



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الحويجة



الحقية التعليمية



القسم العلمي: التقنيات
المالية والمصرفية

اسم المقرر: مبادئ
الادارة

المرحلة / المستوى:
الاولى

الفصل الدراسي: الاول

السنة الدراسية: 2025-
2026



معلومات عامة

اسم المقرر:	مبادئ الإدارة
القسم:	تقنيات المالية والمصرفية
الكلية:	التقنية الحويجة
المرحلة / المستوى	الاولى
الفصل الدراسي:	الاول
عدد الساعات الاسبوعية:	نظري 3 عملي 3
عدد الوحدات الدراسية:	6
الرمز:	
نوع المادة	نظري عملي كلهما 6
هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الاخرى	نعم
اسم المقرر النظير	مبادئ الإدارة
القسم	تقنيات ادارة الاعمال
رمز المقرر النظير	
معلومات تدريسي المادة	

اسم مدرس (مدرسي) المقرر:	م. م. بتول عمران حسين
اللقب العلمي:	مدرس مساعد
سنة الحصول على اللقب	2025
الشهادة :	ماجستير
سنة الحصول على الشهادة	2022
عدد سنوات الخبرة (تدريس)	1

الوصف العام للمقرر

تعريف الطالب بمفهوم الإدارة وتطورها الفكري واكسابه المهارات الأساسية لممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة للتعامل بكفاءة مع البيئة المؤسسية

الاهداف العامة

- سيتمكن الطالب من تعرف على الاصول والمفاهيم الاساسية لعلم الادارة وتطورها الفكري.
- تمكين الطالب فهم وتطبيق الوظائف الادارية الرئيسية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة).
- تنمية مهارات الطالب في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل مع البيئة المؤسسية.

الأهداف الخاصة

- 1- أن يميز الطالب بين المدارس والنظريات الادارية وتطبيقاتها .
- 2- أن يتقن الطالب أساليب التخطيط وتحليل البيئة التنظيمية.
- 3- أن يطبق الطالب أسس التنظيم الاداري وتوزيع الصلاحيات.
- 4- أن يستوعب الطالب نظريات القيادة والتحفيز والاتصال الاداري.

الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

- أن يحلل الطالب العوامل البيئية المؤثرة في القرار الاداري.
- أن يصمم الطالب هيكلًا تنظيميًا ويوضح توزيع الصلاحيات فيه .
- أن يمارس الطالب أدوار القيادة والاتصال الفعال في بيئة العمل.
- أن يقيم الطالب الاداء الاداري باستخدام المعايير الرقابية المناسبة.

المتطلبات السابقة

- . يحتاج الطالب الى دراسة اساسيات المادة العلمية خاصة وأنه جاء من بيئة علمية بعيدة كل البعد عن المادة الدراسية الجديدة.
-

الأهداف السلوكية او مخرجات التعليم الأساسية		
ت	تفصيل الهدف السلوكي او مخرج التعليم	آلية التقييم
1	استيعاب المفاهيم والمبادئ الادارية الاساسية وتطور الفكر الاداري	الاختبار التحريري واليومية (الكويزات)
2	فهم الوظائف الادارية (التخطيط – التنظيم- التوجيه- الرقابة) وتطبيقاتها	حل الحالات الدراسية والمناقشات الصفية
3	اكتساب مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات الادارية في المؤسسات	التقارير والواجبات الدراسية
4	تطوير مهارات العمل الجماعي والتواصل الفعال في البيئة الادارية	تقييم التفاعل والمشاركة اليومية

أساليب التدريس (حدد مجموعة متنوعة من أساليب التدريس لتناسب احتياجات الطلاب ومحتوى المقرر)

الأسلوب أو الطريقة	مبررات الاختيار
1. محاضرة التفاعلية	لنقل المفاهيم والمبادئ الإدارية والمالية الأساسية للطلاب وتوضيحها بشكل منهجي
2. دراسة الحالات العملية	لربط النظريات الإدارية بالواقع العملي والمؤسسات المصرفية وتطوير التفكير التحليلي
3. العصف الذهني وحل المشكلات	لتحفيز الطلاب على المشاركة وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية
4. العمل الجماعي والعروض التقديمية	لتعزيز روح العمل الجماعي ومهارات العرض والتواصل لدى طلاب المرحلة الاولى

المحاضرة الاولى من المحتوى العلمي							
						الوقت	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة	المحاضرة	تمهيد، الاسباب ظهور علم الادارة ، مفهوم الادارة، اهدافها، وأهميتها في المنظمات الحديثة، وظائفه والمهارات الادارية المطلوبة	طبيعة ادارة الاعمال، طبيعة الادارة (مفهوم الادارة والمدير)الجزء الاول	3	3	الأول
الاختبارات التحريرية والشفهية	شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة	المحاضرة	مداخل دراسة الادارة ، مجالات الادارة،الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال،ملامح التغير في بيئة الادارة،التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجه الادارة والمدراء، التغيرات في بيئة الادارة والاعمال	طبيعة ادارة الاعمال والادارة(المداخل والتحديات الادارية المعاصرة) الجزء الثاني	3	3	الثاني

المحاضرة الثانية من المحتوى العلمي

الوقت						
الاسبوع	الساعة		العنوان الرئيسي	العنوان الفرعي	طريقة التدريس	التقنيات
	ع	ن				
الأول	3	3	مهام المدير	أنماط السلوك الإداري، المهارات الإدارية، مصادر المهارات الإدارية، أهمية المهارات الإدارية، ادوار ومهام المدير	المحاضرة	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية
						طرق القياس

الاختبارات التحريرية والشفهية

المحاضرة الثالثة من المحتوى العلمي

المحاضرة الثالثة من المحتوى العلمي						
					الوقت	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة	
					ع	ن
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	المحاضرة	مبادئ الإدارة في الحضارات القديمة (السومرين، بابل، حمورابي، نبوخذ نصر، الأغريق)	تطور الفكر الإداري	3	3
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	المحاضرة	مراحل الفكر الإداري، المدرسة الكلاسيكية، الإدارة العلمية، مبادئ الإدارة العلمية، مزاياه والانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية	تطور الفكر الإداري	3	3
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	المحاضرة	النشاطات هنري فايول لعلم الإدارة، المبادئ العامة للإدارة هنري فايول، النموذج البيروقراطي، أركان النموذج البيروقراطي، خصائص النظام البيروقراطي، عيوب النموذج البيروقراطي	مدرسة التقسيمات الإدارية	3	3

المحاضرة الرابعة من المحتوى العلمي

المحاضرة الرابعة من المحتوى العلمي							
					الوقت		
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	المحاضرة	حركة العلاقات الانسانية، تجارب هوثرون، دراسة التون مايو، دراسة فوليت، شيبستر برنارد، الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية (x,y) لماكريكور، التطبيق العملي للنظرية	المدرسة الانسانية	3	3	الأول

المحاضرة الخامسة من المحتوى العلمي

الوقت						الاسبوع
الساعة					ع	ن
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي		
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	المحاضرة	نظرية المنظومات المفتوحة، مكونات المنظمة كمنظومة، النظرية الكمية	مدرسة الاتجاهات المعاصرة	3	3
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	المحاضرة	الادارة اليابانية (نظرية Z)، الاسس التي قامت عليها الادارة اليابانية، سماتها، الادارة الموقفية، اهم المتغيرات الموقفية	مدرسة الاتجاهات المعاصرة	3	3

المحاضرة السادسة من المحتوى العلمي

					الوقت	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة	
					ع	ن
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	بيئة الادارة ، البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية ، تصنيف البيئة الخارجية	الادارة وبيئتها	3	3
الأسبوع		الأول				

المحاضرة السابعة من المحتوى العلمي

						الوقت	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	مفهوم الوظائف الادارية ، مفهوم وظيفة التخطيط ، طبيعة التخطيط ، أهمية التخطيط ، انواع التخطيط ، التخطيط الجيد أو الفعال ،مسؤولية التخطيط ،معوقات التخطيط	وظيفة التخطيط	3	3	الأول

المحاضرة الثامنة من المحتوى العلمي

المحاضرة الثامنة من المحتوى العلمي							
					الوقت		
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	مفهوم القرار واتخاذ القرارات الادارية،أهمية اتخاذ القرارات ،مراحل اتخاذ القرارات ،انواع القرارات الادارية	وظيفة اتخاذ القرار	3	3	الأول

المحاضرة التاسعة من المحتوى العلمي

المحاضرة التاسعة من المحتوى العلمي							
					الوقت		
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	مفهوم التنظيم، أهمية وظيفة التنظيم، المستويات الادارية، القوى المؤثرة في التنظيم، الهيكل التنظيمي، أهمية الهيكل التنظيمي، تصميم الهيكل التنظيمي، أسس تجميع النشاطات، أنواع الخرائط التنظيمية، أنماط التنظيم	وظيفة التنظيم	3	3	الأول

المحاضرة العاشرة من المحتوى العلمي

الوقت						
الاسبوع	الساعة		العنوان الفرعي	طريقة التدريس	التقنيات	طرق القياس
	ع	ن				
الأول	3	3	الصلاحية والمسؤولية	المحاضرة	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	الاختبارات التحريرية والشفهية
الثاني	3	3	المركزية واللامركزية الادارية	المحاضرة	عرض تقديمي، شرح، وأسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	الاختبارات التحريرية والشفهية

المحاضرة الحادي عشر من المحتوى العلمي

المحاضرة الحادي عشر من المحتوى العلمي							
					الوقت		
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	مفهوم العلاقات التنظيمية ، انواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، السلطة الاستشارية ، اللجان	العلاقات التنظيمية الداخلية	3	3	الأول

المحاضرة الثاني عشر من المحتوى العلمي

المحاضرة الثاني عشر من المحتوى العلمي							
					الوقت		
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	مفهومها، الطبيعة البشرية والشخصية،أنواع الحوافز،مفهوم الحاجات والدوافع	القيادة والتحفيز	3	3	الأول
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	نظرية التدرج الحاجات ،نظرية العاملين،نظرية التوقع لفروم،الرضا الوظيفي ،عناصر الرضا الوظيفي	نظريات الدافعية	3	3	الثاني

المحاضرة الثالثة عشر من المحتوى العلمي

					الوقت		
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	الساعة		الاسبوع
					ع	ن	
الاختبارات التحريرية والشفهية	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	المحاضرة	مفهوم القيادة،مصادر القوة وتأثير القائد،الفرق بين القائد والمدير،نظريات القيادة ،أنماط واساليب القيادة ،الادارة بالاهداف	الوظيفة القيادية للمدير	3	3	الأول

المحاضرة الرابعة عشر من المحتوى العلمي

الوقت						الاسبوع
الساعة					ع	ن
العنوان الرئيسي	العنوان الفرعي	طريقة التدريس	التقنيات	طرق القياس		
الاتصال	مفهوم الاتصال، عناصر العملية الاتصال، عقبات الاتصال الاداري، تطوير الاتصال الاداري	المحاضرة	عرض تقديمي، شرح، و أسئلة وأجوبة، المناقشة، حالات تطبيقية	الاختبارات التحريرية والشفهية	3	3

المحاضرة الخامسة عشر من المحتوى العلمي

الوقت						
الاسبوع	الساعة		العنوان الفرعي	طريقة التدريس	التقنيات	طرق القياس
	ع	ن				
الأول	3	3	مفهوم الرقابة ، أهمية الرقابة ، مبادئ الرقابة ، أنواع الرقابة ، الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية ، الرقابة المالية ، ادوات واساليب الرقابة ، تحسين فاعلية الرقابة	المحاضرة	عرض تقديمي ، شرح ، وأسئلة وأجوبة ، المناقشة ، حالات تطبيقية	الاختبارات التحريرية والشفهية

المحتوى العلمى

تمهيد:

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة ، و تظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها . و الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية ، والإغريقية ، من إدارك

والصينية ,) انظر ملحق – 1 - تسلسل الفكر الإداري (, وقد كان ذلك الاهتمام نابعا الإنسان أن الإدارة عنصر أساسي ، وموجه رئيسي في كافة شؤون الحياة. وقد ظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في غرب أوروبا وأمريكا . ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره:

- 1 التطور التكنولوجي الحديث
- 2 الثورة الصناعية.
- 3 زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.

- 4التجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مفهوم الإدارة:

معنى الإدارة Administration في اللغة هو:

تقديم الخدمة للغير ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية tad minister المكونة من مقطعين ، أي تقديم العون
لآخرين . كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا الإدارة النظام أو النظام . معينة ، كما تعني
ومعنى الإدارة في الاصطلاح الفني هو:

(تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.)

2

وتعرف أيضا بأنها : (العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف
النهائية للمنظمة.)

كذلك تعرف بانها : (الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها , والاستمرار نجاحها وتطورها.)
ومن خالل هذه التعاريف نجد ما يلي:

□ إن النشاط الإداري هو نشاط متميز ، يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى.

□ إن النشاط الإداري ينصب إجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية ال فردية.

□ إن الإدارة ما هي إل وسيلة وأداة علمية يستطيع بها ومن خاللها أن يحقق المسؤولون ألغ ارض

المستهدفة المحددة.

تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

□ إن العناصر الرئيسية للعملية الإدارية علميا

مداخل دراسة الإدارة:

- الإدارة هل هي فن أم علم؟ science or art:

Management as a science كعلم الإدارة- 1 :

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

- 2 والإدارة فن لأنه البد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

- عالقة الإدارة بالعلوم الأخرى: لإدارة عالقة بكثير من العلوم من أهمها:

(- علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، علم الرياضيات، علم القانون، علم السياسة)

-مجالات الإدارة: Management Fields

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Sector-Public ويطلق عليها في هذه

الحالة الإدارة العامة administration - public وتطبق في القطاع الاقتصادي sector - economic

وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال , administration - Business وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق. وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه. فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ... الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم

جدول (1) الفرق بين إدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	
تحقيق ربح	تقديم خدمة عامة	الهدف
اصغر	عادة كبيرة	الحجم
القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	دوائر حكومية	مجال التطبيق
مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة	إطار العمل
أفراد , شركات	وزارة, مؤسسة , هيئة ,	شكل التنظيم
المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	الجهة الرقابية
تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة	مقياس النجاح

مالح التغير في بيئة الإدارة (تحديات الإدارة في المستقبل:)

ستواجه الإدارة والمديرين تحديات كثيرة في المستقبل، وتفرض هذه التحديات آثارها على وظائف الإدارة وقدرات ومهارات المديرين. ويمكن القول بأن هناك تغيرات كبيرة في الظروف والأوضاع والبيئة المحيطة بالإدارة متوقعة، وبعضها قد بدأت تهب رياح عاصفته بالفعل، مما سيؤدي إلى تغير في مالمح البيئة الإدارية وتغير في ممارساتها، وعلى من يريد الاستمرار والتعايش مع هذه التحديات والتغيرات القادمة أن يهيئ نفسه ومنظّمته لمثل هذه التحديات، وأن يتعرف على أهم التحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين، ويكون لديه المرونة الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة، لمواجهة هذه التحديات وليكون على مستوى المنافسة الشرسة القادمة والتي َّ بعد يوم.

ترداد ش ارستها يوما

4

وأبرز التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين هي:

1. التغير في مالمح بيئة الإدارة.

2. العولمة.

3. التخصص.

4. الجودة الشاملة.

