط المستندة ثم تنسيقها وتكاملها متعاوناً بذلك مع مجلس الإدارة من جهة ومع المديرين في المنشأة من جهة أخرى .

ج - اللجنة التخطيطية أو اللجنة التنفيذية

تساعد المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط وتقسم عدداً من مديري الأنشطة الأساسية (العمليات ، التسويق ، المالية) وبرئاسة المدير العام وتعد اجتماعاتها باستمرار لصيانة خطط المنشأة قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة كما تتولى رقابة تنفيذ الخطة .

د - مستشارو التخطيط

ويكونون في وحدة أو قسم يرتبط بالمدير العام وقد تعطي صلاحية الطلب من الأقسام صياغة خططها أو أنها تستجيب فقط لملاحظات المدير العام عن الخطط وتعمل على الأخذ بها .

إن أهم أسباب وجود هؤلاء المستشارون :

- 1 - مساعدة الإدارة العليا في صياغة الأهداف وتكوين الاستراتيجيات ووضع الخطط .
- 2 - تقليل العبء التخطيطي عن المديرين .
- 3 - مساعدة المديرين في تحقيق التكامل والتنسيق بين الفعاليات التخطيطية .
- 4 - أغناء عملية حل المشاكل بالتفاصيل الفنية والخبرة العملية .
- 5 - النظرة الموضوعية للتخطيط التي يتمتع بها المستشارون .

أسئلة الوحدة (14)

س 1 : لماذا التوكيد المتزايد على التخطيط ؟

س 2 : قارن بين التخطيط الذي يمارسه مستشارو التخطيط مع ذلك الذي يمارسه

المدير ؟

س 3 : وضح مسؤوليات التخطيط ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماخ ، بغداد 1991 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 3 – إدارة التغير والتطوير ، الدكتور زيد منير عبوي ، عمان 2007 .

الوحدة (15)

مرونة التخطيط – أنواع التخطيط – خطوات التخطيط

الهدف : سيكون الطالب قادراً على التعرف على :-

- مفهوم مرونة التخطيط .

- أنواع التخطيط .

- خطوات التخطيط .

مفهوم مرونة التخطيط

هو القدرة على تغيير الخطة دون أي نفقات زائدة أو جهود مضاعفة ودون المساس بجوهر الخطة وقدرتها على التحرك باتجاه الهدف المحدد دون توقف على الرغم من تبدل الظروف المحيطة بالخطة أو حدوث نشاط طارئ معين .

ولتحقيق المرونة في التخطيط

- 1 – التأكد من وجود طرق بديلة لتحقيق الهدف المرسوم .
- 2 – التأكد من وجود احتياجات مادية ومعنوية .
- 3 – وجود الإداريين القادرين على التكيف مع الخطة وظروفها .
- 4 – التأكد من أن الهدف واضح مفهوم بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة .

أنواع الخطط

1 – التخطيط من حيث المدة :

- خطط قصيرة الأمد : من شهر إلى سنة .

- خطط متوسطة الأمد : بين القصيرة ولطويلة .

- خطط طويلة الأمد : تزيد على خمس سنوات .

2 – من حيث الشمول :

أ – التخطيط على مستوى الدولة : يراعي التوجيه المركزي للاقتصاد الوطني .

ب – التخطيط على مستوى القطاع : كقطاع التعليم ، الصحة .

ج - التخطيط على مستوى المنظمة : هدفها خدمي أو إنتاجي .

د – التخطيط على مستوى القسم والوحدة .

يحتاج التخطيط من حيث الشمول إلى :

معلومات سكانية ، معلومات جغرافية ، معلومات عن الوضع العلمي ، معلومات عن الوضع التعليمي ، معلومات عن الصناعة ، معلومات عن الزراعة ، معلومات عن التجارة .

3 - التخطيط من حيث الوظيفة

كوظيفة الإنتاج ، التسويق ، الأفراد .

مثل التخطيط على مستوى إدارة الأفراد يشمل كل ما يخص إدارة الموارد البشرية من التعيين ، التدريب ، التطوير ، النقل ، الإجازات ، العقوبات ، الترقية ، الترفيع .

4 - التخطيط من حيث الغرض وتشمل :

أ - الأهداف : هي الغايات التي تتجه نحوها أوجه النشاط لتحقيق ذلك الهدف .

ب - السياسات : مفاهيم عامة ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات من مختلف إداراتهم ضمن الأهداف العامة .

ج - الإجراءات : هي اختيار طريقة عمل وتطبيقها على أوجه النشاط المختلفة .

د - القواعد والتعليمات : هي محددات لما يجب عمله وما لا يجب عمله .

هـ - الموازنات : هي خطط عمل لأوجه النشاط موضحة بالأرقام .

و - ساعات العمل ، ساعات عمل ماكينة وهي من وسائل الرقابة .

ز - البرنامج : وهي خطط تتكون من خليط من السياسات والإجراءات والقواعد

والموازنات لتحقيق هدف محدد مثال مشروع الثرثار .

خطوات التخطيط

1 - تحديد المشكلة .

2 - تجميع المعلومات والبيانات .

3 - تصنيف وتحليل المعلومات .

4 - وضع الفرضيات .

5 - وضع خطط بديلة .

6 - اختيار البديل الأفضل .

7 - اختيار التوقيت المناسب .

8 - التقييم .

أسئلة الوحدة (15)

- س 1 : ما هي خطوات التخطيط ؟
- س 2 : وضح مفهوم مرونة التخطيط وكيف تستطيع تحقيق هذه المرونة ؟
- س 3 : عدد أنواع الخطط مع توضيح واحدة منها ؟
- س 4 : ما هي المعلومات التي يحتاجها التخطيط من حيث الشمول ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة الحديثة ، محمد قاسم الفربوني ، عمان 2005 .
- 2 - الإدارة العامة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان 2007 .
- 3 - إدارة التغيير والتطوير ، زيد منير عبوي ، عمان 2007 .

الوحدة (16)

اتخاذ القرار - المفهوم - الأهمية - أنواع القرارات

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مفهوم اتخاذ القرار .

- أهمية اتخاذ القرار .

- أنواع القرارات .

مفهوم اتخاذ القرار

إنها عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي فإن اتخاذ القرار عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عملية فرعية هي البحث و ثم الاختيار .

إن اتخاذ القرار ليس أمراً سهلاً لأن المنظمة تواجه مشاكل وتحديات مختلفة وتتصف هذه المشاكل بالتعقيدات والتشابك بسبب التطورات الحاصلة في البنية الخارجية الاجتماعية / التكنولوجية الاقتصادية لذا يتطلب من الإداري مجهوداً مميزاً ليكون القرار صائباً .

أنواع القرارات الإدارية

1 - قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة

هي التي تصنع في ظروف متوقعة ولها نتائج محتملة واعتمدت على قرارات سابقة أما غير المبرمجة هي التي تصنع من أهداف غير واضحة وكذلك معلومات غير مكتملة ويعتمد هذا النوع من القرارات على التخمين والحكم الشخصي .

2 - قرارات روتينية وقرارات غير روتينية (إبداعية)

القرارات الروتينية هي التي تعتمد على معلومات متوافرة والمشكلة روتينية مألوفة فيكون القرار روتيني .

أما القرار الإبداعي يعتمد على الرؤية الواسعة العريضة وتعدد البدائل ويركز على المدى البعيد ويتميز بإيجاد الحلول الإبتكارية للمشاكل التي تواجههم .

- 3 - القرارات الصريحة والقرارات الضمنية .
- 4 - القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية .
- 5 - القرارات الجماعية والقرارات الفردية .
- 6 - القرارات الوظيفية التنظيمية والقرارات الشخصية .

أسئلة الوحدة (16)

- س 1 : وضح الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة ؟
- س 2 : ماذا تعني بالقرار الإبداعي ؟
- س 3 : عدد أنواع القرارات الإدارية ؟
- س 4 : وضح مفهوم وأهمية اتخاذ القرار ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 3 – الإدارة والمهارات ، الدكتور أحمد ماهر ، مكتبة الأكاديمية 1988 .

الوحدة (17)

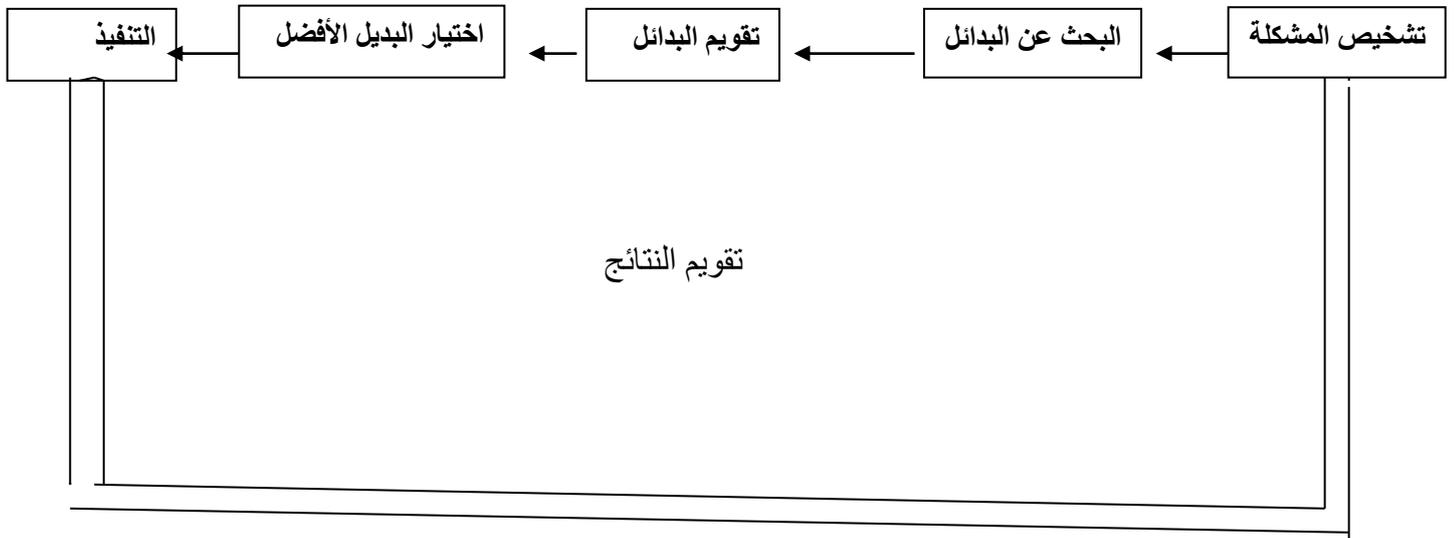
خطوات اتجاه القرار – استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم واستيعاب :

- خطوات اتخاذ القرار .

- استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

يوضح الشكل الآتي خطوات اتخاذ القرار



خطوات اتخاذ القرار

1 - تشخيص المشكلة

عندما تصبح المشكلة أو الفرصة ضمن اهتمام المدير فإن فهم الموقف سيكون ضرورياً ويقوم المديرون من خلال التشخيص بتحليل العوامل الأساسية المرتبطة بحالة القرار ويرتكب المديرون خطأ هنا إذا قفزوا مباشرة إلى توحيد البدائل بدون استكشاف أولي أكثر عمقاً لسبب المشكلة .

ويبقى بذل الجهد الكبير لإيجاد السبب الحقيقي للمشكلة أمر حاسم للإبداع والمرونة في هذه المرحلة أهمية خاصة عندما تكون القرارات غير مبرمجة وتتصف بعدم التأكد والغموض .

2 - البحث عن البدائل

يبدأ المدير بحثه عن البدائل (الحلول الممكنة المختلفة) المعروفة أولاً أي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة السابقة فإذا ما ظهر أن البدائل مناسبة فإن المدير يستطلع الحلول المعروفة لدرجة أقل من المجموعة السابقة ثم تلك غير المعروفة وهذا يعني أن (القرارات غير الرتيبة) غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق وعند البحث عن الحلول يواجه المديرون عدداً من القيود مما يحد من مجالات التعرف وتؤدي هذه القيود (وأهمها الوقت والمال) إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة ثم أن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة والأنظمة الحكومية والإمكانات التقنية والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح الأفراد العاملين في المنظمة .

3 - تقويم البدائل

يتطلب تقويم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها وقد يؤثر (الحدس) في عملية القرار ومن الضروري أن تأخذ عملية تقويم البدائل بالحسبان (نزاع القوى) بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تثير موجة من القرارات التي لا بد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها .

4 - اختيار البديل الأفضل

تبلغ عملية اتخاذ القرار ذروتها عندما يمارس المدير اجتهاده النهائي أي عندما يختار البديل الأفضل من بين البدائل وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج وقد يكون المدير (حاسماً) في قراره وقد يكون متردداً في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين إذ قد يتضمن القرار مخاطرة عالية .

5 - تنفيذ البديل

إن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية وهناك ضرورة لدراسة ردود الفعل بمقاومة التغيير التي قد يبديها بعض الأفراد في المنظمة لأسباب مختلفة .

6 - المتابعة والتقويم

وبموجبها يتأكد المدير من نجاح الفرد أي تحقيقه للفاعلية والكفاءة وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينسأه أو يهمل نتائجه .

استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

(1) طبيعة وأهمية الأساليب الكمية

أ - تطور علم الإدارة أو بحوث العمليات وقد ظهرت الأساليب الكمية هذه خلال الحرب العالمية الثانية عندما عمدت الجيوش الغربية إلى الاستفادة من أسلوب الفريق فجمعت علماء من تخصصات عديدة لحل المشكلات الصعبة وبرزت أهمية هذه الأساليب بسرعة وصار واضحاً أن هذه الأساليب يمكن تطبيقها في مجالات أخرى ومنها الإدارة وكان العامل الثاني المهم الذي أدى إلى سرعة تطور هذه الأساليب وتطبيقها في الإدارة استعمال الحاسوب وذلك بسبب ضخامة البيانات المطلوب معالجتها والعلاقات المعقدة بين المتغيرات .

ب - تعريف وتحديد نطاق علم الإدارة فالهدف من علم الإدارة تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة وذلك لتقليل المخاطرة في اتخاذ القرار وهي تساند وتكمل خبرات المدير وقدراته على الحدس وعليه فإن علم الإدارة هو التطبيق الرياضي للطريقة العلمية في حل مشكلات المنظمة ويتميز بالخصائص الآتية :-

1 - النظرة المنظومة للمشكلة أي تلك النظرة التي تأخذ بالاعتبار كل المتغيرات المهمة والمترابطة التي تؤلف المشكلة المطروحة .

2 - استخدام مدخل الفريق أي الاستفادة من الأطر الفنية المتخصصة ذات التأهيل والخلفيات العلمية المتنوعة للعمل سوية لحل المشكلات .

3 - التأكيد على استعمال الانموذجات الرياضية والإحصائية والأساليب الكمية .

(2) منهجية علم الإدارة

أ - استعمال الأنموذجات : حيث يعد (بناء الأنموذج) جوهر المدخل الذي يتميز به علم الإدارة .

ب - الأنموذجات الرياضية : إن الأنموذجات المستخدمة في علم الإدارة رياضية المدخل ولكنها تعالج المشكلات الإدارية .

ج - إيجابيات الأنموذجات وأهمها :

- 1 - التزام المدير بالتفكير المنتظم والجاد في حل المشاكل .
- 2 - بعد بناء النموذج يستطيع المدير تحليل متغيراته وعلاقاته وإجراء التعديلات فيها بدون التأثير بالواقع نفسه وتسمى هذه العملية المحاكاة .
- 3 - يمكن للأنموذج أن يحاكي المنظمة ككل أو قسم واحد منها .
- 4 - تنتج الأنموذجات فرصة تدريبية للمديرين من خلال معالجة مواقف المحاكاة .
- 5 - استعمال المحاكاة في (مباريات الأعمال) كأسلوب يستعمل أثناء تجريب المديرين .

د - سلبيات الأنموذجات وأهمها :

- 1 - إن استعمال النموذج يتطلب التعبير عن المتغيرات بشكل كمي لكن هناك بعض المتغيرات لا يمكن التعبير عنها كمياً مثل أذواق المستهلكين .
- 2 - يوحي استخراج النتائج الكمية بوجود دقة علمية متناهية في حين أن الممارسات والمشكلات الإدارية لا تتمتع بهذه الدرجة من الدقة .
- 3 - يرتبط استعمال الأساليب الكمية بوجه خاص بخطوتين من عملية اتخاذ القرار وليس بخطواتها .

أساليب كمية مختارة من علم الإدارة

1 - البرمجة الخطية

حيث يمكن وضع نموذج رياضي لابد أن تتوافر شروط

أ - معيار الهدف المعين .

ب - موارد محدودة لها استعمالات بديلة .

ج - القياس الكمي لمكونات المشكلة .

د - العلاقات الخطية (تحرك العلاقات مع بعضها بشكل ملائم) .

2 - نظرية الاحتمالات

ويتطلب استخدامها الخطوات الآتية : -

- أ - تشخيص البدائل لمسارات العمل .
- ب - تحديد النتائج المحتملة لكل بديل .
- ج - تعيين الاحتمالات للنتائج المذكورة .
- د - حساب القيمة المتوقعة بكل بديل .
- هـ - اختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة .
- مميزات الاستخدام الكمي عند اتخاذ القرار الإداري :-
- 1 - يساعد على العقلانية والموضوعية في القرار .
 - 2 - يساعد متخذ القرار على التفكير المنطقي في حل المشاكل .
 - 3 - يساعد على وضع المشاكل بأسلوب كمي (الأرقام) .
 - 4 - يدفع متخذ القرار إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة عند تحليل المعلومات .

أسئلة الوحدة (17)

- س 1 : ما هي خطوات اتخاذ القرار ؟ عددها ؟
س 2 : ما هي مميزات استخدام الأسلوب الكمي عن اتخاذ القرار الإداري ؟
س 3 : وضح بعض الأساليب الكمية المستخدمة عن اتخاذ القرار ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 2 – إدارة التغيير والتطوير ، الدكتور زيد منير عبوي ، عمان 2007 .
- 3 – الإدارة والاتجاهات المعاصرة ، الدكتور زيد منير عبوي ، عمان 2007 .
- 4 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .

الوحدة (18)

التنظيم المفهوم والأهمية – علاقة التنظيم بوظائف الإدارة الأخرى

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :-

- مفهوم وأهمية التنظيم .
- علاقة التنظيم بوظائف الإدارة الأخرى .

مفهوم وأهمية التنظيم

- التنظيم عبارة عن إيجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه .

- التنظيم هو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنظمة .

- التنظيم هو الإطار العام الذي يتم بموجبه العمل طريقة تجميع النشاطات وعلاقات العاملين ببعضهم وتحديد الصلاحيات والمسؤولية والتنسيق بين الوحدات والأقسام بما يضمن تحقيق الأهداف .