فكما هو معروف أن الإدارة هي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، ولذلك فإن أي تغيير في البيئة الخارجية البد أن يكون له تأثير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة. والمتتبع لبيئة الإدارة والأعمال يجدها لم تتغير لعشرات السنوات إل تغيرات بسيطة واستمرت مالمح البيئة فترة طويلة من َّار الزمان دون تغير ملحوظ، إل أننا في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نشهد تغيي نو عيا

َّو إجارء

ملحوظا التغير َّ في مالمح بيئة الإدارة والأعمال مما يحدو بنا أن نتعرف على هذه التغيي ارت جيدا المناسب في المنظمة للتكيف مع هذه التغيرات. أهم التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال:

- 1 انتقال المجتمع من مالمحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات. َّ منها.

- 2 غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءا

- 3 الانتقال من الاقتصاد المحلي أو القومي إلى الاقتصاد العالمي.

- 4 ربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة.

- 5 سيطرة النظام الرأسمالي وانحسار المد الشتراكي أمامه.

جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم.

- 6 نهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقا

- 7 تغير في موازين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم.

- 8 تحرير التجارة العالمية.

- 9 كثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

5

المحاضرة الثانية:

مهام المدير:

- أنماط السلوك الإداري

- المهارات الإدارية

- مصادر المهارات الإدارية

- ادوار المدير

أنماط السلوك الإداري:

المقصود بأنماط السلوك الإداري هو الأساليب المستخدمة لسلوك المدراء في تعاملهم مع

مرؤوسيههم,

ومن هذه الأنماط:

1- الأنماط القائمة على الدافعية : من وجهة نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات

إيجابية وقيادات سلبية,

فالقائد الإيجابي: يركز على أسلوب استخدام وسائل الثواب والمكافآت المادية والمعنوية

لتحفيز العاملين على أداء العمل وتحسين نوعيته وزيادة كمياته.

أما القائد السلبي: فإنه يركز في أسلوبه على استخدام وسائل العقاب بأنواعها (كالتخويف و التهديد

والإكراه والعقاب) لدفع العاملين النجاز العمل . وقد يحصل القائد السلبي على إنتاجية عالية في

المد القريب ولكن سرعان ما تنخفض كفاءتهم الإنتاجية بسبب ارتفاع معدل دوران العمل والغياب

والشكوى وانخفاض روحهم المعنوية عكس القائد الإيجابي الذي قد ال يحصل على إنتاجية عالية في

المد القريب ولكنها تتحسن وتتطور على المد البعيد وذلك لقناعة ورضا العاملين واستقرارهم في

العمل وزيادة شعورهم بالمسؤولية وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية.

2- الأنماط القائمة على السلطة : كالقائد الأوتوقراطي والديمقراطي وغيرها من الأنماط التي سيتم

مناقشتها ضمن موضوع القيادة والتحفيز الحقا.

6

3- نمط القيادة) القائد المهتم بالعاملين والقائد المهتم بالعمل (: من الأنماط القيادية

المعروفة في التطبيقات الإدارية تركيز واهتمام بعض المدراء بالعاملين أكثر من اهتمامهم بالعمل

أو العكس إذ يهتم آخرون بالعمل أكثر من العاملين , فالفئة الأولى من المدراء تثق بالعاملين

وتحترمهم وتفسح لهم مجال الترقية والتقدم وتعمل على تعميق العالقات الإنسانية وتحاول بناء العمل الجماعي , وعادة يحصل مثل هؤلاء المدراء على إنتاجية عالية وخصوصا في المدى البعيد . أما الفئة الثانية من المدراء فإنها تبذل جهودا كبيرة من اجل وضع طرق مناسبة للعمل وتعمل على استغلال كل أوقاتهم وطاقاتهم ومهاراتهم في العمل , وتستخدم مختلف الوسائل والسبل من اجل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتضحي , في بعض الأحيان , بالعالقات الإنسانية من اجل استمرار العمل بكفاءة عالية.

المهارات الإدارية: يتطلب من أي مدير أن يتمتع بمجموعة من المهارات كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل , وربط أجزاء هذه الرؤية ببعضها البعض و القدرة على التعامل مع الآخرين واكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب.

مصادر المهارات الإدارية:

أ- المهارات الفنية: و يقصد بها الكفاية في استخدام المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في مجال العمل وسهولة استخدام الوسائل والأساليب الفنية في إنجاز المهام.. فبالإضافة إلى المهارات الإدارية العامة كالقدرة على تخطيط العمل.. تنظيمه وتقييم الأداء.. واتخاذ القرارات، يحتاج القائد الإداري إلى مهارات

فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة في عمله، وكي يستطيع التعامل مع الفنيين والتخصصيين الذين يشر ف عليهم.. ولهذه المهارة أهمية كبيرة، خاصة في عصر التخصص والتطور السريع

في مجالات الحياة المختلفة.. ومن الأمثلة على هذه المهارات: معرفة مدير الإدارة الهندسية بالجوانب الفنية الهندسية.. ومعرفة مدير الشؤون المالية بالجوانب الفنية في المحاسبة وفي إعداد الميزانية وذلك بالإضافة إلى المهارات الإدارية العامة كالقدرة على التخطيط السليم لإدارته وتقييم أداء العاملين فيها واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

ب- المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات.. وهي تتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد الذين يشرف عليهم.. وذلك من خلال:

7

- 1 فهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها.
 - 2 الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
 - 3 إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم.
 - 4 الاتصال الفعال بهم.
 - 5 تقديم الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل.
 - ج- المهارات الفكرية: وهي تتمثل في القدرة على النظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتفاعل مع المجتمع المحيط به وعلى تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياستها ورسم خططها والتوفيق بينها وبين الاتجاهات والضغوط البيئية التي تؤثر عليها.
- أهمية المهارات الإدارية:

والجدير بالذكر أن أهمية هذه المهارات نسبية تختلف باختلاف مستوى القائد التنظيمي وعوامل الموقف الأخرى.. فالمهارة الفكرية أساسية بالنسبة للقادة في المستويات الإدارية العليا.. وتقل أهميتها كلما نزلنا في الهرم التنظيمي.. وعلى العكس من ذلك فالمهارة الفنية أساسية للقادة في المستويات الإشرافية الدنيا.. ولكنها أقل من حيث الأهمية في المستويات العليا.. ذلك لأن القادة الإداريين في المستويات العليا يكونون عادة مسؤولين عن رسم السياسة العامة للمؤسسة ووضع خطتها وتحديد أهدافها.. أما المشرفون في المستويات الدنيا فيكونون مسؤولين عن تنفيذ الخطط ومراقبة الإنتاج والجوانب الفنية بالدرجة الأولى.. أما المهارة الإنسانية فمهمة في جميع المستويات نظراً إلى أهمية العنصر الإنساني في الإدارة بشكل عام.

ادوار ومهام المدير:

يتحمل المدراء الوظيفيين مسؤولية وظائف وإعمال محددة مثل الأفراد , المشتريات , الإنتاج , المبيعات , الحسابات , المخازن , الخدمات , الصيانة , وتكون كل إدارة من هذه الإدارات ضمن نطاق سلطة مدير معين وينحصر نطاق إشرافه على نشاطها. وتتلخص مهام المدير بشكل رئيسي ضمن مسؤوليته في إدارة النشاط بما يلي :

1- وضع الخطط والسياسات.

2 - تنظيم الأفراد العاملين في إطار تنظيمي.

3- تحديد العلاقات بين العاملين.

4 - توجيه وتحفيز العاملين.

- 5 و ضع المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس أداء العمل.

8

المحاضرة الثالثة:

تطور الفكر الإداري:

-المدرسة التقليدية (الكالسيكية) : مدرسة الإدارة العلمية

-مدرسة التقسيمات الإدارية

-المدرسة البيروقراطية

-السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية

تطور الفكر الإداري:

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إل مع بداية القرن العشرين.

اوال"- مبادئ الإدارة في الحضارات القديمة:

السومريون:

ان من اقدم الوثائق المكتوبة في العالم ما عثر عليه الباحثون في تراث الحضارة السومرية التي يرجع تاريخها الى خمسة الف سنة مضت , وفي بعض هذه الوثائق ما يدل على ان السومريين قد مارسوا لونا" من الرقابة الادارية , فقد كان لكهنة معابدهم نظام ضريبي محكم جمعوا به واداروا دفعة كميات ضخمة من السلع

الدنيوية , تضم اموال الدولة و العقارات وقطعان الغنم والماشية , ولما كان اولئك الكهنة غير مخلصين فقد كانوا يكلفون بتقديم تقرير او كشف حساب باماناتهم لكبير الكهنة – وبذا مارس القوم رقابة ادارية , لكنه نظرا " لضخامة الثروة المقدسة وتنوعها جابه الكهنة مهمة معقدة ال نظير لمشاكلها في تاريخ البشر ذلك ان حسابات اماناتهم ال يمكن ان تعيها الذاكرة من رسوم حصلت وصفقات ابرمت وما الى ذلك , فلم يكن بوسعهم ان يعتمدوا على الساليب البدائية الشائعة في المعاملات الفردية الخاصة مثل خدش العصا اشارة الى ان صاحب العصا قد سدد الجزية المقررة عليه.

وهكذا وجد الكهنة السومريون انفسهم يديرون امر ثروة دنيوية ازنلة يملكها تنظيم ديني باق على الزمن, فيديرون العمل الروحي الخالد باستخدام اساليب النسان ال ازنل , وتزيد صفة زوال النسان المر تعقيدا" , فلو مات كاهن مثال" بعد ان يكون قد اقرض احدثهم قرضا" من اموال الدولة فكيف يتسنى لخليفة الكاهن المتوفي ان يسترد الدين دون نظام مستقر للرقابة الداربية ؟ ولعالج مثل هذا الموقف ابتدع الكهنة السومريون نظاما" لكتابة او تسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التي يمارسها مختلف الكهنة المسؤولين عن الثروات الضخمة التي

9

تمتلكها المؤسسة الدينية, ونظرا" الد ارك اولئك القوم هذه الحاجة الى الرقابة الداربية فانه ال غ اربعة في ان تكون اولى الوثائق المكتوبة في العالم عبارة عن كشوف حسابات الجرد التي اعدھا السومريون من خمسة الف سنة, ومن ال ارجح ان تكون الاحتياجات الداربية التي استشعرتها هذه الحضارة الولی هي التي اوحى بابتكار الكتابة السومرية , وكان الحافز اقتصاديا" بطبيعة الحال ورغم ان الكهنة هم الذين ابتدعوا الكتابة فان استخداماتها

الولى كانت تستهدف الرقابة الدارية ال الطقوس الدينية.

بابل:

اضطرت المدن على طول الوادى في عهد حمورابي ملك بابل الى ان تتحد حتى يستتب الامن وتطورت القوانين لتشمل الممتلكات الشخصية والعقارات والتجارة والمعاملات وشئون السرة والعمالة.والحق ان كافة القوانين التي خلفتها لنا الحضارة البابلية تتسم بطابع المعاملات المتعلقة بأمور مثل البيع والشراء والقروض والعقود والشركات والتفانيات والتعهدات.

وكأي حضارة عريقة خلفت بابل وراءها طابعها المميز فأن المعاملات التجارية كانت توثق توثيقا محكما على اقراص او الواح كوسيلة للرقابة.وهذه الاقراص تزودنا ايضا لحسن الحظ بباكورة من بواكير العتراء بمبدأ عدم امكن تفويض المسئولية .ويتضح هذا من كتاب للملك يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة .وينص الكتاب على انه اذا لم يتم العمل المطلوب على صورة سليمة فأن العقاب سينزل بالمشرف على العمال ال بالعمال (وتعتبر)الشنونة((بما تتضمنه من مواد الرقابة على السعار وعقوبات الجرائم اقدم قانون عرفته بابل والمعتقد انه يسبق قانون حمورابي بما ينوف على 150 سنة.

حمورابي:

لعل ابرز ما اسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الدارى كان قانون حمورابي الذي يقع حكمه بين عام 2000 و 1700 قبل الميلاد . ويعتبر هذا القانون من اقدم القوانين المعروفة في العالم ويزودنا بمرجع امين في مجال الفكر الداري منذ فجر التاريخ ، وهذه بعض المقتطفات التي لها داللتها:

عن الحد الأدنى للجور:

-إذا استأجر النسان عامال من عمال الحقول وجب عليه ان يدفع له ثمانية مكاييل من القمح كل عام.
عن الرقابة : اذا دفع احد الناس لشخص اخر تأمينا في صورة ذهب او فضة او أي شئ اخر فأن
عليه ان يريه لشاهد ويدون العقود الالزمة. اذا اعطى تاجر عميال له غلال او اصوافا او زيتا او اية
سلعة تجارية ، فأن على العميل ان يدون قيمة السلعة كتابة ويرد المال الى التاجر. وللعميل ان يتسلم

10

من التاجر ايصال مختوما بالمال الذي يسلمه للتاجر. فإذا اهمل العميل ولم يتسلم من التاجر ايصال
بالمبلغ الذي دفعه له فأن المال الذي لم يتسلم عنه ايصال ال يحتسب له.
عن المسؤولية:

- ان البناء الذي يبني بيتا يتهدم على ساكنه ويقتله جزاؤه الموت.
-إذا سمح تاجر خمور لرجال مشاغبين بالاجتماع في داره ولم يطردهم كان جزاؤه القتل.
-إذا عهد رجل بابنه الى مربية لرعايته ومات الطفل بعد ان تكون المربية قد عهدت به الى مربية
اخرى دون موافقة من ابويه كان جزاء المربية البتر.
-إذا اجرى طبيب عملية على جرح بمبضع من النحاس ومات المريض , او على عين احدهم
وفقداه بسبب العملية تقطع يداه.
نبوخذ نصر:

بعد فترة من الضمحال تزید على الف عام في اعقاب عهد حمورابي ,اصبح نبوخذ نصر ملكا على البالد في عام 604 ق.م . وشهدت بابل في عهده حقبة اخرى من الزدهار.

ففي تلك الیام نجد امثلة للرقابة على النتاج والمكافات التشجيعية , فقد استخدمت اللوان في مصانع النسيج مثال كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل اسبوع , كان تعلم بكرات السبوع الول باللون الاحمر وبك ارت السبوع الثاني باللون الزرق وهكذا , وبذا تنهيا لالدارة وسيلة سهلة للرقابة على سير العمل , فتعرف المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها , وقد استخدمت نفس الحيلة في مطاحن الغالل في عهد نبوخذ نصر فعند حصاد القمح یعبأ في جرار ضخمة من الطین ویثبت في فوهتها قسبة ملونة یغیر لونها عاما" بعد عام , وبذا یتضح على الفور للعين المجردة سنة حصاد القمح المخزون في كل جرة.

و كانت الجور تصرف للنساء العامالت في الغزل والنسيج في صورة طعام , وتتوقف كمية الطعام الذي یصرف لكل امراة على قدر انتاجها.

الغریق:

كانت الحرف في بالذ الغریق شأنها شأن الحضارات وراثیة كما كان التخصص هو لغة العصر , وبلغ من الغ ارق في التخصص ان كان البناء الیشحذ(یسن)ادوات البناء بنفسه, بل لقد نص افالطون في احكامه على انة الینبغي الحد ان یشغل بالخشب والحديد کلیمها في ان واحد حتى الیعجز عن التفوق.

11

والحق ان افالطون قد زود العلوم القتصادیة في كتاب (الجمهورية) بأول نظریاتها في التخصص او توزیع

العمل عندما قال:

ايهما افضل , ان يمتهن كل فرد بضع مهن او ان يقصر جهده على مهنته , فان الانسان اذا اشتغل بعمل واحد بما يتمشى مع طاقته في الوقت المناسب كان عمله اكثر وافضل وايسر, ويجب ال يدهشنا ان نجد ان الدوات التي تصنع في المدن الكبرى افضل من تلك التي تصنع في المدن الصغرى , ففي المدينة الصغيرة يصنع العامل بنفسه سريره وبابه ومحراثه ومنضدته وكثيرا مايبنى داره ايضا, ومن المستحيل على العامل الذي يصنع هذه الأشياء المتعددة ان يبلغ نفس الدرجة من التقان في صنعها جميعا , اما في المدن الكبيرة ...ففي وسع المرء ان يعيش من كده مهنة واحدة ...وفي بعض الأحيان يمارس ال جانبا واحدا متخصصا من مهنة متعددة الجوانب , فقد يحترف ادهم صناعة احذية الرجال ويحترف اخر احذية السيدات , وربما عاش ثالث على حياكة جلد الحذاء واشتغل رابع بقطع النعال ...ان الانسان الذي يقتصر عمله على مهمة محددة كهذه البد ان يتفوق فيه.

وكان من اول ما ورد في التاريخ عن مبدأ))كلية ((الدارة اي سريان مبدئها على كل مجال ذلك الحوار الذي يجريه سق ارط كما سجله) او كما تخليه (اكسينوفون احد تالمذته ويدل داللة واضحة على انه حتى في القرن الخامس قبل الميالد ادرك الناس او بدأوا يدركون ان المدير الناجح في مصنع صابون يمكن ان يكون مديرا ناجحا لمصنع سيارات او وزيرا ناجحا لوزارة الدفاع , انظر الملحق – 2- (.

ثانيا"- مراحل الفكر الإداري : مر الفكر الإداري بعدة مراحل وهي:

1-المدرسة الكالسيكية (التقليدية / القديمة).

2-المدرسة السلوكية.

3-مدرسة الاتجاهات المعاصرة (المناهج الحديثه)

-المدرسة الكالسيكية (التقليدية / القديمة).

روادها: ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنري فايول.

وهو المنهج الذي ظهر في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد ظهر هذا المنهج في أوروبا و أمريكا. ويتكون هذا المنهج من عدة نظريات إدارية منها : نظرية الإدارة العلمية لرائد المنهج الكالسيكي الأمريكي فريدريك تايلور، و نظرية المبادئ الإدارية لواءها الفرنسي هنري فايول ، ونظرية البيروقراطية لألماني ماكس فيبر. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج الإدارية صرامة وتجاهلاً للموارد البشرية في التعامل ً إنسانية

معها باعتبارها نفسا

12

1 - الإدارة العلمية: ومن روادها (فردريك تايلور) Taylor Fredrick

وهو من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية، عمل في احد مصانع الحديد في ولاية فيالدفيا مهندسا عام 1878م، وإثناء عمله الحظ انخفاض النتاجيه وضياح الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجيه، وسرعان ما قام بأجراء التجارب الميدانية من اجل زيادة الكفاءة النتاجيه، وقد نشر تجاربه على شكل نظريه في كتابه المعروف " مبادئ الاداره العلمية " عام 1911 م واضعا " نظرية الادارة العلمية، وقد ركزت هذه

الحركة على إيجاد العالقة بين (العامل) والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (في حالة وجود مشكلة في العمل).
مبادئ حركة الإدارة العلمية:

- 1 استخدام الأسلوب العلمي في كل عنصر من عناصر عمل العامل بـ"بدال" من الأسلوب العشوائي القديم.
 - 2 اختيار العامل اختياراً "علمياً" – وليس عشوائياً" – و تدريبه وتعليمه وتطويره.
 - 3 التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال.
 - 4 تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معاً.
- مزايا حركة الإدارة العلمية:

- 1 التحسين الشامل في إدارة المصانع.
 - 2 نتيجة التحسينات الحاصلة في إدارة المصانع انتقلت هذه التحسينات لتشمل المبيعات والإدارة العامة والجوانب الأخرى في العمل.
 - 3 حققت استخدام أفضل للمعدات والعمالة وطورت أساليب التخطيط والرقابة.
 - 4 هيأت للعامل مكاناً "انصب لقدراته , وفرصاً" أفضل لتقدمه , واجوراً" أعلى , وظروف عمل أحسن, والخذ بانظمة الحوافز.
 - 5 مهدت حركة الإدارة العلمية السبيل لمنتجات أجدر بالثقة , وقوة عاملة أفضل , وربح أعظم للمنظمة.
- النتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

- 1 اغفالها للنواحي النسائية.

- 2 نظرة هذه المدرسة الى العامل على اساس انه آلة بشرية يتم التحكم بها من خالل استخدام حوافز مادية مما يؤدي الى ارهاقه في سبيل الحصول على اجر عالي.

13

- 2 مدرسة التقسيمات الدارية:

تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق اهداف المنظمة، ومن روادها الفرنسي (هنري فايول 1841-1925 م) وهو احد علماء الدارة الكالسيكية عمل في احدى شركات مناجم الفحم (كومامبو) عام 1860 , وما جاء عام 1888 حتى كان قد ترقى الى منصب المدير العام لهذه الشركة وعندما تولى زمام الشركة كانت على شفا الفالس وعندما تقاعد في عام 1918 كان مركزها المالي حصينا" , ومن خالها نال خبرته العملية التي قادته الى النجاح في مجال الدارة الصناعية , وعمل على تطوير منهجية النظرية الدارية ووثق ذلك في كتابه المشهور الدارة العامة والصناعية عام 1916 م.

وقد رسخ (فايول) مفهوم ان الدارة نشاط مشترك في كل عمل بشري، سواء في البيت او في العمال الحرة او في المنظمات الحكومية، وان كل هذه الأنشطة تتطلب درجة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

اهم النشاطات التي قام بها (هنري فايول) لعلم الدارة هي:

أوال"- تصنيف النشاطات الدارية الى ستة مجموعات هي:

أ- نشاطات فنية : كنشاط النتاج.

ب-نشاطات تجارية : كالبيع والشراء.

ت-نشاطات مالية : كالحصول على الموال والاستخدام المثل لها.

ث-نشاطات محاسبية واحصائية : كتسجيل العمليات المحاسبية وجمع المعلومات وتبويبها.

ج- نشاطات الضمان والوقاية : كحماية الممتلكات والشخاص.

ح- نشاطات ادارية : وتتضمن التخطيط والتنظيم واصدار الوامر والتنسيق والرقابة.

وقد ركز فايول في دراساته على المجموعة السادسة من النشاطات (الدارية) باعتبار ان المجاميع الخمسة الولى معروفة بشكل جيد , الان النشاطات الدارية غير معروفة ولكونها ذات فائدة كبيرة.

ثانيا"- تحديد مهارات وصفات ادارية خاصة بالمدرء هي (جسدية، عقلية، خلقية، ثقافية , فنية.)

ثالثا"- تصنيف وظائف الدارة الى خمسة وظائف هي : تخطيط , تنظيم , قيادة , تنسيق , رقابة.

رابعا"- تطوير مبادئ الدارة : حيث اقترح اربعة عشر مبدأ " لالدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الدارة الحديثة.

تستند نظرية (فايول) على ان الدارة كي تكون فعالة ينبغي ان تارعي وتقوم على اساس المبادئ الاربعة عشر التية:

1. تقسيم العمل : التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
2. السلطة والمسؤولية : تاربط السلطة بالمسؤولية وعالقة احدهما بالآخرى.
3. النظام : تشمل احترام النظم والطاعة والسلوك والعلاقات بين صاحب العمل والموظفين.
4. وحدة اصدار الأوامر : يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط , بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الزدواجية في الأوامر.
5. وحدة التوجيه : ان يكون لكل مجموعة من الأنشطة مدير واحد وخطة عمل واحدة.
6. إخضاع الاهتمامات الفردية لاهتمامات العامة : إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن ال يطغى على اهتمامات المنظمة.
7. مكافآت الموظفين :قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
8. المركزية : ان تتركز السلطة لحد معين.
9. تدرج السلطة : تتسلسل السلطة وفق تدرج سلمي , من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله.

10. الترتيب : مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه.

11. العدالة والمساواة : المراعاة والإنصاف يجب أن تمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

12. استقرار الموظفين : يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل آخر، ينتج عن تقليل

نقل الموظفين من وظيفة أخرى فعالية أكثر ونفقات أقل) المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المستقرة.

13. المبادرة : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة

المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على

ذلك.

14. التعاون : على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

15

- 3 النموذج البيروقراطي (البيروقراطية): Bureaucracy

هو نظام مثالي لإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (القضاء على العالقات الشخصية)، والتقسيم

الواضح للعمل (كي يسير العمل البد أن يعرف كل شخص وظيفته)، والتدرج الهرمي الثابت (الترقيات

منطقية وواضحة.)

لقد ظهر النظام البيروقراطي الإداري و العسكري و الديني و الصناعي في أوائل القرن العشرين بظهور

نظرية البيروقراطية للعالم (ماكس فيبر) و ذلك لانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة و اعتمدت هذه النظرية

على مجموعة القواعد و النظم التي تحدد موقع الفرد و سلطته على الآخرين . وهذه القواعد لها صفة الاستمرارية

و ال عالقة لها بالشخاص و ميولهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خالل الموقع في مكاتب مخصصة لهم , و من هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة (بيروقراطية) أي الجالسون على المكاتب. أركان النموذج البيروقراطي:

- 1 الميكانيكية في الأداء 2- التدرج الهرمي 3 - تقسيم العمل
- 4 الالتزام بالقواعد واللوائح 5 -الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة
- 6 المثالية والرشد.

أهم خصائص النظام البيروقراطي:

- 1السلطة المتدرجة في المستويات الإدارية من العليا إلى الدنيا (الهرم الإداري).
- 2الصلة بين أفراد التنظيم تكون رسمية و غير شخصية حيث يعتمد على القوانين و اللوائح في الهيكل التنظيمي أي الطاعة هي طاعة مناصب و ليست طاعة أشخاص.
- 3تؤكد البيروقراطية على ضرورة تحديد وتوضيح النشاطات والمهام المتعلقة بكل وظيفة , وان يتم توعية الأفراد العاملين بأهمية اللام بالمسؤوليات المطلوبة منهم وذلك لتسهيل عمليات الرقابة الإدارية و ايضا" لمحاسبة كل فرد ارتكب مخالفات وظيفية , وهنا يدرك الموظف ان المسؤولية والصالحية المعطاة له يقابلها مساءلة ومحاسبة.

جاء نقد هذه النظرية أنها ال تبيح الحرية للفرد في العمل و أنها تقيد الحركة و الابتكار و تركز على السلطة الرسمية في المنظمة الإدارية و جعلها هي السلوك الأساس الذي يحرك الفرد.

17

المحاضرة الرابعة

المدرسة الإنسانية:

-تجارب هوثورن

-د ارسنة التون مايو

-دراسة فوليت

-دراسة شيستر برنارد

-نظرية (X , Y) لدوكالس ماكريكور

المدرسة الكالسيكية الحديثة (المنهج السلوكي):

المنهج السلوكي هو المنهج النقيض للكالسيكي وأفكاره، حيث جاء كردة فعل على افتراضات المنهج الكالسيكي الذي ركز بدوره على الحافز الاقتصادي. فالمناهج السلوكية التي ظهرت نتيجة لتجارب هوثورن في مصانع رَّ على

وسترن إلكترونيك الأمريكية اهتمت بالعنصر البشري و بخلق عالقات إنسانية بوصفها الأهم والأكثر تأثي العمل.

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:

(أ) حركة العالقات الإنسانية: Movement relationship human

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكالسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العالقات. فنتيجة لانتقادات الحادة لإدارة العلمية تمت الدراسات في الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل و مشاعر الأفراد و الحوافز الاجتماعية و عالقتها بزيادة الإنتاج و بذلك ظهرت مدرسة العالقات الإنسانية – و تطالب هذه المدرسة بعدم استخدام العنف الإداري و الشدة و استخدام السلوب الإنساني والتلطف بدلاً من التسلط و القهر – و الاهتمام بالجانب الاجتماعي و من رواد هذه المدرسة الإنسانية (التون مايو و العالمة ماري باركر فوليت.

ويعتبر (التون مايو – Mayo - Elton) استاذ جامعة هارفرد - من الرواد الأوائل لهذه المدرسة , ولد في استراليا وتدرّب مشغّال " بعلم النفس في جو من المؤثرات الاجتماعية , وبين عامي 1927 و 1947 أجرى مايو

18

تجاربه في قسم البحث العلمي الصناعي بجامعة هارفرد , وبدا برنامج التجارب بنتيجة كان قد انتهى بها بحث اجري بشركة ويسترين إلكترونيك في هوثورن , وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوثورن.

تجارب هوثرن : Howthorne وهي التجارب التي أجريت في مصانع شركة وسترن إلكترونيك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، في أمريكا، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كظروف وبيئة العمل وفترات الراحة ونظام دفع الجور وكمية الضاءة على إنتاجية الأفراد , ويخلص مايو الى ان تدابير العمل بالضافة الى توفير احتياجات النتاج الموضوعية ال بد ان تلبي في نفس الوقت حاجة العامل الشخصية من حيث الرضاء الاجتماعي في مقر عمله , وبهذا التاكيد الجديد على العالقات النسائية اتخذ المصنع بعدا " اجتماعيا" بالضافة الى الجانب الاقتصادي , وقد ضمن مايو هذا المفهوم كتابه (المشاكل النسائية في حضارة صناعية (الصادر عام 1933.

وقد توصل (مايو) بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العالقات النسائية وأهمها:

- المنظمة نظام اجتماعي بالضافة الى كونها نظام فني , وان هذا النظام الاجتماعي يحدد معايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا.

- أهمية ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة النسائية للعاملين.

- أعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي في تأثيره على السلوك الفردي في المنظمة.

- أهمية المعنويات على النتاج.

ماري باركر فوليت: Follet Parker Mary

(ولدت فوليت (1868 - 1933) في مدينة بوسطن , وتلقت تعليمها بتركيز على الفلسفة والقانون والعلوم

السياسية , وقد انشأت فوليت فلسفة ادارية تقوم على اساس ان اي مجتمع انتاجي – صامد ال بد ان يتأسس على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقة الفرد والجماعة , و ركزت فوليت على الجماعة اكثر من تركيزها على الفرد , واهتمت في كتاباتها بالمشاركة والتعاون والتنسيق والتصال والمشاركة في السلطة, والمفهوم الخير – المشاركة بالسلطة – يعتبر خروجاً واضحاً عن المبادئ الساسية للمدرسة الكالسيكية, وفيما يتعلق بالجماعة فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف ان مشاركة

19

المرووسين يمكن ان تسهم في نجاح المنظمة , كما انها ركزت على اهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية واساسية لالدارة الفعالة الكفوءة , واقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق السليم.