أهمية التنظيم

1 – وسيلة لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب .

2 - يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من الأفراد حيث يتم توزيع الأفراد على أساس التخصص وتطبيق مبدأ (الشخص المناسب في المكان المناسب) .

3 – يساعد التنظيم في تحديد دقيق للعلاقات بين الأفراد والإدارات في مختلف أجزاء التنظيم .

4 – يساعد التنظيم على تحقيق أسلوب ونظام جيد للرقابة على الأداء .

5 – يساعد على تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم .

6 - يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي على تحقيق وفرة من الموارد المالية والبشرية للمنظمة من خلال توضيح كيفية إدارة الأعمال .

7 - يساعد التنظيم على توحيد الجهود بين الأفراد والعمل كفريق واحد على أساس التعاون والتآلف .

8 - يساعد على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من المستويات العليا إلى التنظيم حتى المستويات الدنيا .

علاقة التنظيم بالوظائف الإدارية

إن التنظيم وظيفة من الوظائف الإدارية وهي التخطيط والتحفيز والرقابة ، فإن التنظيم علاقة وثيقة ومتبادلة مع الوظائف الإدارية .

كلا من الوظائف له دور إيجابي إذا كان لدينا مدير يمارس هذه الوظائف بشكل صحيح ويوفر لها المناخ التنظيمي الملائم من مواد ومعدات وأفراد بمستوى إداري كفاء وهدف واضح لجميع العاملين وتوافرت لنا مرونة في إنجاز الأعمال أي بدائل ممكن الوصول إليها تمكنا من ممارسة العمل الإداري بشكله الصحيح وتوافرت لدينا وظيفة التحفيز بشكل عادل لا تفرق بين الأفراد إلا عن طريق الجهد المبذول وكذلك بالنسبة للرقابة على أداء العاملين أي أحدهما يؤثر على الآخر بنفس الدرجة سواء كان من الناحية الإيجابية أو السلبية .

أسئلة الوحدة (18)

- س 1 : عدد فوائد أهمية التنظيم ؟
- س 2 : وضح مفهوم التنظيم ؟
- س 3 : بين نوعية العلاقة بين التنظيم والوظائف الإدارية الأخرى ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 2 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 3 - مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .

الوحدة (19)

التنظيم الرسمي - وغير الرسمي - المفهوم وأهمية التنظيم غير الرسمي

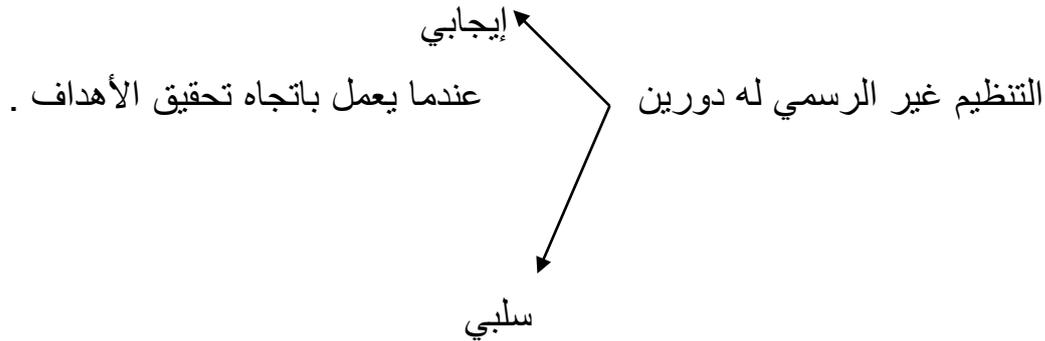
الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مفهوم التنظيم الرسمي .
- مفهوم التنظيم غير الرسمي .
- أهمية التنظيم غير الرسمي .

مفهوم التنظيم الرسمي

التنظيم الرسمي : هو التنظيم الذي يمثل العلاقات الرسمية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي والمنصوص عليها بالقانون والتي يتطلبها إنجاز الأعمال .

التنظيم غير الرسمي : هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية بين الأفراد داخل المنظمة وبفعل الصداقات والمصالح المشتركة .



إن التنظيم اللارسمي لا يظهر على الخارطة التنظيمية ويكون ظهوره خلال فترات الاستراحة أو وجبات الغداء أو جماعة المصلحة أو الصداقة .

التنظيم اللارسمي له قواعد وأصول غير مكتوبة وتقع مسؤولية فهم ذلك على عاتق إدارة المؤسسة دراسة سلوك الجماعة وتحقيق تعاون بين السلوك الرسمي وغير الرسمي .

إن التنظيم اللارسمي يكون مؤثر بشكل كبير على نسبة تحقيق الأهداف إذا كان بشكل جماعي منظم ولا تستطيع المنظمة السيطرة عليه وعلى الإدارة أن تتفهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وإن لم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها وذلك عن طريق وسائل عديدة بث شائعات ، معارضة أي تغيير أو تطوير ، وتشويه الاتصال في بعض

الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها .

فوائد التنظيم غير الرسمي

- 1 - بإمكانه أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي عديدة
سرعة الاتصال وتحسين النوعية وتبادل المعلومات المفيدة للعمل وإيجاد رقابة
جماعية على العامل تدفعه على تحسين أدائه .
- 2 - إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات أي خلق روح الفريق بين
العاملين خاصة إذا كانت باتجاه أهداف المنظمة .
- 3 - فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل .

أسئلة الوحدة (19)

س 1 : وضح مفهوم التنظيم الرسمي والتنظيم اللارسمي ؟

س 2 : عدد فوائد التنظيم اللارسمي ؟

س 3 : أيهما أكثر تأثيراً على العمل الإداري التنظيم الرسمي أم اللارسمي وضح

ذلك ؟

المصادر

1 – مبادئ الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ، الدكتور فيصل فخري المرار

عمان 1983 .

2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .

3 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .

الوحدة (20)

الهيكل التنظيمي - تصميم الهيكل التنظيمي - أسس تجميع النشاطات

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :

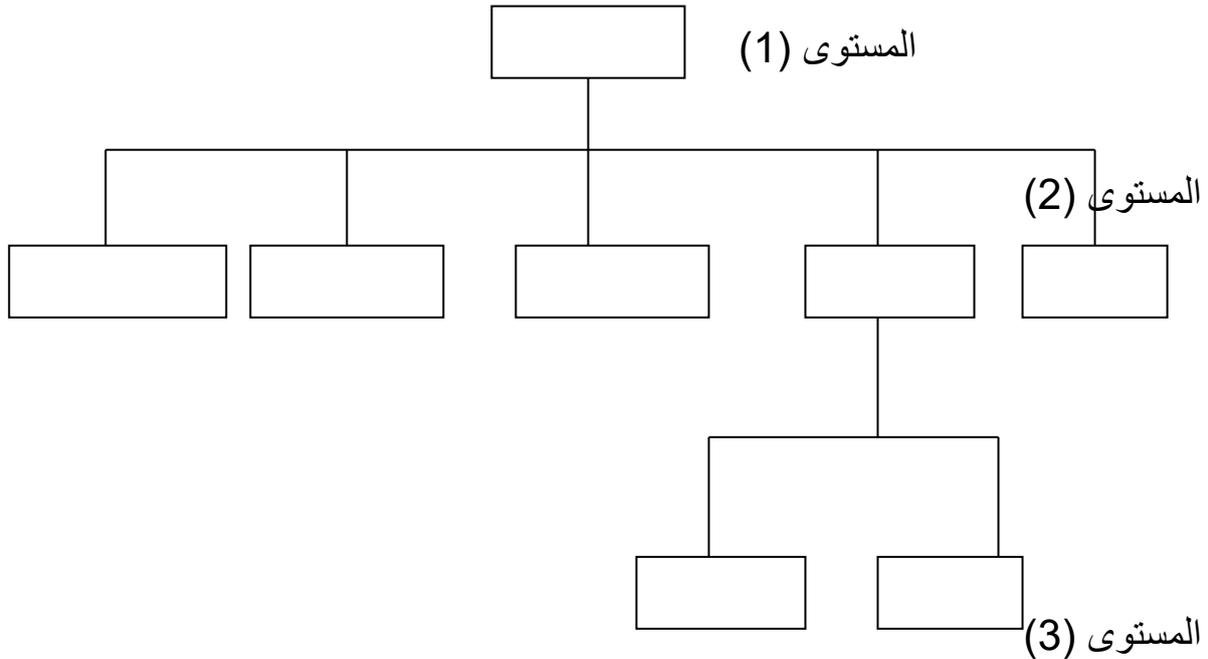
- الهيكل التنظيمي .
- تصميم الهيكل التنظيمي .
- أسس تجميع النشاطات .

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي : يعني الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية لها حيث يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق الهدف ويوضح السلطة ومواقع اتخاذ القرارات .