شيستر برنارد: Brnard Chester

تأثر (برنارد) باعمال مايو و فوليت وكان رجال " متعدد المواهب , فقد كان رئيساً لجمعية (باتش) في نيوجرسي , ومحاضراً " موهوباً " , وعازفاً " وملحناً " وشاعراً " , وقد شغل منصب رئيس مجلس ادارة شركة تلفونات نيوجرسي , ودخل جامعة هارفرد عام 1906 , وعمل مترجماً " ومهندساً " في مؤسسة التلفون والتلغراف الامريكية عام 1909 , وفي عام 1927 عين رئيساً لتلفونات (جيرسي بل) , ومنذ اوائل الثلاثينيات الى ما قبل وفاته عام 1961 بوقت وجيز كرس (برنارد) حياته لتحليل طبيعة الدارة المعاصرة , ولعل اشهر ما يعرف به اليوم كتابه الصادر عام 1938 بعنوان (وظائف المدير) , لقد نظر برنارد الى المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني , واكد على ان التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة على السواء,

وان المنظمة تتكون من أنشطة واف ارد وان الاهتمام باحدهما فقط دون الآخر لن يحقق نتائج مثلى ويجب ابقاؤهما في حالة توازن , لذا يتطلب من المد ارء التنسيق ما بين متطلبات العمل الواجب انجازه وحاجات الف ارد الذين سيقومون بالعمل , ومن الفكار الهامة التي اسهم بها برنارد هي مبدأ قبول السلطة , فبدال " من القرار بأن السلطة تناسب من العلى الى السفلى , فأن للفرد ارادة حرة في اختيار) قبول او رفض (اوامر الدارة , كما ادخل دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة , ويعتبر كتابه (وظائف المدير (من الكتب القيمة في الفكر التنظيمي.

النتقادات الموجهة الى مدرسة العالقات النسانية:

ظهر لهذه المدرسة انتقادات كثيرة كو نها اهتمت بالجانب الاجتماعي و الإنساني و المعاملة الحسنة فقط و أهملت التنظيم الرسمي للمنظمة الإدارية و انها بالغت في تعظيم دور العالقات النسانية.
(ب) - نظرية (X , Y) لماكريكور:

اقترح ماكريكور وجود فلسفتين (وجهتي نظر مختلفتين) بشأن الفرد , الأولى نظرية x وهي سلبية , و الثانية نظرية y وهي ايجابية , واستنتج ماكريكور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها . وتتضمن نظرية x أربعة افتراضات هي:
- 1 العامل ال يحب العمل . ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل.

- 2 بما إن العامل يكره العمل , يجب إرغامه , أو السيطرة عليه , أو تهديده بالعقاب , من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

- 3 العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.

- 4 معظم العاملين يضعون الستقار والأمان فوق كل اعتبار وال يظهرون إال طموحا ضئيا. وقد اقترح ماكريكور أربعة افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية y.

- 1 العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.

- 2 يمارس الناس توجيهها و رقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.

- 3 الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية , وحتى السعي لها.

- 4 الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة – مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة – وتلك القرارات ليست بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

وقد فضل ماكريكور افتراضات نظرية y واقترح أن يتبنى المديرين افتراضات هذه النظرية , ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينيات من القرن الماضي , للمشاركة في اتخاذ القرارات , وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدى للعاملين , وتطوير علاقات جيدة مع الجماعة إلى تبني افتراضات هذه النظرية. التطبيق العملي لنظرية (y,x):

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ نظرية (y,x) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم

أفكار النظرية (y).

-فعلى سبيل المثال:

يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق

عليهم النظرية (x).

أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات.

21

المحاضرة الخامسة:

مدرسة الاتجاهات المعاصرة:

-نظرية المنظومات المفتوحة

-مفهوم المنظومة

-مكونات المنظمة كمنظومة

-المنظومات الفرعية

-الإدارة الكمية

-الإدارة اليابانية لوليام أوجي

الإدارة الموقفية

مدرسة الاتجاهات المعاصرة:

أ- نظرية المنظومات المفتوحة : تفترض هذه النظرية أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والشمل التي تمثل بيئتها, وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صالت تأثير وتفاعل , ووفق هذا التحليل فان المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها , وبناءً على ذلك فان الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي للحفاظ على المنظمة و زيادة قدرتها على البقاء.

و يؤكد هذا النموذج على المرونة في التأقلم مع المتغيرات الخارجية من خلال التجاوب مع المعلومات المرتدة من القوى الخارجية بطريقة جيدة ومبتكرة ، كما يشجع هذا النموذج على المبادرة بهدف تحسين طرق الإنتاج. ومعنى هذا أن نموذج النظم المفتوحة يستهدف رضا الأفراد.

مفهوم المنظومة : تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة, سواء التقليدية أو السلوكية , والن كل منها ركز على احد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) , باعتبار أن التنظيم نظام مقفل , في حين ينظر إلى التنظيم في نظرية النظم إلى انه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم . إن دراسة أي تنظيم البد أن تكون من منطق النظم , بمعنى تحليل

المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة , فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها , وبالتالي
فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظريتين الكالسيكية والسلوكية.
مكونات المنظمة كمنظومة:

- 1 المدخالت : البد ألي منظمة أن تحصل على المواد والمستلزمات المطلوبة لإنتاج أو الخدمات من
البيئة الخارجية للمنظمة.

- 2 العمليات التحويلية : ويقصد بها استخدام وتحويل المدخالت في داخل المشروع إنتاج السلعة أو
الخدمة (المخرجات.)

- 3 المخرجات : عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة والبيئة كنتاج للنشاط التحويلي الذي تقوم به.

- 4 الإدارة : هي إحدى الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المنظمة وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة
العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة , ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعي إلى أنظمة
فرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- 5 الأثر المرتد (التغذية العكسية) : المعلومات اللازمة لإدارة للتأكد أن النتائج المستهدفة)
المخرجات (قد تحققت , مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت , ويكون الأثر المرتد
سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التي تصل الإدارة عن زيادة
التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة وتعالجها الإدارة بعد تصحيح الأخطاء (ويكون الأثر

المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات مطابقة للخطة أو تزيد عنها.

- 6 البيئة : إن المشروع نظام حدوده مفتوحة على البيئة الخارجية , يتلقى مدخلاته منها ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى البيئة.

المنظومات الفرعية: يتكون النظام بموجب هذه النظرية من مجموعة أجزاء لها عالقة وثيقة ببعضها البعض , هذه الأجزاء هي:

- 1إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (رئيسا أو مروؤسا) وبصفة أساسية التركيب السيكلوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة,

23

- 2الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي.

- 3الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي , وبصفة خاصة أنماط العالقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم.

- 4الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل , فأآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكلوجي والفسيلوجي للبشر.

(ب) – النظرية الكمية:

تدور افكار رواد هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الدارية , فعند ذلك تدرس المشكلة والبدائل بشكل

رياضي للتوصل الى البديل المثل .ومن الساليب الكمية اكثر استخداما" في العمل الإداري:

1- البرمجة الخطية : وهو السلوب الذي يستخدم للتعرف على افضل عالقة بين المتغيرات التي تؤثر في الوصول الى هدف معين , ويطلق عليها خطية الن العالقة بين المتغيرات وبين ا لهدف تصاغ بمعادلة يمثل حلها خطأ" مستقيما."

2- خطوط الانتظار : يستخدم هذا السلوب في المنظمات التي يستند فيها العمل على الانتظار للحصول على الخدمة سواء كان الانتظار من قبل الافراد) كانتظار المتعاملين مع مصرف في ايداع او سحب مبالغ (ام من قبل المواد) كانتظار البواخر والسفن امام ارصفة الموانئ ليتم تفريغها).

3- المباراة الإدارية : تستخدم في حالة مواجهة المدير اكثر من استراتيجية واحدة تؤدي الى تحقيق الهدف , والمطلوب منه تحديد الاستراتيجية المثلى باستخدام السلوب الرياضي لنظرية المباراة الإدارية للوصول الى النتيجة.

4- شجرة القرارات : عندما تواجه المدير شبكة من القرارات تمثل بدائل لتفرعات القرارات بحيث ان اتخاذ أي قرار يخلق في الخطوة التي تليه الحاجة الاختيار بديل من بين عدد من البدائل الأخرى وهكذا.

5- الاحتمالت : هو اسلوب رياضي يستخدم للتنبؤ بالمستقبل , ويطبق في العمل الإداري لمعرفة بعض المتغيرات واثرها في عملية اتخاذ القرار , فيميل الإداري الى اتخاذ القرار عندما تكون

نسبة الاحتمال عالية وتدعم القرار.

- 6 المحاكاة : وهي وسيلة رياضية يتم بموجبها اتخاذ القرارات من خلال التعرف على الحقائق المتعلقة بالبدائل بالاعتماد على سلسلة من الأحداث وقياسها واستنباط الفضل , كاتخاذ قرار

24

باستخدام عامل او اكثر , او عدم استخدامه , نتيجة دراسة حجم العمل والطاقة المطلوبة في ضوء ما تحقق في الشهر الخمسة السابقة وفي ضوء توقعه لما سيكون عليه الحال لالشهر الخمسة القادمة مثال. "

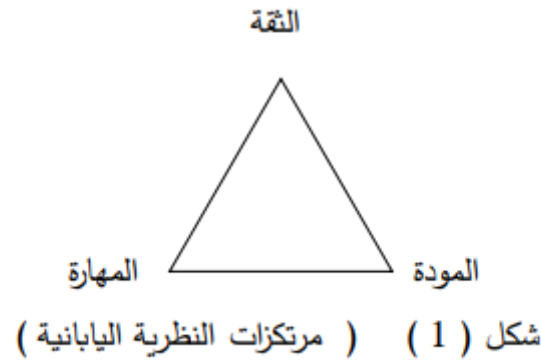
(ج - الإدارة اليابانية) نظرية (Z:

هي النظرية التي طرحها العالم الياباني (وليم أوشي) ، وقد استوحى أوشي هذا المبدأ من المجتمع الياباني وثقافته، حيث اعتمد على التركيز على ضمان الوظيفة للفرد ما يوفر له الأمن الوظيفي ويعطيه َ َالتقا

حاف از " معنويان العمل، كما ركز على وجود مدير واحد يتولى إعطاء الأوامر، كما تميز هذا المبدأ بما يسمى بحلقات الجودة والتي يتم فيها مشاركة جميع الموظفين في حل المشكلات و تقديم المقترحات وقد أثبتت المدرسة اليابانية في الإدارة أنها أكثر نجاحا ات الإدارية التي التي تساعد المؤسسة. من النظري َ تم إتباعها في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تمتعت الشركات اليابانية قة لهذا المبدأ بإنتاجية أكبر ُطب

الم

من الشركات والمؤسسات في أمريكا. و تجسد هذه النظرية حقيقة معالم المجتمع الياباني من خال تأكيدها على ثالث مرتكزات فكريه تمثلت برؤوس المثلث وهي الثقة- المودة – المهارة) شكل رقم 1



ويتجلى التطور في النظرية اليابانية بتأكيدها على معالم البعد المعنوي أكثر من البعد المادية نتيجة لإبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني وما يؤكد التماسك العائلي وأثره على النهوض بالتطورات النوعية

المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير.

25

الأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية:

١٠ لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة

(1 اتخاذ القرار بصورة جماعية : خالفا

مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع ألف ارد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بد ارسلة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه.

٢٠ (التوظيف مدى الحياة : مرتبات

نون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن

١٠

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعي هم الشهرية

تعطى لهم على أساس سنين الخبرة. فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاما , كما وإنهم التقا

١٠

يصلون سن عد عندما يبلغون الخامسة

والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي مرتبتهم الشهري

فالوصول إلى درجة المدير ال يحصل إل لمن بلغ سن 45 سنة. وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة،

كما وأن

جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. فال يحدث م ما يحصل عليه في المؤس

ثالً انتقال المدير إلى مكان آخر إل في النادر أن سة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

(3)التعليم والتدريب المستمران : يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مد ارء التعليم المتواصل و التدريب الالزم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة , فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

ّ 4) وية

الإدارة ألب : إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشر عوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا الساللم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة , على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بانجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية ، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، ومن ابرز سمات الإدارة

الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، و مشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة. مقابل ذلك يبرز عامل التضحية عند الموظفين بشكل كبير , فعلى سبيل المثال وافق الموظفون والمدراء في شركة (مازدا) عام 1970 وشركة برانيف عام 1980 عند تعرضهما للخسارة ل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (م

على تحم ازدا) عن
% 50 من رواتبهم ومكافآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90 % من رواتبهم لسد العجز في الشركة.
26

السمات العامة للنظرية اليابانية:

- 1الصفات العشائرية:

تعتبر المنظمة التي يعمل بها الفرد الياباني هي المرجعية الاجتماعية له وهي الكيان الذي يشعر بانتمائه الدائم له.

- 2اللفة والمودة:

الداره معنية بتأمين حياة كريمه لعمالها مما يخلق عالاقات المودة والمحبة بين الداره والعمال.

- 3المصلحة المشتركة:

ال شك أن الزيادة في الإنتاج تعود على الجميع بمردود ايجابي على الرغم من إصرار الأفراد على أولوية المصلحة العامة.

-4العدالة في التعامل:

تطبيق قواعد على جميع العاملين دون محاباة مما يخلق شعور ضرورة المحافظة على ممتلكات المنظمة والشعور بالمسؤولية. ولغرض مقارنة سمات النظرية اليابانية مع غيرها من التجارب , يبين الجدول (2) مقارنة بين خصائص السلوبين الياباني والمريكي في الدارة مصنفة استنادا" الى الوظائف الدارية المختلفة .

جدول (2) مقارنة بين خصائص الاسلوب الياباني والاسلوب الامريكي في الادارة

الوظائف الادارية	الادارة اليابانية	الادارة الامريكية
وظيفة التخطيط	- طويل الامد - اتخاذ القرارات بالاجماع - مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار - اتخاذ القرار من القاعدة الى القمة - بطئ في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	- قصير الامد - القرار فردي غالبا" - مشاركة قليلة - من القمة الى القاعدة - سرعة في اتخاذ القرارات ويطئ في التنفيذ
وظيفة التنظيم	- المسؤولية والمحاسبة جماعية - مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة - اقرب الى التنظيم غير الرسمي	- المسؤولية والمحاسبة فردية - مسؤولية اتخاذ القرار محددة - التنظيم رسمي بيروقراطي غالبا"

- تقييم الاداء بصورة غير منتظمة - تقييم الاداء لفترات طويلة - اسس متعددة للترقية - ايمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الاجل - التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات	- بصورة منتظمة - لفترة قصيرة - الترقية على اساس الاداء - لا حماس بالتدريب والتطوير لان الفرد يمكن ان يترك الشركة - الامن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي
- القائد وسيط اجتماعي وأحد افراد المجموعة - استخدام الاسلوب الابوي - القيم المشتركة تساعد على التعاون - تقادي المواجهه عند الصراع - الاتصال من القمة الى القاعدة	- القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة - اسلوب التوجيه الحازم - القيم مختلفة تعيق التعاون - اسلوب المواجهه عند الصراع - الاتصال من القاعدة الى القمة
- الرقابة بواسطة الزملاء - التركيز على اداء المجموعة - حفظ ماء الوجه - استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تديد وحل مشاكل الانتاج والجودة	- الرقابة بواسطة الرئيس - التركيز على اداء الفرد - اللوم بشدة - استخدام محدود لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الانتاج والجودة

د (-) الدارة الموقفية:

وهي من اكثر المبادئ الدارية مرونة حيث انه ليس هناك طرق او مبادئ ادارية ثابتة تطبق في كل الحالات او المواقف التي تواجهها الدارة , ويقوم المدير باختيار المدرسة (النظرية) الخاصة بالتناسبة مع الموقف الذي يمر به ومع الافراد على حسب

28

شخصياتهم , وهذا يعني ان:

- 1تحديات المشاكل الدارية مختلفة ومتنوعة وال يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعا."

- 2ضرورة استخدام اساليب وحلول ادارية تبعا" للموقف.

اهم المتغيرات الموقفية:

- 1البيئة الخارجية.