تصميم الهيكل التنظيمي

- 1 - المستوى الإداري الأول (الإدارة العليا) .
- 2 - المستوى الإداري الثاني (الإدارة الوسطى) .
- 3 - المستوى الإداري الثالث (الإدارة السفلى / الدنيا) وكما هو موضح :-



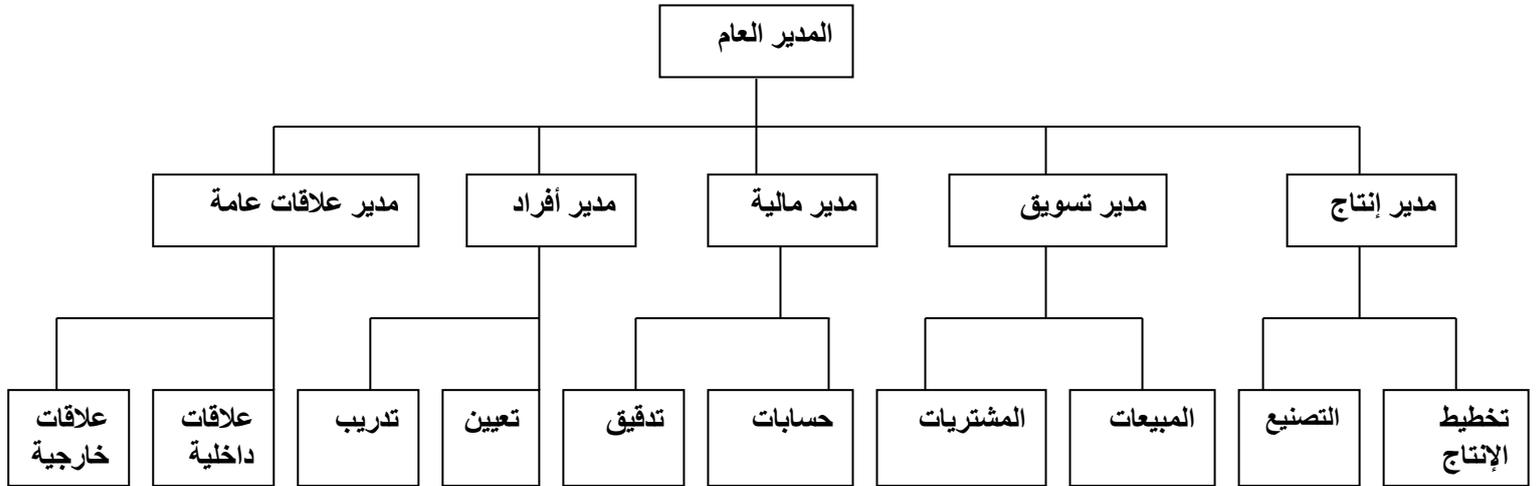
مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :-

- 1 - تحديد الهدف .
- 2 - تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الهدف .
- 3 - تقسيم النشاطات رئيسية وفرعية .
- 4 - تحديد الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات .
- 5 - تحديد علاقات السلطة والمسؤولية .
- 6 - تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية .
- 7 - إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة .

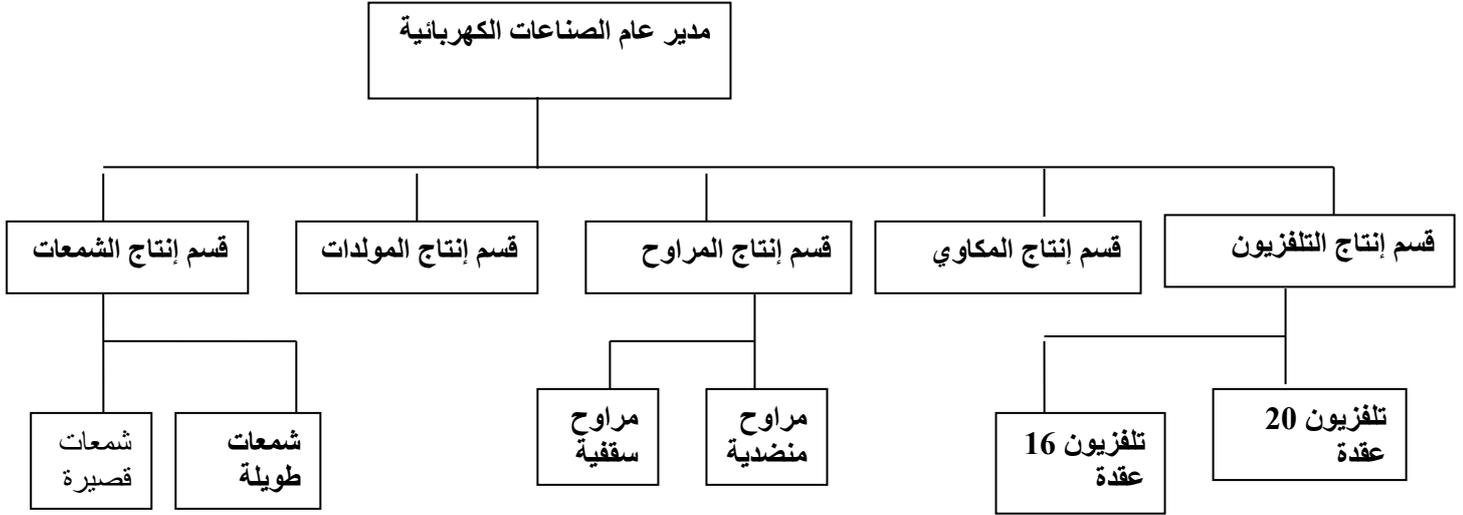
أسس تجميع النشاطات

- 1 - التقسيم حسب وظائف المنظمة .
- 2 - التقسيم حسب السلعة والخدمة .
- 3 - التقسيم حسب مراحل العمل .
- 4 - التقسيم حسب الزبائن .
- 5 - التقسيم حسب الموقع .
- 6 - التقسيم حسب الوقت .
- 7 - التقسيم حسب المركب .

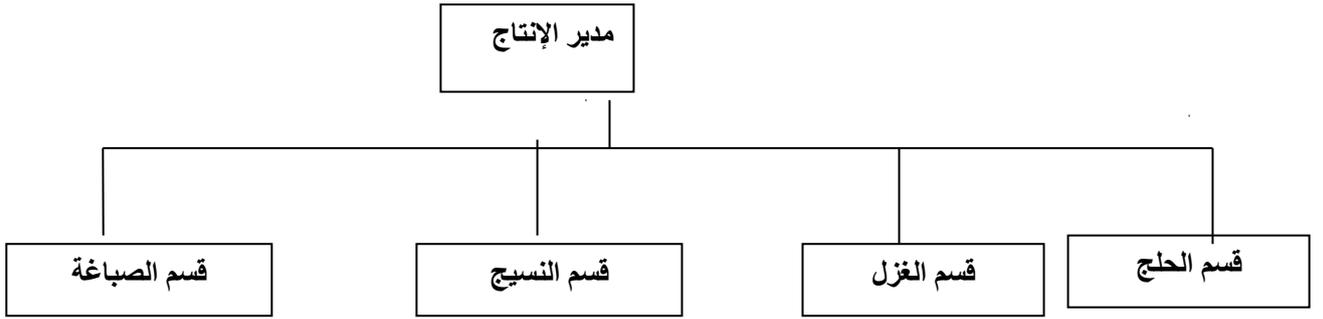
التقسيم حسب وظائف المنظمة



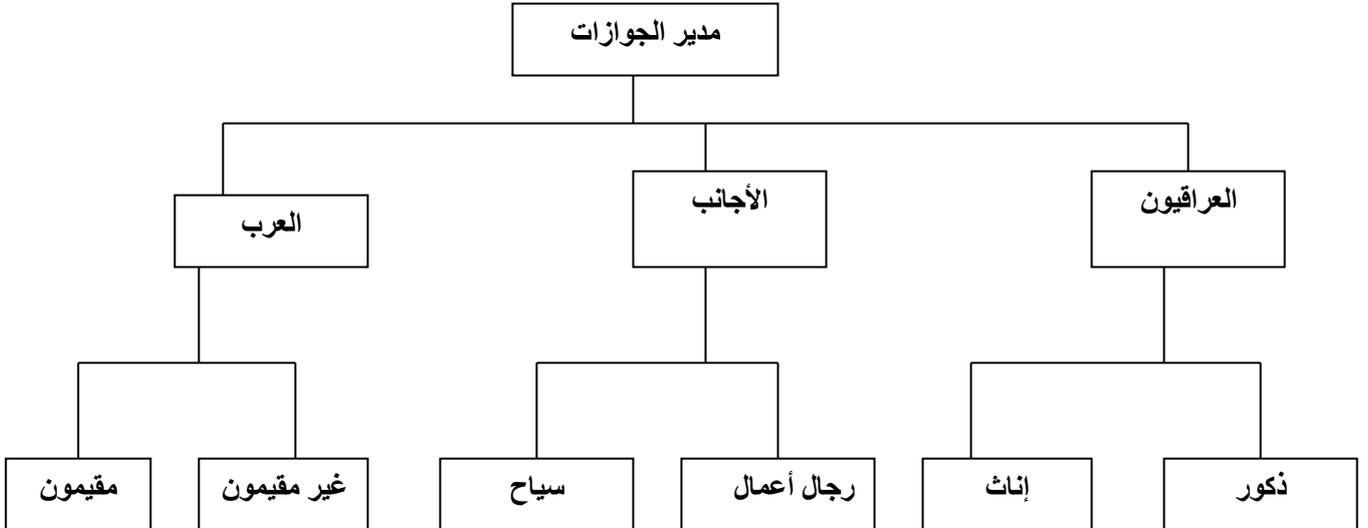
التقسيم حسب الخدمة



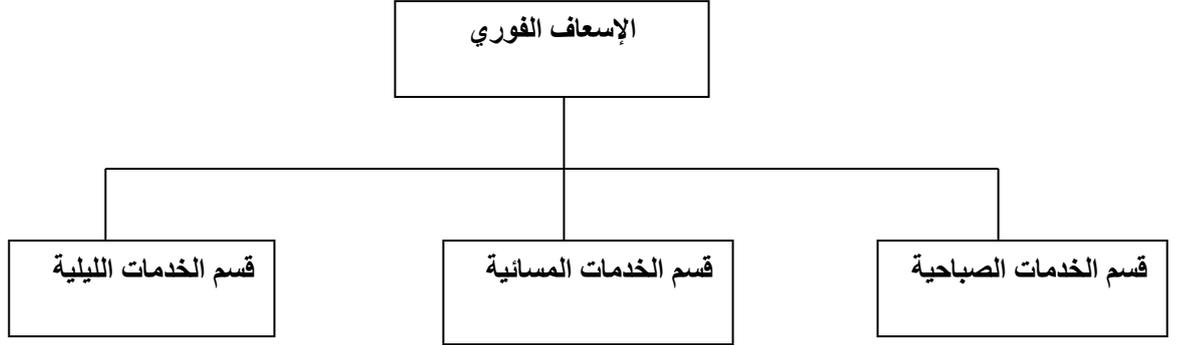
حسب مراحل العمل



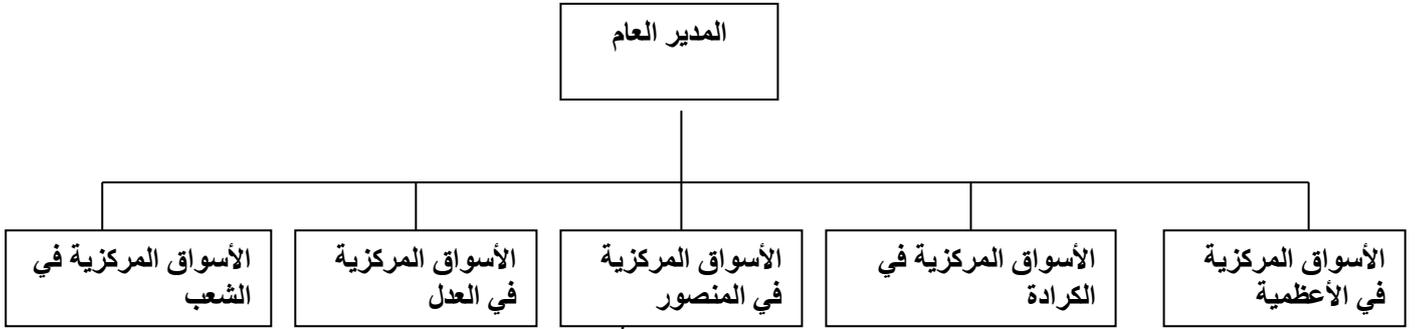
حسب الزبائن



التقسيم حسب الوقت



التقسيم حسب الموقع



التقسيم المركب الذي يجمع أكثر من تقسيم من التقسيمات التي مر ذكرها

أسئلة الوحدة (20)

- س 1 : وضح مفهوم الهيكل التنظيمي ؟
س 2 : عدد أسس تجميع النشاطات ؟
س 3 : ما هي مراحل إعداد الهيكل التنظيمي ؟

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 3 – مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .

الوحدة (21)

المستويات الإدارية – الأسباب – نطاق الإشراف

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم ومعرفة : -

- المستويات الإدارية .

- أسباب ظهور المستويات الإدارية .

- نطاق الإشراف .

المستويات الإدارية

لكل منظمة مستويات إدارية حسب حجم تلك المنظمة والأهداف التي تحققها وإن

أسباب ظهور المستويات الإدارية هي : -

1 – اتساع حجم المنظمة

كلما زاد نشاط المنظمة وكبر حجمها ظهرت مشاكل إدارية جديدة .

2 – المدى الإداري للمدير (نطاق الإشراف) .

لكل مدير قابلية محددة يشرف على عدد محدد من الأفراد إذا زاد العدد يشعر بأن

قابليته الإشرافية انخفضت لابد من الاستعانة بمدير آخر مثال مدير أفراد ، مدير مالية مدير تسويق وهكذا .

3 – تخويل الصلاحية

لا يمكن وجود مستوى إداري يستطيع ممارسة أعمال دون تخويل صلاحية بحجم هذه

الأعمال وهذا يؤدي إلى ظهور المستوى الإداري .

نطاق الإشراف

هو قدرة المدير في الإشراف على عدد محدد من المرؤوسين بكفاءة عالية وبحدود

قابليته وهذه ونجد أن نطاق إشراف المدير يزداد أو يقل تبعاً لأحدى المتغيرات الآتية : -

1 – قدرات المدير

يختلف المدراء عن بعضهم من حيث كفاءتهم وإدراكهم ووعيهم في العمل فكلما

توافرت هذه الصفات وغيرها من الصفات الإدارية الأخرى التي تزيد في إمكاناتهم من

الإشراف على المرؤوسين ازداد نطاق إشرافهم وكلما قلت أو ضعفت هذه الصفات انخفض نطاق إشرافهم .

2 - الوقت المخصص للإشراف

إن نطاق الإشراف في المستويات الإدارية العليا يكون محدوداً ويزداد كلما اتجهنا من أعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة نحو الأسفل تبعاً لتوافر الوقت اللازم للإشراف .

3 - درجة تخويل الصلاحية

يختلف المدراء في درجة أو حصر الصلاحيات فمنهم من يفضل تخويل معظم صلاحيته على الآخرين خاصة التي تتعلق بتنفيذ الأعمال التفصيلية تاركاً لنفسه صلاحيات التخطيط والرقابة فقط وبعضهم يفضل عدم تخويلهم أو تخويل جزء بسيط منها على المرؤوسين فنطاق إشراف المدير يزداد بازدياد درجة تخويل الصلاحية .

4 - طبيعة الأعمال التي يشرف عليها المدير

5 - كفاءة المرؤوسين

6 - عدد العلاقات بين المرؤوسين فردية أو جماعية أو متداخلة .

أسئلة الوحدة (21)

- س 1 : ما هو مفهوم نطاق الإشراف ؟
- س 2 : عدد أسباب ظهور المستويات الإدارية ؟
- س 3 : وضح المتغيرات التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان نطاق الإشراف ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 2 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 3 - الإدارة العامة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان 2007 .

الوحدة (22)

الصلاحية - المفهوم والأهمية - الأنواع - المصادر

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم واستيعاب :-

- مفهوم الصلاحية .
- أهمية الصلاحية .
- أنواع الصلاحية .
- مصادر الصلاحية .

مفهوم الصلاحية

الصلاحية : هي الحق والقوة في تكليف الآخرين للقيام بالأعمال وإصدار الأوامر الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف ، إن هذه القوة محددة وليست مطلقة تحدها قيود داخلية أي من داخل المنظمة وتمثل التعليمات والسياسات والإجراءات المعمول بها . خارجية تتمثل في القوانين والأعراف والتقاليد وسياسة الدول .

الصلاحية تسري من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي وتتناقص كلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي وتكون كالاتي :

- 1 - المستوى الإداري الأول (الإدارة العليا) الصلاحية واسعة .
- 2 - المستوى الإداري الثاني (الإدارة الوسطى) الصلاحية بحجم العمل .
- 3 - المستوى الإداري الثالث (الإدارة الدنيا) انعدام الصلاحية .

الأسباب التي تدعو إلى تخويل الصلاحية

- 1 - كثرة المهام المسندة للمدير حيث لا يستطيع القيام بها لوحده .
- 2 - تخويل الصلاحية عنصر أساسي لتنمية المرؤوسين .
- 3 - تحتاج المنظمة إلى أشخاص مدربين لشغل المناصب العليا بسبب الوفاة والترقية والنقل والمرض والتقاعد .

أنواع الصلاحية

(1) الصلاحية الرأسية (التنفيذية)

- وهي من أنواع الصلاحية المهمة .

- تعطي صاحبها حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الإدارية .
- تبدأ من أعلى الهيكل التنظيمي وتتجه للأسفل .

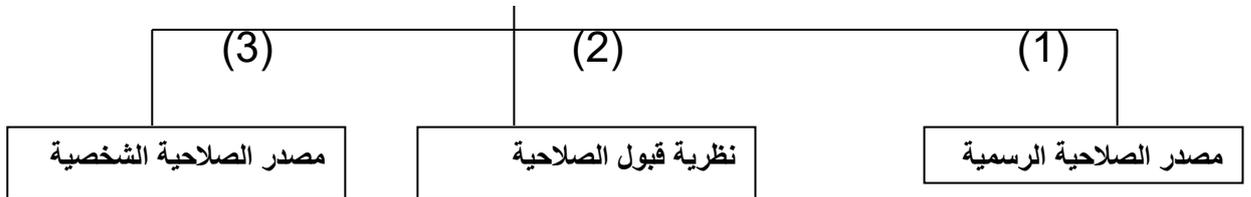
(2) الصلاحية الاستشارية

- يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين .
- تقديم النصح في جوانب تخصصية قانونية ، هندسية ، مالية .

(3) الصلاحية الوظيفية

- صلاحية تخول المدير كمدير المالية للقيام بالفعاليات المالية .
- تدقيق أعمال القائمين بالأعمال الحسابية أينما وجدوا بالمنظمة .

مصدر الصلاحية



مصدرها المدير نفسه حيث يؤثر بالتابعين من خلال الخبرة والكفاءة والمهارة التي يتمتع بها	مستمدة من العلاقة القائمة بين الأفراد والمدير	يكون من المركز الوظيفي الذي يشغله المدير
---	---	--

إن المصدر الفعلي للصلاحية هو جميع المصادر أعلاه

أسئلة الوحدة (22)

س 1 : ما هو مفهوم الصلاحية ؟

س 2 : عدد أنواع الصلاحية ؟

س 3 : ما هي مصادر الصلاحية عددها مع التوضيح ؟

المصادر

- 1 - الإدارة العامة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان 2007 .
- 2 - مبادئ الإدارة الحديثة ، محمد قاسم القريوني ، عمان 2005 .
- 3 - مبادئ إدارة الأعمال ، الدكتور المهدي الطاهر ، ليبيا 2002 .
- 4 - مبادئ الإدارة ، الدكتور ، فيصل فخري المرار ، عمان ، 1983 .