- 2 التكنولوجيا المستخدمة (اسلوب العمل).

- 3 العاملين.

وتتغير الهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات بتغير طبيعة المشكلة.

29

المحاضرة السادسة

الإدارة وبينتها:

- مكونات البيئة العمومية

- مكونات البيئة الخاصة

بيئة الإدارة : وهي جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة على المنظمة , وتصنف الى:

- 1 البيئة الداخلية: هي جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة داخل حدود المنظمة.

و للبيئة الداخلية اثر كبير على نجاح واستمرارية التنظيمات الإدارية , وتأثير كبير على التخطيط , فالتخطيط واتخاذ القرارين عمليتان لا يكتب لهما النجاح دون مراعاة الظروف البيئية الداخلية , ومن اهم عوامل البيئة الداخلية:

- 1 عوامل متعلقة بالتمويل: حجم السيولة , حجم الربح , الكفاءة التشغيلية , عوامل التسويق والتوزيع.

- 2 عوامل متعلقة بالنتاج / العمليات: توافر الطاقة اللازمة للتشغيل , كفاءة تسهيالت النتاج,

اسعار المواد الخام , كلفة العمليات الكلية للمنظمة.

- 3 عوامل متعلقة بالفرد: توافر مهارات عالية بين العاملين , توافر خبرات جيدة لالدارة العليا , توافر عالقات عمالية جيدة.

- 4 عوامل متعلقة بالمنظمة: المحافظة على سمعة المنظمة ومركزها في المجتمع , كفاءة الهيكل التنظيمي , حجم المنظمة.

- 2 البيئة الخارجية : هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة.

إن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة, فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان لإدارة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة , فالبيئة وما بها من متغيرات يجب أن تكون موضع اهتمام الإدارة والتنظيم , وهناك عوامل كثيرة في البيئة الخارجية لها تأثيرات على التنظيمات الإدارية مثل:

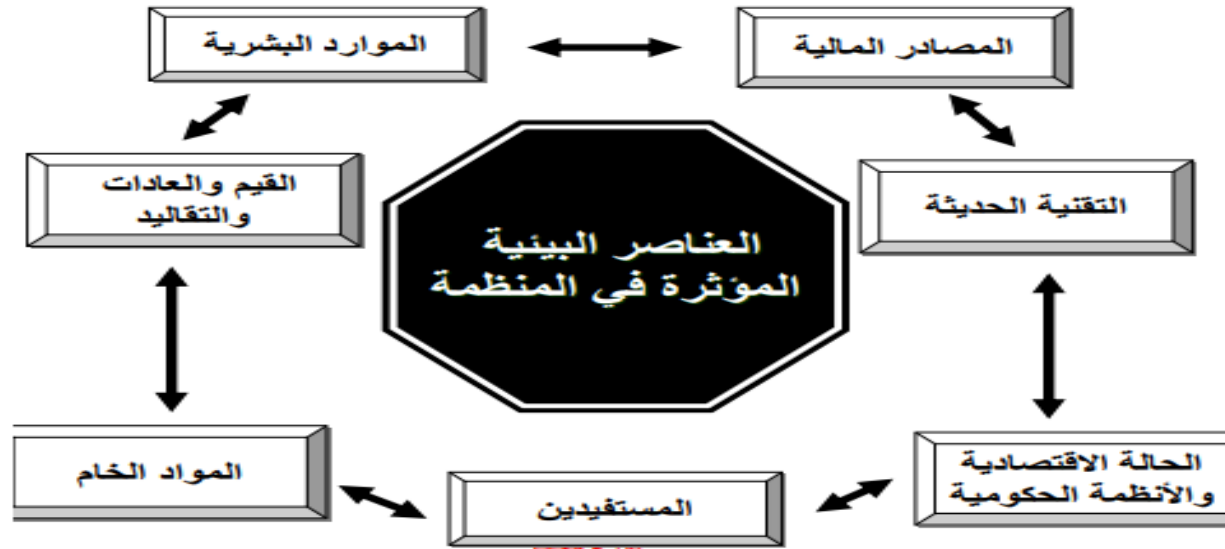
30

- 1 الموارد البشرية : الخبرات والمهارات المتوفرة في سوق العمل.

- 2 المصادر المالية : مصادر تمويل المنظمة.

- 3 العوامل التكنولوجية : ان التميز في الداء , يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل باستخدام التقنيات الحديثة , فرغبات المستهلكين الجديدة والمنافسين وظهور تقنيات جديدة , كل ذلك يدعو الى تقديم انواع

- جديدة من السلع والخدمات , وهذا يعني استخدام تقنيات حديثة في التشغيل.
- 4 العوامل الاقتصادية والأنظمة الحكومية : الوضع السياسي والاقتصادي للدولة.
- 5 المستفيدين : الجهات أو ألف ارد الذين يحصلون على إنتاج أو خدمات المنظمة.
- 6 المواد الخام : مدى توفر الخامات المستخدمة وسهولة الحصول عليها نوعيا و اقتصاديا.
- 7 العوامل الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد, وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس والتي يمكن ان تؤثر على اداء المنظمات الادارية.
- وتمثل هذه العناصر تحديات تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة , و إذا أرادت المنظمة أن تستمر فعليها التفاعل مع بيئتها بعناصرها المختلفة , كما هو موضح بالشكل التالي , شكل رقم (2).



شكل (2)
(العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة)

تصنيف البيئة الخارجية:

تميز أدبيات الإدارة بشكل عام بين نوعين (مستويين) من البيئة الخارجية:

- 1 البيئة العامة: تمثل الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات على اختلاف أنواعها , وتتضمن مجموعة من العوامل التي تسعى المنظمات إلى التكيف معها , وسميت عامة لأن عواملها تؤثر في كل المنظمات بدون استثناء.

وتعرف البيئة العامة : بأنها كل القوى التي تؤثر في قدرة جميع المنظمات في الحصول على مواردها.

عوامل البيئة العامة:

-1العوامل الاقتصادية

- 2العوامل التكنولوجية

- 3العوامل الاجتماعية

- 4العوامل السياسية
- 5العوامل الثقافية
- 6العوامل القانونية
- 2البيئة الخاصة: وتشمل المتغيرات والعوامل والقوى ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها, وسميت خاصة الن عواملها تؤثر في منظمات دون أخرى, عوامل البيئة الخاصة:

- 1المستهلكين
- 2المجهزين
- 3المنافسين
- 4التكنولوجيا ذات العالقة
- 5الجهات الحكومية

32

- المحاضرة السابعة
- وظيفة التخطيط:
- طبيعة التخطيط
- أنواع الخطط

—مسؤولية التخطيط

—عقبات التخطيط

—معالجة عقبات التخطيط

الوظائف الإدارية:

هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء بهدف ضمان انجاز العمال وتحقيق الهداف بكفاءة عالية وتتصف الوظائف الادارية بصفة الشمول والعمومية , فهي تمارس في مختلف المستويات الادارية في المنظمة , وتصنف هذه الوظائف الى : وظيفة التخطيط , وظيفة التنظيم , وظيفة التحفيز , وظيفة الرقابة.

وظيفة التخطيط:

التخطيط الوظيفة الأولى من

ّ

غالبا ما يعد وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

ويعرف التخطيط بأنه: (عملية صنع القرارات بشأن المستقبل).

كذلك يعرف بأنه - (نشاط ذهني ينظم القرارات ذات العلاقة بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظم وذات العلاقة بالمستقبل).

(- التقرير سلفا بما يجب عمله وكيف ومتى ومن سيقوم به.)

(- الاختيار من بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها.)

من التعاريف السابقة فإن التخطيط يفهم بأنه العملية التي تحدد أوجه الاستفادة من الموارد المتاحة في المستقبل.

33

طبيعة التخطيط:

- 1 التخطيط أول عناصر العملية الإدارية.
- 2 التخطيط أحد وظائف الحكومة الهامة.
- 3 التخطيط يقع على عاتق كافة المديرين.
- 4 المدير يضع الخطوط العريضة للخطة والتفاصيل تقع على عاتق المرووسين.
- 5 مشاركة المرووسين في التخطيط مهمة إلمامهم بالوسائل الفنية.
- 6 بدون التخطيط لن يكون هناك تنظيم أو توجيه أو رقابة.

أهمية التخطيط:

- 1 التخطيط ذو أهمية في تحقيق الأهداف.

- 2 بدون التخطيط يصبح العمل ارتجاليا.
 - 3 يساعد التخطيط على تقليل التكاليف.
 - 4 يقلل التخطيط من النشاط العشوائي أثناء التنفيذ.
 - 5 يوفر التخطيط طرقا جديدة وابتكاريه لتنفيذ الأمور.
- انواع التخطيط:

تستخدم المنظمات انواعا " مختلفة من التخطيط وفقا " الغراضها المختلفة . ويمكن تصنيف التخطيط و وفقا "

لذلك على ضوء عدة معايير اهمها:

أ) التخطيط حسب مدى تأثيره : ويشمل:

- 1 التخطيط الاستراتيجي : يهتم التخطيط الست اريجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل , ويبدأ التخطيط الست اريجي ويوجه من قبل المستوى الداري العلى وبمشاركة جميع المستويات الدارية الخرى.
- اهداف التخطيط الستراتيجي:

- ايجاد خطة عامة طويلة المدى للمنظمة ككل.
- ايجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تالف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

34

- 2 التخطيط التكتيكي : يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ النشاط المحددة في الخطط الستراتيجية,

وتنفذ من قبل الدارة الوسطى والعليا , وهذه الخطط تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة في المستويات الدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤول " عن انجازه , والتخطيط التكتيكي ضروري جدا " لتحقيق التخطيط الاستراتيجي حيث يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ,, والمدى الزمني لهذه الخطط متوسط -اقصر- من الخطط الاستراتيجية , ومن امثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

- 3 التخطيط التشغيلي : وتمارسه الدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى , ويوضح التخطيط التشغيلي عادة الخطط التكتيكية , ومن امثلته تحديد احتياجات ادارة النتائج من المواد وقطع الغيار.
ب (التخطيط حسب المدى الزمني : ويشمل:

- 1 التخطيط طويل المدى : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة , خمسة سنوات فأكثر.
 - 2 التخطيط متوسط المدى : ويغطي فترة زمنية متوسطة , من سنة الى خمسة سنوات.
 - 3 التخطيط قصير المدى : ويغطي فترة زمنية تقل عن السنة.
- ج) التخطيط حسب الوظيفة : ويشمل:

- 1 تخطيط النتائج : مثل تدفق المواد الخام ومراقبة جودة النتائج والعاملين في ادارة النتائج
- 2 تخطيط التسويق : مثل تقييم المنتج , الترويج , التوزيع.
- 3- التخطيط المالي : ويركز على الجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الموال وكيفية انفاقها.
- 4 تخطيط القوى العاملة : ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات من القوى

العامة , التدريب , التطوير.

- 5 تخطيط الشراء والتخزين : ويركز على تخطيط أنشطة الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين , وظروف التخزين , وغيرها.
التخطيط الجيد او الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطا " فعالا " الى حد كبير ومن اهمها:

- 1 ان يكون التخطيط مرنا " ويتقبل الاستجابة الي متغيرات.
- 2 ان يتمتع بالواقعية فال يبالغ في التقديرات وال يتشائم اكثر من الحد المعقول.
- 3 ان يكون واضحا " وبعيدا " عن العموميات.

35

- 4 ان يشمل كل جوانب المنظمة (النتاجية , المالية الخ)

- 5 ان يغطي فترة زمنية معقولة.

مسؤولية التخطيط:

- 1 مستوى الدارة العليا - ولها حرية اكبر في التخطيط وال تحد حريتها غير السياسة العامة التي

يضعها مجلس الدارة وغير القوانين واللوائح التي تضعها الدولة.

- 2 الدارة العليا – تضع الخطط الاستراتيجية للمدى البعيد فيما يتعلق بالاهداف والسياسات التي تمكن

المؤسسة من النمو واستمرارية البقاء.

- 3مستوى الدارة الوسطى – ولها حرية التخطيط في مجال الاهداف والسياسات والجراءات في المدى المتوسط (تخطيط استراتيجي في المدى المتوسط.)
 - 4مستوى الدارة الإشرافية - ولها حرية التخطيط بمستوى اقل من الدارتين العليا والوسطى.
- معوقات التخطيط:

- 1عدم دقة البيانات والمعلومات.
- 2عدم صحة التنبؤات والفتراضات.
- 3تجاهل الخطة للجانب النسائي يؤدي الى مقاومة العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها مما يؤدي الى فشلها في تحقيق اهدافها.
- 4القيود الحكومية.
- 5المركز المالي للمنظمة قد ال يسمح بتوفير الموال المطلوبة لتنفيذ الخطة مما يؤدي الى عدم الاستفادة منها.
- 6عدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط بشكل سليم.
- 7ضعف او فشل التنسيق بين اقسام المنظمة حتى لو كانت الاهداف واضحة , وقد يحدث ذلك بسبب فقدان الحماس لدى العاملين او بسبب اجاء تعديلات طارئة من قبل الدارة العليا مما يؤدي الى عدم تنفيذ الخطة وفق الجدول الزمني الذي سبق اقراره.

المحاضرة الثامنة

اتخاذ القرار:

- مفهوم اتخاذ القرار

- أنماط اتخاذ القرار

- خطوات (مراحل) اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات الإدارية:

ان اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير , ان مقدار النجاح الذي تحقّقه اية منظمة انما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية واساليب اتخاذها, وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها , وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. مفهوم القرار : القرار هو سلوك , واختيار واعى من بين عدة بدائل تم تحليلها , يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الخيار.

اهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية , وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الدارة ونشاطاتها, فعندما تمارس الدارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة , و عندما تضع الدارة التنظيم المالى لمهامها المختلفة فانها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس

تقسيم الدارات والقسام , والفراد الذين تحتاجهم , ونطاق الشراف المناسب , وخطوط السلطة والمسؤولية , والتصال , وفي القيادة فان المدير يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مروضيه وتنسيق مجهوداتهم او استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الداء الجيد او حل مشكلاتهم , وفي الرقابة تتخذ الدارة قرارات بشأن تحديد المعايير المائنة لقياس نتائج العمال , والتعديلات على الخطة , وتصحيح الخطاء ان وجدت , وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الدارية نفسها.

37

مراحل اتخاذ القرارات:

- 1- تشخيص المشكلة : تحديد طبيعة المشكلة، ودرجة اهميتها، واسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها.
- 2- جمع البيانات والمعلومات : ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة , وتحليلها والخروج بمؤشرات تساعد في الوصول الى القرار المناسب.
- 3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها : ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل اهمها – سياسة المنظمة , امكانياتها المادية , الوقت المتاح امام متخذ القرار , اتجاهات المدير , قدرة المدير على التفكير المنطقي والمبدع.
- 4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وفقا لمعايير متعددة اهمها:

أ) اختيار البديل الذي يحقق الهدف او الاهداف المحددة.

ب) اتفاق البديل مع اولويات المنظمة وقيمها ونظمها.

ت) قبول افراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

ث) درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل , والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

ج) مدى ملاءمة البديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل القيم والعادات والتقاليد.

- 5متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : ان متابعة تنفيذ القرار تتطلب من المدير القدرة على تحري الدقة والواقعية

في التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة اسبابها واقتراح سبل

عالجها , وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها

و مقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله.

انواع القرارات الدارية : يمكن تصنيف القرارات الدارية الى:

1-قرارات تقليدية.

- 2قرارات غير تقليدية.