الوحدة (23)

تفويض الصلاحية – المركزية واللامركزية

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- تفويض الصلاحية .

- المركزية .

- اللامركزية .

تفويض الصلاحية

يقصد بتفويض الصلاحية منع الغير من حق التصرف واتخاذ القرارات في مجالات محددة لتحقيق الأهداف .

الأمور الواجب مراعاتها عند تخويل الصلاحية

1 – يكون تخويل الصلاحية من قبل من يتمتع بها .

2 – لا تخول الصلاحية بالكامل .

3 - تخويل الصلاحية لا يعني التخلص منها .

4 – يمكن استرداد الصلاحية .

5 – تخويل الصلاحية يكون بقدر حجم العمل .

6 – تتناقص الصلاحية عبر الهيكل التنظيمي .

المركزية واللامركزية تعتمد على درجة تخويل الصلاحية

منح صلاحيات واسعة للمدراء ← ^{تخلق} لامركزية إدارية .

عدم منح الصلاحيات ← ^{تخلق} مركزية إدارية .

المركزية : هي تركيز وحصر الصلاحيات في المستويات الإدارية العليا .

اللامركزية : هي تخويل صلاحيات واسعة للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة .

العوامل التي تدفع المنظمة للميل صوب المركزية أو اللامركزية هي : -

1 – أهمية القرارات

إن الإدارة العليا تحتفظ بالقرارات المهمة والمؤثرة والتي تتعلق بسياسة المنظمة

وأهدافها وعلاقات المختلفة وسمعتها ومركزها والقرارات الأقل أهمية يتم تخويلها .

2 - حجم المنظمة

يفضل إتباع المركزية الإدارية في المنظمات الصغيرة وكلما كبر حجمها ودعت الحاجة إلى إتباع اللامركزية وذلك للحفاظ على الكفاءة الإدارية في العمل .

3 - كفاءة المرؤوسين

تميل المنظمة إلى إتباع اللامركزية في حالة توافر المدراء الكفؤين في المستويات الإدارية الدنيا لأن تخويل المدراء الصلاحية يتطلب توافر القادرين منهم على اتخاذ القرارات اللازمة تحمل المسؤولية .

4 - المرحلة التي تمر بها المنظمة

تتبع المنظمات حديثة التكوين المركزية الإدارية في عملها وتتجه نحو اللامركزية وكلما استقرت وأرست أسسها وتعليماتها ، ويأتي ذلك بسبب كون المنظمة الحديثة التكوين تمر بمرحلة بناء وتغيير مستمرين وعدم استقرار فهي بحاجة إلى حصر صلاحيات اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا التي تقع على عاتقها عملية البناء والاستقرار .

5 - مدى توافر الأساليب الرقابية

تتبع اللامركزية عندما تتوافر الأساليب الرقابية التي يمكن من خلالها التأكد من أن استخدام الصلاحيات المخولة إلى المدراء في المستويات الدنيا يتم بشكل سليم .

6 - تكلفة القرار

إن من أسباب إتباع المركزية الإدارية في بعض الأحيان التقليل من كلفة القرار وتقليل النفقات .

أسئلة الوحدة (23)

- س 1 : ما هو الفرق بين المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية ؟
- س 2 : عدد العوامل التي تدفع المنظمة للميل صوب المركزية واللامركزية ؟
- س 3 : وضح مفهوم :
- أ – المركزية ب – اللامركزية ج – تخويل الصلاحية .

المصادر

- 1 – مبادئ الإدارة ، الدكتور موفق حديد محمد ، عمان 2007 .
- 2 – مبادئ الإدارة ، الدكتور المهدي الطاهر ، ليبيا 2002 .
- 3 – مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 4 – مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 5 – مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .

الوحدة (24)

المسؤولية المفهوم والأهمية – الخصائص – الصلاحية والمسؤولية

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم :-

- مفهوم المسؤولية والصلاحية .

- أهمية المسؤولية .

- خصائص المسؤولية .

مفهوم المسؤولية

المسؤولية : وهي التزام الأفراد للقيام بالواجبات المحددة لهم باعتبارهم أعضاء في

المنظمة وإن الالتزام هو أساس المسؤولية . إن تخويل الصلاحيات للمدراء معناها إعطائهم

مسؤولية إضافية وهذا لا يعفي المدير من مسؤولية المتابعة لهذه الصلاحية المخولة لأنه

أيضاً مسؤول عن هذه الصلاحية أمام رئيسه الأعلى الذي تسلم منه هذه الصلاحية .

خصائص المسؤولية

1 – تظهر بين الرئيس والمرؤوسين

2 – تختلف باختلاف نوع التكليف

مستمرة (مسؤولية مدير)

مؤقتة (عمل اللجان تنتهي

المسؤولية بانتهاء عمل اللجنة)

3 – المسؤولية لا تفوض كما في الصلاحية .

4 – يختلف حجم المسؤولية باختلاف العمل .

أسئلة الوحدة (24)

- س 1 : وضح مفهوم المسؤولية ؟
- س 2 : ما هي خصائص المسؤولية عددها مع التوضيح ؟
- س 3 : ما هو الفرق بين المسؤولية المستمرة والمسؤولية المؤقتة ؟

المصادر

- 1 - الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، زيد منير عبوي ، عمان 2007 .
- 2 - الإدارة والمهارات ، الدكتور أحمد ماهر ، مكتبة الأكاديمية 1998 .
- 3 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 4 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .

الوحدة (25)

التحفيز – المفهوم والأهمية – الحاجة – الدافع – أنواع الحوافز

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم :-

- مفهوم وأهمية التحفيز .
- مفهوم الحاجة .
- مفهوم الدافع .
- أنواع الحوافز .

مفهوم وأهمية التحفيز

التحفيز : هي عملية يتم من خلالها معرفة احتياجات الأفراد ورغباتهم والاهتمام بهم ورفع روحهم المعنوية ودفعهم لزيادة الأساليب القيادية الفعالة وقيادتهم بالمبادرة والقوة الحسنة واختيار الأساليب القيادية الفعالة وتوفير المناخ الإنساني في العمل والتأكيد على العمل الجماعي والاتصال بهم وإعطاء الإرشادات والتوجيهات والتعليمات والاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم .

وللتحفيز السبب تأثير سلبي كبير في كفاءة وفاعلية العملية الإدارية ، فالإدارة التي لا تعير أهمية لحاجات ودوافع ورغبات الأفراد العاملين ولا تحفزهم ولا تنصت لآرائهم ومشاكلهم ولا تتصل بهم اتصالاً فعالاً تعتبر إدارة فاشلة وغير كفوءة وغير فعالة .

هناك علاقة وثيقة بين وظيفة التحفيز ووظيفتي التخطيط والتنظيم إذ تتوقف كفاءة التحفيز وفاعليته على مدى كفاءة التخطيط والتنظيم وفعاليتها – فصيافة وتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وخطط العمل بعناية ودقة وموضوعية ووضوح وتعميم الهيكل التنظيمي تعميماً سليماً كاعتماده التخصص في تجميع الأعمال ووحدة الأوامر وتفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات والعلاقات بين المستويات والوظائف بدقة ووضوح واختيار الأفراد بما يتلاءم وطبيعة الأعمال والوظائف كل ذلك سوف يسهل القيام بعملية التحفيز ويرفع من كفاءتها وفعاليتها أما إذا لم تتوفر مثل هذه العناصر في جوانب التخطيط والتنظيم فإن عملية التحفيز ستكون شاقة ومعقدة وقد لا تحقق الأهداف المرجوة منها .

مفهوم الحاجة

هي الرغبة التي تولد نوع من التوتر يدفع الفرد إلى إتباع سلوك معين لإشباع تلك الحاجة مثال الجوع يدفع الفرد للبحث عن الطعام وحاجات الفرد ليس لها حد معين كلما أشبع حاجة ظهرت حاجات أخرى .

أنماط الحاجات

(1) حاجات مادية (2) حاجات اجتماعية (3) حاجات ذاتية .

ويمكن تقسيم الحاجات : -

- **الحاجات الفسيولوجية الأولية الأساسية** : والتي تولد مع الفرد الطعام ، الماء الهواء ، الملابس ، السكن ، الدفء ... الخ .

- **الحاجات الثانوية** : وهي الاجتماعية والنفسية تمثل حاجات العقل والروح وهي تكتسب من البيئة المحيطة بالفرد مكتسبة .

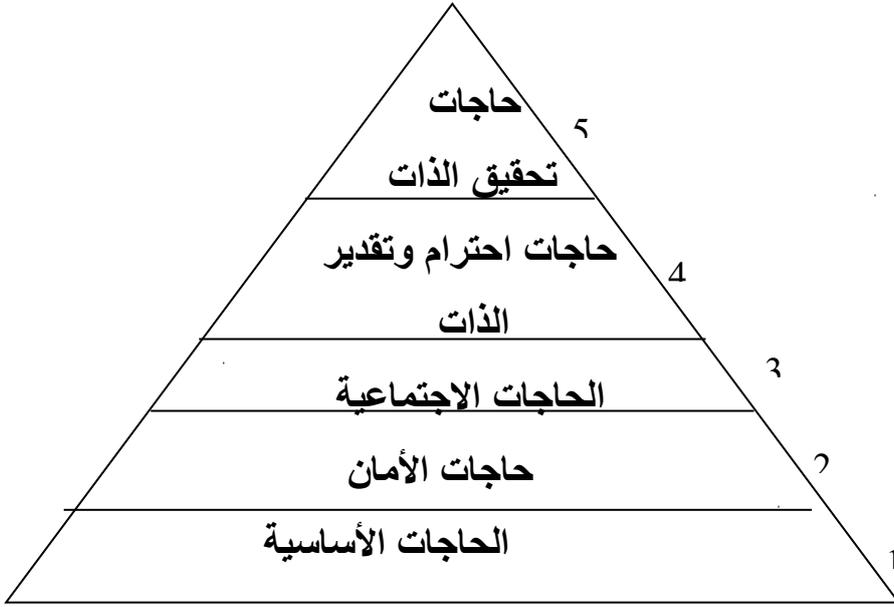
الدوافع

عبارة عن قوى محركة داخل الفرد وتثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبير عن حاجته وتظهر على شكل سلوك أو تصرف .

الحوافز

مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه وتصرفاته (موجودة في البيئة المحيطة) .

رغم الاختلاف في مفهوم الحافز والدافع إلا إنه لا بد من وجود نوع من الترابط والانسجام بينهما أي الحافز لا بد أن ينسجم ويتناسب مع الدافع .



شكل يمثل هرم ماسلو (سلم الحاجات) أو مدرج ماسلو

أنواع الحوافز

- 1 - الأجر : هو أحد الحوافز الأساسية ويحسب على أساس الزمن .
- 2 - المكافآت : وسيلة تحفيز للعاملين تكون نقدية أو عينية .
- 3 - المشاركة في الأرباح : تكون على شكل نسبة 25% أو 15% من صافي الأرباح .
- 4 - الرعاية الاجتماعية : توفير سكن ، نقل خاص .
- 5 - الترقية : وسيلة من وسائل التحفيز في السلم الوظيفي .
- 6 - الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين .
- 7 - استخدام أسلوب التوجيه بدلاً من أسلوب الأمر .

أسئلة الوحدة (25)

- س 1 : عرف كلا من :
- أ – الحاجة ب – الدافع ج – الحوافز .
- س 2 : وضح مفهوم التحفيز ثم عدد أنواع الحوافز ؟
- س 3 : ما هو الفرق بين الحاجات الأساسية والحاجات الثانوية ؟

المصادر

- 1- مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد ، 1988 .
- 2- مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان ، 1983 .
- 3- الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، زيد منير عبوي ، عمان ، 2007 .
- 4- الإدارة والمهارات ، الدكتور احمد ماهر ، مكتبة الأكاديمية ، 1988 .

الوحدة (26)

القيادة – المفهوم والأهمية – دراسة القيادة – النظريات – الأنماط

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- مفهوم وأهيم القيادة

- نظريات القيادة .

- أنماط القيادة .

مفهوم وأهمية القيادة

القيادة : هي عملية التأثير في الجماعة لغرض تحقيق الأهداف عن طريق التأثير بهم

باستخدام السلطة الرسمية .

وتتأثر القيادة : (1) شخصية القائد .

(2) نوعية التابعين .

(3) دوافع وحاجات التابعين .

(4) الموقف الذي تمر به المنظمة .

الأنماط القيادية

(1) النمط القائم على الدافعية

- قائد إيجابي يستخدم وسائل الثواب والمكافآت المادية والمعنوية عند تحفيز العاملين (يحقق تكامل بين حاجات الأفراد والمنظمة) .

- قائد سلبي يستخدم وسائل العقاب ، التخويف ، الإكراه ، التهديد (يحقق أعلى إنتاجية في الأمد القريب ولكن سرعان ما تنخفض) .

(2) الأنماط القائمة على السلطة

أ – النمط البيروقراطي (التسلطي ، الدكتاتوري) .

ب – النمط الديمقراطي المشارك .

ج – النمط الحر السائب (غير الموجه) .

النمط البيروقراطي (الدكتاتوري)	النمط الديمقراطي (المشارك)	الحر السائب (غير الموجه)
1 - يستمد سلطته من التنظيم الرسمي .	يستمد سلطته من القائد والجماعة .	الأفراد هم أصحاب القرار .
2 - يستخدم القوة في حفظ النظام .	يستخدم الإقناع وليس الإجبار .	يعتمد التابعين على الرقابة الذاتية .
3 - الاتصال يكون منفرد .	الاتصال يكون ثنائي .	الاتصال حر مفتوح .
4 - يعزل القائد عن المجموعة .	يتفاعل القائد مع المجموعة .	يصعب التمييز بين القائد .
5 - يتحمل القائد كل المسؤولية .	المسؤولية مشتركة .	الفرد هو المسؤول .
6 - لا يهتم القائد بمشاعر التابعين .	يهتم بمشاعر التابعين .	مشاعر الأفراد هي المسيطرة .
7 - دور القائد توجيهي .	دور القائد مشارك .	دور القائد توفير المواد اللازمة
8 - على الفرد الطاعة التامة .	الفرد يهتم بالتعاون .	يهتم الفرد بالأداء .
9 - النتيجة النفسية : الاتكالية .	النتيجة النفسية : المشاركة .	النتيجة النفسية : الاستقلالية .
10 - درجة الولاء : الاغتراب .	درجة الولاء : الانتماء .	درجة الولاء : الضياع والفردية .

أسئلة الوحدة (26)

س 1 : ما هي الأنماط القيادية القائمة على الدافعية وصحتها ؟

س 2 : عدد الأنماط القيادية القائمة على السلطة ؟ مع بيان دور القائد في النمط

الديمقراطي ؟

س 3 : ما هو مفهوم وأهمية القيادة ؟

المصادر

- 1 - نظرية المنظمة مداخل وعمليات ، الدكتور مؤيد سعيد السالم ، بغداد 1988 .
- 2 - التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم ، الدكتور موسى اللوزي ، عمان 2003 .
- 3 - مبادئ الإدارة ن الدكتور خليل الشماع ، بغداد 1991 .
- 4 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 5 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .

الوحدة (27)

الاتصالات - المفهوم والأهمية - العناصر .

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة :-

- مفهوم وأهمية الاتصال .

- عناصر الاتصال .

مفهوم وأهمية الاتصال

الاتصال : هو عملية نقل المعلومات وتفهمها بين طرف وآخر وهي مهمة ضرورية

لاستمرار وديمومة المنظمة .

أهمية الاتصال

1 - يمثل الاتصال إحدى الوسائل الأساسية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها

وديمومتها .

2 - بواسطة الاتصال يستطيع المدير توضيح أهداف وسياسة المنظمة ومدى نجاحها

ونوعية المشاكل التي تواجهها .

3 - تعتبر الاتصالات وسيلة التخاطب والتفاهم بين العاملين في المنظمة .

4 - إن فقدان الاتصال يعني انقطاع تدفق المعلومات .

5 - بدون الاتصال لا تكون هناك منظمة .

6 - بواسطة الاتصال يعرف المدراء حاجات ورغبات الأفراد العاملين .

عناصر الاتصال

1 - **المرسل :** هو الذي يرسل المعلومات بواسطة وسائل الاتصال .

2 - **الرسالة :** هي الرمز التي تأخذ شكل : اللغة ، الصورة كالخرائط ، الشكل ، الرسوم

البيانية ، الأفلام ، الفعل (الابتسامة) ، العبوس ، هز اليد ، التحية .

3 - **الوسيلة :** المقابلات ، الاجتماعات ، المؤتمرات ، التقارير ، المكالمات ، البرقيات ،

الصحف ، المجلات .

4 - **المرسل إليه :** يستلم المعلومات بواسطة وسائط الاتصال .

الاعتبارات التي يتوقف عليها اختيار وسائل الاتصال

- 1 - طبيعة الرسالة وموضوعها .
- 2 - طبيعة المستقبل للرسالة .
- 3 - قدرة المرسل في مجال الاتصال .
- 4 - السرعة المطلوبة في الاتصال .
- 5 - التكلفة التي تحتاجها .
- 6 - عدد الأفراد المطلوب الاتصال بهم .

أسئلة الوحدة (27)

- س 1 : وضح مفهوم وأهمية الاتصال ؟
س 2 : ما هي عناصر الاتصال ؟ عددها مع التوضيح ؟
س 3 : بين الاعتبارات التي يتوقف عليها اختيار وسائل الاتصال ؟

المصادر

- 1 - مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق ، قحطان أحمد الظاهر ، الأردن 2004 .
2 - فن الاتصال ، ترجمة الدكتور عبد الرحمن بن هادي الشمراني ، الرياض
2010 .
3 - الإدارة والمهارات ، الدكتور أحمد ماهر ، مكتبة الأكاديمية 1998 .
4 - فن الإلقاء الرائع ، طارق السويدان ، الكويت 2003 .

الوحدة (28)

الاتصال الفعال واتجاهات الاتصال

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- الاتصال الفعال .

- اتجاهات الاتصال .