- 1القرارات التقليدية : وهي اما:

أ) قرارات تنفيذية : وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بحضور وانصراف

العاملين وتوزيع العمل والغيابات والجازات . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور

نتيجة الخبرة والتجربة التي يكتسبها المدير.

ب) قرارات تكتيكية : وهي قرارات اكثر فنية وتفصيل وبالرغم من كونها متكررة ايضا ال انها في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية من ناحية التعقيد.

- 2قرارات غير تقليدية : وتقسم الى:

أ) قرارات حيوية : وهي قرارات تتعلق بمشكالت حيوية يتطلب حلها التفاهم والمناقشة و تبادل الراي على نطاق واسع , وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير – متخذ القرار – بدعوة مساعديه ومستشاريه من الداريين والفنيين والقانونيين الى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة , والمشاركة بالمناقشة وحرية ابداء ارائهم و مالحظاتهم وتوضيح نقاط القوة والضعف.

ب) قرارات استراتيجية : وهي قرارات تتصل بمشكالت استراتيجية وذات ابعاد متعددة , و على جانب كبير من العمق والتعقيد , وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالت.

المحاضرة التاسعة

وظيفة التنظيم:

-تصميم الوظيفة (المفهوم والأساليب)

– أهمية وظيفة التنظيم

- القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم

– الهيكل التنظيمي

– أنماط التنظيم

وظيفة التنظيم:

مفهوم التنظيم:

التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تنظيم علاقات الأفراد العاملين , وتحديد وتنظيم علاقات العمل الناشئة
بنتيجة قيام الأفراد بأداء واجباتهم.

ويعرف التنظيم بأنه (إيجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف
متفق عليه.)

أهمية وظيفة التنظيم:

الشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- 1 توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.

- 2 يقضي التنظيم على ازدواجية في الاختصاصات.

- 3 يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

بين العمال.

واضحاً

- 4 يخلق التنظيم تنسيقاً

40

المستويات الإدارية:

تعد المستويات الإدارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي وهي تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي . فالنشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي يطلق عليها أنشطة الإدارة العليا التي تمثل المستوى الأول للمنظمة والنشاطات الموجودة في الموقع التالي هي نشاطات الإدارات الوسطى وكذلك بالنسبة لأنشطة التي تليها فهي أنشطة الإدارة المباشرة وتمثل المستوى الثالث.

القوى الساسية المؤثرة في التنظيم (اسباب ظهور المستويات الإدارية:)

- 1 اتساع حجم المنظمة : مما يؤدي إلى تشعب الأعمال والحاجة إلى مستويات متعاقبة.

- 2 المدى الإداري للمدير : قابلية المدير بالإشراف على عدد محدد.

- 3 تخويل الصلاحية : تخويل المدير جزء من صلاحياته لمساعدين يؤدي إلى ظهور مستوى إداري جديد.

الهيكل التنظيمي:

يتناول موضوع الهيكل التنظيمي للمنظمة إظهار الشكل الرسمي للعلاقات التنظيمية والمستويات الإدارية وتحديد خطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية.

أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الي منظمة وسيلة او اداة تهدف الى مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية , وذلك من خالل تحديد ادوار الافراد وتحقيق النسيج بين مختلف الوحدات والنشطة وتفاذي التداخل والزواجية مما يساعد في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات بشكل فعال.

تصميم الهيكل التنظيمي:

يظهر الهيكل التنظيمي نتيجة لتنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية ومن ثم ربط هذه المجاميع مع بعضها وإظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (دائرة أو قسم أو شعبة ... الخ) ويكون لكل من هذه الوحدات مدير يخول الصالحيات اللازمة للإشراف على انجاز الفعاليات. ويطلق على الخارطة التنظيمية التي تظهر هذه الترابطات (الهيكل التنظيمي) , ويبدأ الهيكل التنظيمي عادة بمديرها الأعلى ويأخذ بالتفرع والتوسع الأفقي كلما اتجهنا نحو الأسفل عبر الوحدات التنظيمية ويعود ذلك إلى أن المدير الأعلى للمنظمة يشرف على عدد محدد من المدراء الذين يشرف كل منهم بدوره على عدد من المدراء

41

الذين يشرفون على عدد من الافراد وهكذا . ولهذا نجد أن عدد الافراد في أي مستوى إداري اقل من عددهم في المستوى الذي يليه.

اسس تجميع النشاطات:

يتم تقسيم اعمال المنظمة الى عدد من النشاطة والفعاليات ويتم تجميعها في وحدات منفصلة واناطتها بمدراء يخولون الصالحيات اللازمة للقيام بتلك النشاطة والفعاليات، ومن الاسس المتبعة في تجميع النشاطات ما ياتي:

- 1 التقسيم حسب وظائف المنشأة : كالنتاج والتسويق والفراد والمالية ...الخ.
 - 2 التقسيم حسب السلعة او الخدمة : كقسم انتاج التلفزيونات , وقسم انتاج المراوح , وقسم انتاج المكاوي , وقسم انتاج المولدات , ...الخ.
 - 3 التقسيم حسب مراحل العمل : كقسم الحلج , وقسم الغزل , وقسم النسيج , وقسم الصباغة.
 - 4 التقسيم حسب الزبائن : كقسم البسة الطفل , وقسم اللبسة الوالدية , وقسم اللبسة الرجالية , وقسم اللبسة النسائية.
 - 5 التقسيم حسب الموقع : كالمنفذ التوزيعي في العظمية , والمنفذ التوزيعي في الكرادة , والمنفذ التوزيعي في المنصور , ...الخ.
 - 6 التقسيم حسب الوقت : كقسم الخدمات الصباحية , قسم الخدمات المسائية , قسم الخدمات الليلية.
 - 7 التقسيم المركب : استخدام اساسين او اكثر في جميع النشاطات.
- أنواع الخرائط التنظيمية:
- اوال " - من ناحية شموليتها:
- 1 الخارطة التنظيمية الرئيسية : وهي الخارطة التي تظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة بجميع وحداته ومستوياته التنظيمية .



شكل - 3 - (خارطة رئيسية)

2- الخارطة التنظيمية المساعدة أو المكملية : وهي الخارطة التي تصور البنية التنظيمية لإحدى الوحدات أو التشكيلات ضمن المنظمة .





شكل - 4 - (خارطة مساعدة أو مكمل)

1- الخارطة الرأسية (العمودية): ترتيب الأقسام الرئيسية للمنظمة أولاً ثم الأقسام التابعة لها نزولاً إلى آخر قسم. وهذا النوع من الخرائط هو الأكثر شيوعاً لسهولة.

المدير العام

2- الخارطة الأفقية : وهي خارطة تنتظم فيها الوحدات والأقسام المختلفة من اليمين إلى اليسار حيث تكون الأقسام الرئيسية في اليمين وتتفرع يساراً لتضم الأقسام التابعة لها , شكل رقم 6 - .



شكل 6 - (خارطة أفقية)

- 3 الخارطة الدائرية : وهي الخارطة التي تترتب فيها الوحدات على شكل دائري حيث تتفرع الوحدات من مركزها الذي هو أعلى وحدة تنظيمية لتنتشر حول هذا المركز وكلما تبتعد في تفرعها عن المركز يقل مستواها التنظيمي.

أنماط التنظيم:

- 1 التنظيم الرسمي : وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الإدارة والذي يتضمن الإطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات . فهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الرسمية التي يضمها الهيكل وصالحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين فيه . كذلك يشمل جميع الإجراءات والقواعد المتخذة بهدف انجاز الأعمال.

- 2 التنظيم غير الرسمي : والذي يمثل أي خرج عن حدود التنظيم الرسمي ويتمثل بصور العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين الأفراد العاملين أثناء العمل.

المحاضرة العاشرة

الصالحية (السلطة) والمسؤولية:

-طبيعة الصالحية

-مصادرها – أنواعها

-محددات قبولها

-سلسلة الإمرة

-تحويل الصالحية

-المركزية واللامركزية

الصالحية (السلطة) والمسؤولية:

مفهوم الصالحية : (هي الحق في إصدار الوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.)

وتعرف أيضا بأنها : (الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرووسين للقرارات.)

وتسري الصالحية عادة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي وتتناقص كلما اتجهنا نحو الأسفل.

مفهوم المسؤولية: (هي) التزام الأفراد للقيام بالواجبات المحددة لهم باعتبارهم أعضاء في المنظمة بغض النظر

عن رغباتهم الخاصة . وعلى ذلك فالالتزام هو أساس المسؤولية.)

وكذلك تعرف المسؤولية بانها : (التزام او تعهد المرووس بتنفيذ ما عهد اليه من واجب من قبل رئيسه).
سمات مسؤولية الافراد:

- 1تظهر المسؤولية بين الرئيس والمرووس حيث يكون للرئيس الحق في تكليف المرووسين باداء واجبات معينة , ويكون المرووس بذلك مسؤول " عن اداء تلك الواجبات امام رئيسه.
- 2تختلف المسؤوليات باختلاف نوع التكليف الداء الواجبات , فهناك المسؤولية المستمرة التي تنشأ نتيجة لتكليف المرووس باداء واجبات مستمرة , والمسؤولية المؤقتة التي تنتهي بانتهاء عمل محدد يكلف المرووس باداءه , فمسؤولية مدير المبيعات او المالية او النتاج مثال " هي مسؤولية مستمرة , اما مسؤولية رئيس لجنة مؤقتة او المكلف باستشارة معينة مثال " تنتهي بانتهاء العمل لذلك فهي مسؤولية مؤقتة.
- 3المسؤولية ال تفوض كما هو الحال بالنسبة للصالحيات.

48

- 4يختلف حجم المسؤولية باختلاف حجم العمل الموكل للفرد او حجم الصالحيات المخولة له, فكلما انيطت به اعمال " اكبر حجما " , او كلما منح صالحيات اوسع كلما ازدادت مسؤوليته, فمسؤولية مدير عام النتاج اكبر من مسؤولية مدير قسم النتاج ان حجم العمل وكذلك الصالحيات الموكلة الى المدير العام اكبر من تلك التي اوكلت الى مدير القسم.
- (مصادر السلطة) (الصالحية:)

- 1 نظرية الصالحية الرسمية.

- 2 نظرية قبول الصالحية.

- 3 نظرية الصالحية الشخصية

- 1 نظرية الصالحية الرسمية: مصدر السلطة التي يتمتع بها المدراء مستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغلونه.

- 2 نظرية قبول الصالحية : مصدر السلطة هو المروءسون الن مفهوم الصالحية هنا هو انها العالقة القائمة بين الأفراد والتي بموجبها يقبل احدهم (المرؤوس (التوجيه الصادر من الرئيس وقبول المروءسين توجيه الأوامر إليهم من قبل شخص آخر يعتبر بمثابة إعطاء صالحية لهذا الشخص وبالتالي فان الصالحية بموجب هذه النظرية ال تعتبر حقيقية ما لم يقبلها المروءسون وهذه النظرية وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشري (شيلستر برنارد (و) ماري فوليت (وغيرهم ممن أروا أن المصدر الحقيقي لصالحية المدير هو قبول المروءسين لهذه الصالحية.

- 3 نظرية الصالحية الشخصية : مصدر الصالحية هو الشخص نفسه , فالمروءسون يتأثرون عادة بكفاءة وخبرة مدرائهم ويطيعونهم وينفذون أو امرهم وتوجيهاتهم نتيجة لتأثرهم بها , فكلما تمتع المدير بمهارات وقابليات أكثر منح نفسه صالحيات تجاه الآخرين واستطاع الحصول على تجاوب المروءسين معه.

المصدر الفعلي والعملي للصالحية:

إن المصدر الفعلي والعملي لصالحية المدير في الواقع هو جميع المصادر الثالث أعلاه فالمدير لكي يضمن

تنفيذ العمل ال بد أن تكون له صالحية رسميه وان يحصل على رضا وقبول المرؤوسين وعليه أيضا" أن يتصف بالصفات القيادية ليتمكن من تحقيق هذا التوازن ويجعل المرؤوسين يتجاوبون معه وينفذون أوامره بدون إجبار.

49

انواع الصالحيات:

- 1الصالحية الرأسية (التنفيذية)

- 2الصالحية الاستشارية

- 3الصالحية الوظيفية

- 1الصالحية الرأسية:

- تبدأ هذه الصالحية عادة من أعلى الهيكل التنظيمي.

- تنتقل هذه الصالحية عن طريق التحويل إلى الأسفل عبر تسلسل هرمي خالقة العالقة الرأسية بين

الرئيس والمرؤوس.

- من يتمتع بهذه الصالحية يصبح له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذ العمل.

- 2الصالحية الاستشارية:

- يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين.

- ال يحق للمدراء الاستشاريين إصدار الأوامر.

- تظهر الحاجة لهذا النوع من الصالحيات إما النشغال المدراء التنفيذيين بأمر متعددة وعدم توفر الوقت

الالزم لهم للقيام بتلك الأمور مما تستدعي الحاجة للاستعانة بالاستشاريين , أو لعدم معرفتهم جوانب تخصصية معينة) كالجوانب القانونية والهندسية وغيرها (إذ يتم الاستعانة بمستشارين متخصصين بهذه الجوانب.

- 3الصالحية الوظيفية:

- وهي الصالحية التي تتعلق بالوظيفة التي يشرف عليها المدير مثل مدير المالية يخول الصالحية ليقوم بموجبها بالإشراف على جميع الفعاليات المالية التي يمارسها القائمون بالعمال المحاسبية أينما وجدوا في المنظمة.

- يعود السبب في ظهور هذا النوع من الصالحيات إما إلى عدم توفر الخبرات اللازمة للقيام بأعمال معينة لدى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة . أو لرغبة المنظمة في توحيد سياسات معينة وتوحيد جهة الإشراف عليها والحفاظ على عدم ضياع جوهرها.

50

محددات قبول الصالحية:

- 1القبول المبني على الثقة: بمعنى أنه كلما زاد معدل الثقة، كلما زاد معدل القبول للسلطة، حيث يقبل الأفراد الاقتراحات من ذوي الثقة لديهم.
- 2القبول المبني على الانتماء : بمعنى أن الإداري الذي يستطيع أن ينمي الشعور بالانتماء بينه وبين الجماعة من المرؤوسين الذين يشرف عليهم ، فإن جميع القرارات التي يصدرها هذا الإداري تلقى قبوالاً أكبر من جانبهم.

3- القبول بالجزاءات: يلجأ بعض الإداريين إلى الجزاءات لتحقيق طاعة

المروء سين. وقد تكون هذه الجزاءات سلبية أو إيجابية ، وتشير الأولى إلى توقيع العقوبات على من يخالف أوامر الرئيس من المروءسين ، أما الثانية فتعني تطبيق نظام المكافآت كنوع من التقدير لطاعة المروءس لأوامر رئيسه.