الاتصال الفعال

لكي يكون الاتصال فعالاً ينبغي أن تتوافر فيه المزايا الآتية : -

- 1 - تحديد الهدف من الاتصال .
- 2 - لا بد من معرفة إمكانية المرسل إليه .
- 3 - أن تكون الرسالة صغيرة محددة واضحة .
- 4 - اختصار المعلومات إلى أقصى حد .
- 5 - الابتعاد عن العبارات المحيرة التي تسبب سوء الفهم .
- 6 - لا بد من معرفة ردود فعل المستقبل للرسالة (التغذية العكسية) .
- 7 - أن تحوي الرسالة معلومات جديدة ومفيدة .
- 8 - لا بد أن تراعي التسلسل الوظيفي ولا يجوز أن تتجاوزَه .
- 9 - اختيار التوقيت المناسب .
- 10 - مراعاة الوضع المادي للمنظمة عند اختبار وسيلة الاتصال .

اتجاهات الاتصال

(1) الاتصالات العمودية

أ - الاتصال الهابط : ويكون نازل من الرئيس إلى المرؤوسين مثل مذكرات ، لقاءات جماعية ، مناقشة موازنات .

ب - الاتصال الصاعد : وهو الذي يكون صاعد من المرؤوسين إلى الرئيس (المدير) وتضم شرح معوقات ، صعوبات التنفيذ ، ملاحظة وآراء .

(2) الاتصالات الأفقية والجانبية

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة .

أسئلة الوحدة (28)

- س 1 : ما هي مزايا الاتصال الفعال ؟
س 2 : وضح مفهوم وأهمية الاتصال ؟
س 3 : بين اتجاهات الاتصال مع التوضيح ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 2 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 3 - فن الاتصال ، ترجمة د . عبد الرحمن بن هادي الشمراني ، الرياض 2010 .
- 4 - العلاقات العامة وإدارتها ، الدكتور إبراهيم وهبي ، عمان 1999 .

الوحدة (29)

الرقابة : المفهوم والأهمية – المبادئ – الأنواع – الخطوات

الهدف : سيكون الطالب قادراً على فهم :-

- مفهوم وأهمية الرقابة .

- مبادئ الرقابة .

- أنواع الرقابة .

- خطوات الرقابة .

مفهوم وأهمية الرقابة

الرقابة : هي عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها في الهيكل التنظيمي ومعالجتها آنياً .

أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة ببقية مكونات العملية الإدارية (الوظائف الإدارية) ، وعلاقتها المتبادلة مع بعضها أي مع التخطيط والتنظيم والتحفيز .
للرقابة علاقة وثيقة بعملية إصدار الأوامر والتعليمات وعملية الاتصال إذ يستطيع المدير عن طريق الرقابة التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فاعليتها ومدى قبولها من قبل الأعضاء العاملين في التنظيم .

أفضل أنواع الرقابة هو الذي يصحح الانحرافات ويعالج الأخطاء قبل وقوعها .

مبادئ الرقابة

1 – مبدأ حتمية الرقابة .

2 – مبدأ المعايير الرقابية .

3 – مبدأ الاستثناء : تزداد فاعلية الرقابة كلما وجه المدراء اهتمامهم للرقابة وتخلصوا من الأعمال الروتينية والجهود تكشف للأعمال الاستثنائية .

4 – مبدأ المرونة : أن يكون النظام الرقابي قادراً على مواجهة أي تغيرات قد

تحصل دون أن تؤثر على النظام الرقابي .

5 - مبدأ تكامل التقارير : أن تكون التقارير الرقابية ذات فائدة ومغزى وحاوية على الإحصائيات والأرقام لنقل صورة صحيحة عن عملية الرقابة .

6 - مبدأ الارتباط (الترابط بين الوظائف الإدارية ، التخطيط ، التنظيم ، التحفيز الرقابة .

7 - مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات .

الدولة جعلت أجهزة الرقابة مستقلة ومركزية تكون مسؤولة أمام الرئيس الأعلى للدولة مما خلف هذه الحساسية تجاه وظيفة الرقابة .

أنواع الرقابة

(1) الرقابة من حيث النسق الزمني :

أ - الرقابة السابقة ب - الرقابة اللازمة ج - الرقابة اللاحقة .

(2) الرقابة من حيث مصدرها :

أ - الرقابة الخارجية وتشمل :-

- 1 - الرقابة المالية (ديوان الرقابة) .
- 2 - الرقابة القضائية (على أعمال القضاء) .
- 3 - الرقابة الإدارية (على السلطة التنفيذية) .

ب - الرقابة الداخلية :-

مراقبة النشاطات عن طريق :-

- 1 - تقييم أوجه الرقابة .
- 2 - المحافظة على أصول المنظمة .
- 3 - تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري .
- 4 - مدى تطابق النشاطات مع الإجراءات .

(3) الرقابة من حيث درجة الاهتمام

- 1 - الرقابة التنظيمية كالتدقيق على الخطط ، السياسات ، الإجراءات .
- 2 - الرقابة الاجتماعية على الأعراف والتقاليد تكشف عن السلوك العام .
- 3 - الرقابة الذاتية تنبع من ذات الفرد أي مراقبة الفرد لنفسه .

خطوات الرقابة

1 - وضع المعايير الرقابية : وضع مؤشرات لقياس النتائج .

2 - قياس الأداء : هو قياس درجة الكفاءة في الإنتاج من وجود وعدم وجود انحرافات .

3 - تقييم الأداء : عملية التقييم تتفاوت من حيث السهولة أو الصعوبة في الإنجاز يعتمد على المعايير الموضوعية لكن توجد أنشطة لا يمكن وضع معايير لها مثل مدير عام مدير تسويق .

4 - تصحيح الانحرافات : وهي النقطة التي تمتزج عندها الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط ، التنظيم ، التحفيز) .

أسئلة الوحدة (29)

س 1 : وضح مفهوم وأهمية الرقابة ؟

س 2 : عدد مبادئ الرقابة ؟

س 3 : ما هي أنواع الرقابة ؟

س 4 : عدد خطوات الرقابة ؟

المصادر

- 1- مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد ، 1988 .
- 2- مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان ، 1983 .
- 3- مبادئ الإدارة ، الدكتور خليل الشماع ، بغداد ، 1991 .

الوحدة (30)

وظائف المنشأة – مفاهيم عامة – وظائف نوعية

الهدف : سيكون الطالب قادراً على معرفة : -

- إدارة الإنتاج .
- إدارة التسويق .
- إدارة المالية .
- إدارة الموارد البشرية .
- إدارة العلاقات العامة .

إدارة الإنتاج

(1) إدارة الإنتاج : الحصول على مستلزمات الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة سلعة

جديدة أو تقديم خدمة مفيدة .

مستلزمات الإنتاج هي : -

- 1 - الموارد المادية (الأرض ، الأجهزة ، المعدات ، المباني) .
- 2 - الموارد المالية (رأس المال) .
- 3 - الموارد البشرية (حجمها ، حالتها العلمية ، ثقافتها ، مهارتها) .
- 4 - الموارد المعلوماتية والمعرفية : يمتاز الإنتاج الحديث : -
أ - التخصص ب - المكننة ج - استخدام التطور العلمي .

(2) إدارة التسويق : وهي الجهود التي تبذل من انتقال وتدفق السلع والخدمات من

مراكز إنتاجها أي مستهلكيها النهائيين .

وتقسم السلع إلى سلع استهلاكية : -

- أ - سلع ميسرة : سكاير ، كبريت ، صحف .
- ب - سلع انتقائية : ملابس ، أحذية ، أجهزة منزلية .
- ج - سلع خاصة : سيارة ، مجوهرات ، أدوات رياضة .

سلع إنتاجية

- المواد الخام .

- الأجهزة والمعدات .

- مواد نصف مصنعة .

الوظائف التسويقية : البيع ، الإعلان ، ترويج المبيعات ، النقل ، الخزن ، تخطيط البضاعة ، تمويل التسويق ، أبحاث التسويق .

(3) إدارة الموارد البشرية : وهي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين في الجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح .

الوظائف المتخصصة إدارة الموارد البشرية

أ - تنمية القوى العاملة ب - تطوير القوى العاملة ج - مكافأة القوى العاملة

د - تكامل القوى العاملة هـ - صيانة القوى العاملة .

(4) الإدارة المالية : وهي التي تقوم بعدد من الفعاليات التي تهتم بتوفير الأموال وحساباتها .

إن الأنشطة المالية التي تقوم بها :

1 - التخطيط المالي 2 - الرقابة المالية 3 - الحصول على الأموال

4 - استثمار الأموال .

(5) العلاقات العامة : هي فلسفة اجتماعية للإدارة في مختلف مجالاتها وفن للاتصال

بال جماهير يعتمد على الإعلام واستخدام وسائل الاتصال المختلفة باتجاهين للتأثير في الرأي العام وكسب تأييده والاستفادة منه وهي وظيفة إدارية ونشاط مستمر ومخطط وهادف لتحقيق مصلحة المنظمة والمصلحة العامة .

وتقسم العلاقات العامة إلى قسمين : -

1 - قسم العلاقات العامة الداخلية

2 - قسم العلاقات العامة الخارجية .

أسئلة الوحدة (30)

س 1 : ما هي الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ؟

س 2 : ما هي الأنشطة التي تقوم بها الإدارة المالية ؟

س 3 : وضح مفهوم العلاقات العامة ؟

المصادر

- 1 - مبادئ الإدارة ، الدكتور شوقي ناجي جواد ، بغداد 1988 .
- 2 - مبادئ الإدارة ، الدكتور فيصل فخري المرار ، عمان 1983 .
- 3 - تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، الدكتور بشير العلق ، عمان 2010 .
- 4 - أسس العلاقات العامة ، الدكتور عبد الناصر أحمد جرادات ، عمان 2009 .
- 5 - إدارة الموارد البشرية ، الدكتور مؤيد سعيد الصالح ، بغداد 1991 .