سلسلة الإمرة:

تتبع السلطات والصالحيات عادة من الشخص الموجود في قمة التنظيم نزوال إلى الأسفل , فالمدير العام في المنظمة يتمتع بأعلى السلطات والصالحيات , في حين يتمتع مدراء الأقسام في المستوى الثاني من الهيكل التنظيمي بصالحيات أقل من المدير العام ولكنها أكبر من تلك التي يتمتع بها مدراء الشعب في المستوى التنظيمي الثالث وهكذا . كما هو موضح بالشكل التالي (شكل 7):



شكل - 7 - (سلسلة الامر)

تحويل الصالحية:

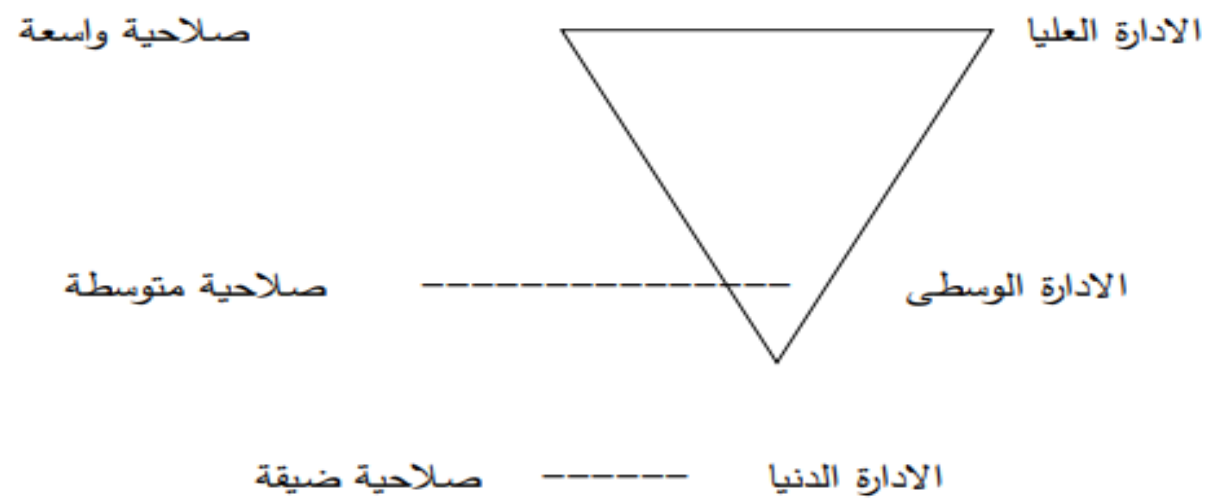
تحويل الصالحية هو (منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات).

ويعتبر تحويل الصالحية أمر ضروري لقيام التنظيم ونشوء الهيكل التنظيمي وبدونه يصبح الرئيس الأعلى للمنظمة صاحب الصالحية الوحيد ويحتفظ بجميع الصالحيات وبالتالي فإن المنظمة تصبح متكونة من قسم واحد هو رئيسه ويختفي بذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة.

قواعد تحويل الصالحيات:

- 1 تخول الصالحية من قبل من يتمتع بها.
- 2 ال تخول الصالحية بكاملها.
- 3 تحويل الصالحية ال يعني التخلص منها (أو التنازل عنها.)
- 4 استرداد الصالحية.
- 5 تخول الصالحية بالقدر اللازم أداء العمل.
- 6 -تناقص الصالحية عبر الهيكل التنظيمي كلما اتجهنا نحو السفلى

- هيكل الصلاحية - شكل (8) .



نقطة انعدام الصلاحية

المركزية واللامركزية الإدارية:

إن قيام المدير بتحويل جزء من صلاحياته لمؤوسيه يجعل المؤوسين مسئولين إمامه بقدر حجم

الصالحيات المخولة لهم . كما إن ذلك ال يعفي المدير من مسؤولية هذه الصالحية المخولة أنه هو أيضا" مسئول عن جميع الصالحيات بما فيها تلك التي خولها إلى رؤوسيه امام رئيسه الأعلى الذي تسلم منه الصالحيات . وبذلك نجد أن الصالحية كلما تخول إلى الآخرين تخلق مسؤولية جديدة إضافة إلى مسؤولية من خولها وهذا ما يطلق عليه) المسؤولية المزدوجة. (

وتختلف درجة تخويل الصالحية من مدير آخر ومن منظمة أخرى ويخلق هذا الاختلاف مفهومي (المركزية واللامركزية الإدارية (حيث يعبران عن مدى تركيز الصالحية أو توزيعها على المدراء في المستويات الإدارية المختلفة.

53

تعريف المركزية الإدارية : هي تركيز الصالحية وحصرها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث يتم في هذا المستوى اتخاذ القرارات.

تعريف اللامركزية الإدارية : هي توزيع الصالحية على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق اتخاذ القرارات.

مؤشرات مركزية أو المركزية المنظمة:

- 1 - عندما تزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية السفلى فإن المنظمة تتبع اللامركزية وعندما تقل هذه القرارات فإن المنظمة تتبع المركزية.
- 2 - عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا فإن المنظمة تتبع اللامركزية وبالعكس.

- 3 عندما تزداد عدد النشاطات التي تتأثر بقرارات المستويات الإدارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت الالمركية والعكس صحيح.

- 4 عندما تقل عملية المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت الالمركية وكلما ازدادت هذه المراجعة اتجهت المنظمة نحو الالمركية.
العوامل المؤثرة في إتباع المركزية أو الالمركية الإدارية:

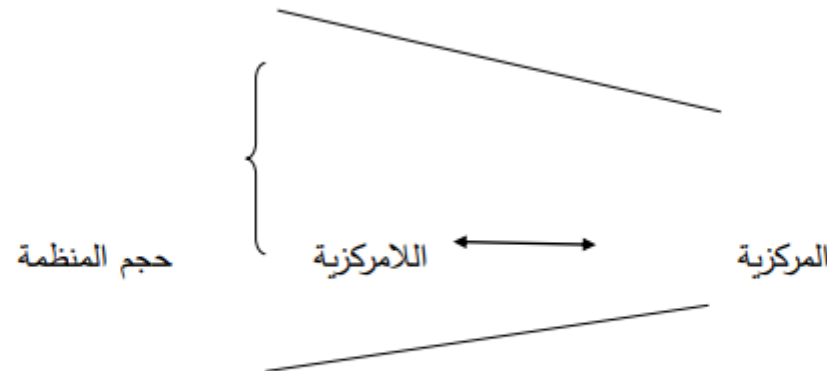
- 1 أهمية القرارات : القرارات المهمة ----- من صالحيات الإدارة العليا

القرارات الأقل أهمية ----- تخول إلى المدراء

- 2 حجم المنظمة : كلما كبر حجم المنظمة تتجه نحو الالمركية للحفاظ على الكفاءة الإدارية في العمل
كما مبين في الشكل ادناه:

54

الشكل - 9 (- عالقة حجم المنظمة بالمركزية والالمركية) .



شكل (9) علاقة حجم المنظمة بالمركزية والالمركية

- 3 كفاءة المروسين : تميل المنظمة إلى إتباع الالمركزية الإدارية في حالة توفر المدراء الكفؤين في المستويات الإدارية الدنيا لن تحويل المدراء الصالحة يتطلب توافر القادرين منهم على اتخاذ القرارات اللازمة وتحمل مسؤوليتها.
- 4 المرحلة التي تمر بها المنظمة : تتبع المنظمات حديثة التكوين المركزية الإدارية في عملها . وتتجه نحو الالمركزية كلما استقرت وأرست أسسها.
- 5 مدى توفر الأساليب الرقابية : تتبع الالمركزية كلما زادت كفاءة الرقابة.
- 6 تكلفة القرار : من أسباب إتباع المركزية أحيانا " هو التقليل من كلفة القرار وتقليل النفقات الإدارية. مزايا وعيوب المركزية والالمركزية الإدارية:
أ): مزايا المركزية الإدارية:

- 1 تناسب المنظمات الصغيرة ذات النشاط المحدود التي ال تستوجب التوسع وتخويل الصالحيات.
- 2 الاستفادة من خبرات المدراء في مستويات الإدارة العليا عند انجاز العمل.
- 3 تنمية رجال الإدارة العليا إداريا" وتهيئتهم إدارة أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة.

55

ب(: عيوب المركزية الإدارية:

- 1 البطء في اتخاذ القرارات.
 - 2 ال تناسب المنظمات الكبيرة.
 - 3 ال تعمل على تنمية المدراء في مستوى الإدارة الوسطى والسفلى.
- ج(: مزايا الالمركزية الإدارية:

- 1 التقليل من أعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية كالتخطيط و الرقابة.
 - 2 تؤدي إلى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل وبالتالي تحقق السرعة في انجاز العمل.
 - 3 تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من خالل منحهم فرصة التصرف وتحمل المسؤولية والمبادرة الأمر الذي يجعل منهم مدراء كفونين قادرين على تولي المراكز الوظيفية الإدارية العليا.
 - 4 إتباع الالمركزية يمكن المدراء في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل فهم أكثر ااطالعا" عليها من رجال الإدارة العليا نتيجة لمواكبتهم لها.
- د(: عيوب الالمركزية الإدارية:

- 1 ال تناسب المنظمات الصغيرة.
- 2 الخوف من اتخاذ قرارات تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا.
- 3 التفاوت في المستويات الإدارية المختلفة للمدراء في المنظمة من حيث كفاءتهم وخبرتهم ومدى تحملهم المسؤولية ينعكس على القرارات التي يتخذونها والتي تظهر أثارها على المنظمة من جهة و على المتعاملين معها من جهة أخرى.

56

المحاضرة الحادي عشر

العلاقات التنظيمية الداخلية:

-العلاقات الأفقية

-العلاقات الراسية والاستشارية

-اللجان والمجالس

-الصراع بين التقسيمات

العلاقات التنظيمية:

يؤثر زيادة أو نقصان عدد المرؤوسين الخاضعين لأشراف المدير في عدد العلاقات التي تظهر سواء كانت بين المدير والمرؤوسين أو ما بين المرؤوسين أنفسهم وكلما زاد عدد المرؤوسين ازدادت العلاقات وتعددت مما

يؤثر في كفاءة العمل مالم تحدد وتنظم بالشكل الذي يضمن تحقيق التنسيق بينها , ويعد (كريكوناس) أول من حاول تحليل العالقات بين المدير والمرووسين باستخدام المعادالت الرياضية في حساب عدد العالقات الناشئة نتيجة لزيادة عدد المرووسين الخاضعين لأشراف مدير ما . وكان يهدف بدراساته الوصول إلى الحجم المناسب لنطق الإشراف . وقد توصل إلى أن زيادة عدد المرووسين بشكل متوالية حسابية يؤدي إلى زيادة عدد العالقات بين الأفراد بمتوالية هندسية.

أنواع العالقات بين الرئيس والمرووسين:

- 1 العالقات الفردية المباشرة : وهي العالقات التي تنشأ بين الرئيس والمرووسين مباشرة ويكون عددها مساوي لعدد المرووسين . أي لو فرضنا أن للرئيس ثلاثة مرووسين فأن هذه العالقات التي تنشأ يكون عددها ثلاثة عالقات كما يلي:

- 1 عالقة بين المدير والمرووس الأول

- 2 عالقة بين المدير والمرووس الثاني

- 3 عالقة بين المدير والمرووس الثالث

أي أن : عدد العالقات = عدد المرووسين

57

- 2 العالقات الجماعية المباشرة : وهي العالقات التي تتم بين الرئيس وبين أكثر من مرووس واحد في

وقت واحد.

مثال:

نفترض أن الرئيس (س) يشرف على المرؤوسين (أ - ب - ج) فأن العالقات الجماعية المباشرة التي تتم نتيجة الاجتماع الرئيس بهم هي (9) عالقات وكما يلي:

س مع أ وبحضور ب

س مع أ وبحضور ج

س مع ب وبحضور أ

س مع ب وبحضور ج

س مع ج وبحضور أ

س مع ج وبحضور ب

س مع أ وبحضور ب - ج

س مع ب وبحضور أ - ب

س مع ج وبحضور أ - ب

وقد وضع لهذه العالقات معادلة حسابية بافتراض أن عدد المرؤوسين (ن :)

ن

2

عدد العالقات الجماعية المباشرة = (ن) ----- 1)

السلطة الاستشارية:

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

وهناك ثلاثة نماذج شائعة الاستخدام في الممارسات الإدارية المعاصرة هي:

1- يمكن أن يتمتع الاستشاري بسلطة تزويد المدير التنفيذي بخدمة ما ، وفي هذه الحالة يتمتع الاستشاري بسلطة خدمية.

2- يمكن أن يتمتع الاستشاري بسلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي بخصوص مشاكل معينة ، وفي هذه الحالة يمارس الاستشاري سلطة المشورة أو التوجيه.

3- يمكن أن يتمتع الاستشاري بقدر هائل من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة ، وفي هذه الحالة يمارس الاستشاري السلطة الوظيفية.

اللجان: Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين , وقد تكون

اللجنة تنفيذية أو استشارية.

59

المحاضرة الثانية عشر

القيادة والتحفيز:

-طبيعة التحفيز

-نظريات التحفيز

(-نظرية الحاجات لماسلو – نظرية العاملين أو العنصرين لهرزبرك – نظرية التوقع)

-الرضا الوظيفي

التحفيز و القيادة:

التحفيز:

وهي عملية يتم بها معرفة احتياجات الأفراد العاملين ودوافعهم ورغباتهم , واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية وقيادتهم بالمبادرة والقُدوة الحسنة , وتوفير المناخ الإنساني في العمل والتأكيد على العمل الجماعي , والتواصل بهم وإعطاء الإرشادات والتوجيهات والتعليمات , والاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم.

الطبيعة البشرية والشخصية:

الشخصية : هناك تعاريف عديدة لمفهوم الشخصية حيث تعرف بانها: (ذلك التنظيم المتكامل من

الخصائص المميزة للفرد والعائلة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موازنة نفسه مع الآخرين و البيئة
(من حوله).

كما تعرف بانها: حاصل جمع الصفات المادية والجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد.
العوامل المؤثرة في شخصية الفرد:

- 1 العامل الوراثي
- 2 العامل الجغرافي – البيئة
- 3 العامل الاجتماعي - تكوين الأسرة وترتيب الولد في الأسرة
- 4 مراحل نمو الشخصية – الطفولة – المراهقة – النضوج – أي خلل يؤدي إلى ظهور الشخصية
المريضة مثل الشخصية النطوائية أو الهستيرية أو العاجزة أو الإجرامية وغيرها.

60

انواع الحوافز:

- 1 الأجر.
- 2 المكافآت.
- 3 المشاركة في الربح.

- 4 الرعاية الاجتماعية والصحية.

- 5 الترقية.

- 6 الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين.

- 7 استخدام أسلوب التوجيه بدال" من أسلوب الأمر.

الحاجات والدوافع:

الحاجات : وهي مصدر القوة الدافعة والمحركة للإنسان , والحاجة تولد نوع من التوتر يدفع الفرد الى احداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر , وتهدف التصرفات السلوكية هذه الى اشباع الحاجات الانسانية , والحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد اشباع حاجة او حاجات جزئيا" او كليا" تظهر حاجات ور غبات جديدة لدى الفرد , وتنقضي حياة الفرد كلها في محاولت الشباع حاجاته المختلفة.

الدوافع:

عبارة عن اشياء كامنة في النفس البشرية او قوة داخلية محركة تنبع في داخل الفرد وتؤدي الى تصرف او سلوك يتجه نحو تحقيق هدف او اهداف تمثل حاجات يطمح الانسان الشباعها , فالانسان عندما يشعر بالبر د مثال" تنبع في داخله قوة او دافع يدفعه للوصول الى الدفئ , هذا الدافع يحرك الفرد ويجعله يسلك او يتصرف للحصول على الدفئ اما بالبحث عن مالبس اضافية او يقوم بحركات رياضية او غيرها , وعندما يحقق هذه الحاجة نجد ان حاجات جديدة تظهر مثل شعوره بالنعاس او الجوع , فكلما تشبع حاجة تظهر حاجات جديدة وهكذا.

ولقد حظي موضوع الدافعية وال يزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين السلوكيين وبخاصة علماء النفس والسعي الى معرفة السباب التي تدفع الفرد الى التصرف والسلوك على نحو معين , ان دراسة الدافعية تعني اساسا" الجابة عن السئلة التالية : لماذا يتصرف الناس على نحو معين ؟ ولماذا يقدم انسان على سلوك معين ؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل بينما اخرون يبذلون ادنى مجهود ممكن ؟ ولماذا نجد موظفا" راضيا" عن عمله ويستمتع بعمله واخر مستاء ويكره عمله ؟.

61

وبشكل عام يمكن تعريف الدوافع بانها (حاجات او قوى داخلية في الفرد تشكل اساسا" للسلوك.) كما ينظر الى الدافعية على انها (عملية تبدأ بوجود نقص او حاجة فسيولوجية او نفسية تنشط وتستحث.) نظريات الدافعية:

اول" - نظرية تدرج الحاجات (ماسلو:)

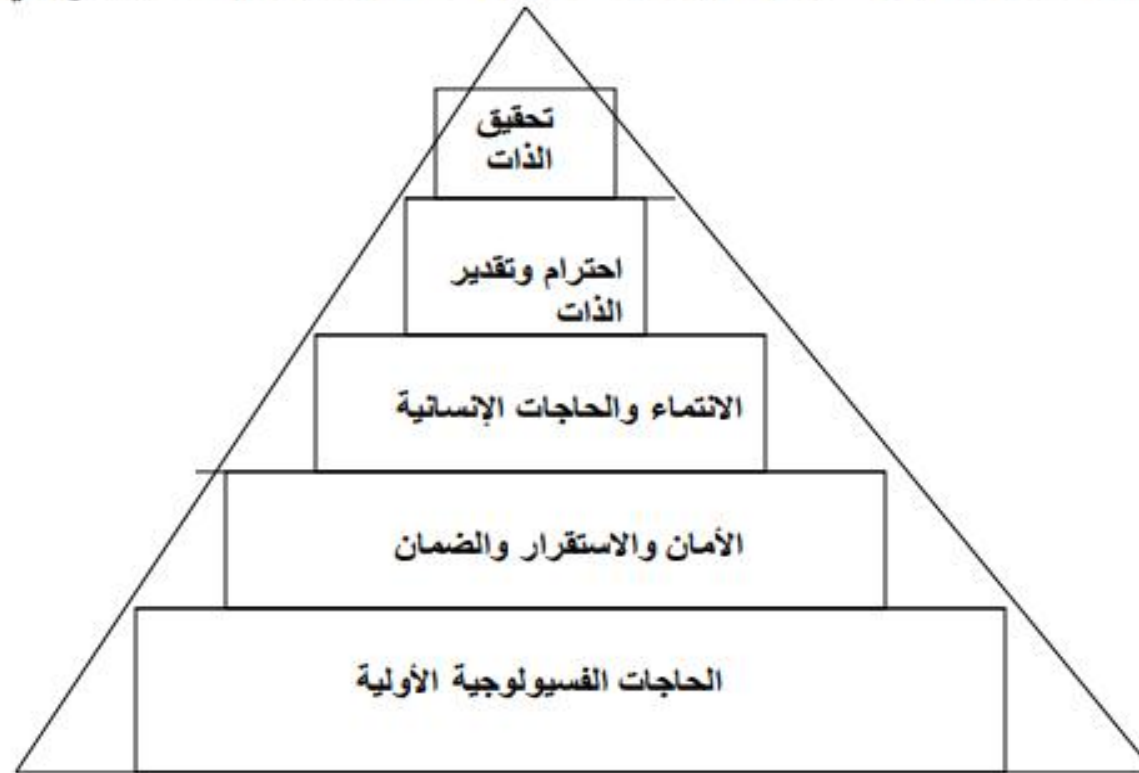
المقصود بتدرج الحاجات هو أسبقية الحاجة على غيرها من الحاجات في وقت معين ومكان محدد، وقد بين عالم النفس (ابراهيم ماسلو (في نظريته المشهورة (سلم الحاجات (إن حاجات الفرد بالمكان ترتبها على شكل سلم فعندما تشبع الحاجات الأولية يبحث الفرد عن إشباع الحاجات التي تليها في التدرج وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية مثال" فإنها تبقى مهمة جدا" بالنسبة له مما يؤدي إلى تأجيل إشباع الحاجات التي تلي الحاجات الأولية الأساسية.

أنماط الحاجات الإنسانية:

- 1 الحاجات الفسيولوجية الأولية : وهي ضروريات الحياة للبقاء وحفظ النوع ولها الأولوية في الشباع مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم والدفع وما شابه ذلك.
- 2 الحاجات الاجتماعية والنفسية (الثانوية) : وتمثل حاجات العقل والروح و تنمو وفقا " للنضج العقلي للإنسان مثل الحاجة للانتماء) الاندماج مع الناس (والتقدير وتحقيق الذات والمنافسة والتعامل الإنساني والاحترام وحب السيطرة على الآخرين وغيرها.
- مقارنة بين الحاجات الأولية والحاجات الثانوية (جدول 3)

ت	الحاجات الأولية	الحاجات الثانوية
1	حاجات مباشرة وواضحة	حاجات أكثر غموضا
2	تختلف وتتوسع بشكل محدود من فرد لآخر	تختلف وتتوسع من فرد لآخر بشكل أوسع
3	تعتبر الشغل الشاغل الرئيسي في البلدان النامية	تزداد في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا وثقافيا واجتماعيا
4	تولد الحاجات الأولية مع الفرد	تكتسب من البيئة المحيطة بالفرد

وقد صنف ماسلو احتياجات الفرد إلى خمسة مستويات على شكل سلم كما موضح في الشكل رقم (10) :



شكل (10) سلم (هرم) ماسلو للحاجات

التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو):

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل.

-فعلى سبيل المثال:

إذا الحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى إشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصبا طريقاً على الحصول على تقدير واحت ارم الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دور هم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً"- نظرية العاملين أو) العنصرين (لهيرزبرك:

تحقيق

الذات

الذات

احترام وتقدير

الذات

الانتماء والحاجات الإنسانية

الأمان والاستقرار والضمان

الحاجات الفسيولوجية الأولية

63

قام) فريدريك هيرزبرك (بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين) حوالي 200 شخص (في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص:

- 1متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك.
- 2متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك.

وطلب من كل فرد وصف الظروف(العوامل) التي سببت هذين الشعورين لديه و كانت الإجابات مثيرة ومتوافقة ,وقد صنف العوامل إلى مجموعتين:

- 1 عوامل صيانة) وقاية (: ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الستياء و عدم الرضا لدى الموظف , ولكن توافرها ال يؤدي إلى دافعية قوية للعمل , وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة (وقاية) لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات , وقد حدد عشرة عوامل وقاية:

(سياسات الشركة وإدارتها – العالقات مع الرؤوسين – ظروف العمل – العالقات مع الزمالء – الحياة الشخصية – العالقات التبادلية مع المشرف – الاستقرار في العمل – الإشراف الفني – الراتب – المركز والمكانة.)

- 2 عوامل دافعية : هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل , وأطلق عليها العوامل الدافعية , إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا , ولكن عدم توافرها ال يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الستياء وعدم الرضا لدى العامل , واهم هذه العوامل :) النجاز في العمل – التقدم والترقي في العمل – إمكانية النمو والتطور الشخصي – الاعتراف بالنجاز – طبيعة العمل نفسه ومستواه. (

وقد استنتج هرزبرك أن الجوانب) العوامل (المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل , والجوانب غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف , وسمى العوامل المرضية) التي تسبب الرضا (بالدوافع, والعوامل غير المرضية عوامل وقاية (صيانة.)

لقد أسهمت هذه النظرية في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل والسياسات.... والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرك:

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستشارتهم وحفزهم لعمل بالتر كيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرووسين من خال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي و إسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة.

64

كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرووسيههم والتعامل معهم من خالها.

ثالثا نظرية التوقع لفروم :

تسند هذه النظرية إلى فكتور فروم , الذي ينظر للدافعية على إنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد.

فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكا معينا لتحقيق هذا الهدف , وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع (احتمال) أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب , وإذا ما تبين أن سلوكا معينا يتوقع نجاحه أكثر من غيره , فانه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف , ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسية توضيح معاني أهم المتغيرات التي ترتكز عليها:

- 1تكافؤ)قوة ميل أو أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة – جاذبية النتيجة – عائد ما مرغوب من قبل الفرد: (يكون التكافؤ سالبا في حالة أن يفضل الفرد عدم تحقق نتيجة أو عائد معين.

ويكون التكافؤ (صف ار) إذا كان الفرد حياديا تجاه عائد أو نتيجة ما وهذا العائد ال قيمة له بالنسبة للفرد وال يهمله تحقيقه

- 2الوسيلة : ويشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بان تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والنجاز المحقق (سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني . فمثال يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعا ويتوقع بان الأداء والنجاز المتميز (نتيجة مستوى أول (ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية) نتيجة مستوى ثاني (أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد أو المنفعة.

- 3التوقع : وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة , ويشير إلى مدى توقع الفرد بان يؤدي جهده إلى النجاز (الأداء) نتيجة مستوى أول).

فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة (الأداء والنجاز) , بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية) . وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه قناعة بان ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وانجاز عال.

65

واستنادا لهذه النظرية فان : الدافعية = التوقع X الوسيلة X الجاذبية

إن توقعات الفرد هي عملية عقلية وإدراكية وتفكيرية , والتوقع / الاحتمال يتراوح من (صفر – 1) فالفرد

الذي يقرر بأنه لو بذل جهدا كبيرا سيؤدي إلى أداء متميز , يكن لديه توقع أو احتمال شبه مؤكد) قريب من 1 (, اما الشخص الذي يقرر بأنه مهما بذل من جهد فهناك احتمال ضئيل بان يؤدي إلى انجاز متميز , فسيكون التوقع / الاحتمال قريبا من صفر.

اما فيما يتعلق بعلاقة الأداء / النجاز بعائد / نتيجة ما , فان الفرد يحاول أن يربط بين هذا النجاز / الأداء و بين العوائد والمكافآت المرغوبة , أو يتوقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد الأداء المتميز (وسيلة) (في تحقيق نتيجة مرغوبة , وهذا الاحتمال يمكن أن يتراوح من (- 1 إلى + 1) فالفرد الذي ال يعتقد بوجود عالقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد

مثل (ترقية / مكافأة تشجيعية) فستكون الوسيلة أو الاحتمال صفر , أما اذا كان لدى الفرد اعتقاد بان الأداء المتميز له عالقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية , فستكون الوسيلة أو الاحتمال + 1 . وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان:

- التوقع عاليا -) لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي بإمكان تحقيق انجاز عال من خالل جهده - عالقة بين الجهد والأداء / النجاز. (

-الوسيلة عالية - يعتقد الفرد بوجود عالقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (عالقة بين الأداء والنتيجة.)

-الجاذبية عالية - تحتل النتيجة أو العائد (المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد, (عالقة بين النتيجة وإشباع حاجات الفرد)

وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج:

التوقع X الوسيلة X الجاذبية

فان عناصر المعادلة الثالثة يجب أن تكون عالية.

أما من الناحية التطبيقية فان نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة لإدارة والمديرين , فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار.

66

- ما هي العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية , وما هي الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها

- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطالعهم عليها.

- وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق.

- ربط النتائج والعوائد المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية , على المدير أن يوضح للفرد متى سيتمنح

المكافأة لقاء النجاز – السعي لربط العائد والأداء.

الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه (حالة عاطفية انفعالية ايجابية ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العملية.)

و يعتبر الرضا الوظيفي من اهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل , والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد

المدراء بالراء والفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل او المنظمة او الرواتب او

الشراف او التدريب وغيرها.

عناصر الرضا الوظيفي:

- 1 الرضا عن الوظيفة : وتتضمن:

- إتاحة الفرصة للبراز قدرات ومهارات الفرد.

- إتاحة الفرصة للمبادأة والابتكار.

- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

- 2 الرضا عن الجر : ويتضمن:

- تناسب الجر مع العمل.

- تناسب الجر مع كلفة المعيشة.

- الحصول على الحوافز والمكافآت.

- 3 الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي : ويتضمن:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.

- توافر التاهيل المناسب.

67

- 4 الرضا عن اسلوب القيادة والشراف : ويتضمن:

- اظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة الرئيس لمرووسيه عند طلب المعونة.
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا " عن السلطة الرسمية.
- العدالة في معاملة المرووسين.
- 5 الرضا عن مجموعة العمل : ويتضمن:
 - النسيج الشخصي بين اعضاء المجموعة.
 - تقارب المستوى الثقافي والعلمي والفكري للمجموعة.
 - النزعة الاجتماعية لدى اعضاء المجموعة.
 - المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.
- 6 الرضا عن النواحي الاجتماعية : ويتضمن:
 - بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.
 - توفير الرعاية الصحية.
 - توفير وسائل النقل المناسبة.

-نظريات القيادة

-سمات القيادة

-أنماط القيادة

-الإدارة المشاركة

-الإدارة بالاهداف

القيادة:

مفهوم القيادة:

- القيادة هي (القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.)
كذلك تعرف بانها : عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من
المرووسين في محاولة لتحقيق اهداف المنظمة.)
اما القائد فهو (الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وفعالهم في المنظمة
لتحقيق هدف معين.)
و هذا يعني ان القيادة تتطلب:
أ) وجود شخص قائد.
ب) وجود مجموعة افراد تتم قيادتهم.
ج) تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.

د) وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.

مصادر قوة / تاثير القائد:

- 1 قوة المكافاة : وتستند الى ادراك المروؤوس بان الممتثال لرغبات الرئيس سيؤدي الى حصوله على عوائد ايجابية معنوية ومادية.

- 2 قوة الكراه / العقاب : حيث يدرك المروؤوس بان عدم التزامه باوامر وتوجيهات الرئيس يمكن ان تؤدي الى فرض عقوبة عليه.

69

- 3 القوة المشروعة : وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب , الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

- 4 قوة الخبرة : وهي تستند الى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة التي يمتلكها القائد , وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المروؤوسين له وامتثالهم له , ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.

- 5 قوة القتداء / العجاب : اي ان المروؤوس يمكن التأثير به بسبب اعجابه بالرئيس.

الفرق بين القائد والمدير:

هناك اختلاف واضح بين مفهوم المدير التقليدي ومفهوم القائد , وتؤكد الاتجاهات الحديثة في

الدارة على ان الداري يجب ان يكون قائدا, "

فالمدير يستمد سلطته الدارية من التنظيم الرسمي ويفرضها على المروؤوسين وقد يقبلون على تنفيذها

خوفاً من الجزاء , وينصب اهتمامه على زيادة الناتج وتحسينه وتطويره , وينحصر اهتمامه بالعاملين باعتبارهم ادوات يمكن التحكم فيها بما يحقق اقصى عائد ممكن , ان الاهتمام بالعمل واهمال العلاقات الانسانية والحاجات المعنوية لافراد والمغالاة في استخدام العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين قد يؤدي الى اتساع وتعميق الفجوة النفسية بين المدير وبين مرؤوسيه واضعاف الصلة بينهما مما يساهم في انخفاض روح المبادرة وحرية التصرف وكذلك انخفاض الكفاءة النتاجية للعاملين.

اما القائد فيهتم بالجوانب الانسانية لمرؤوسيه بالضافة الى اهتمامه بتنظيم العمل وتحقيق الاهداف, فهو ينظر الى الافراد نظرة انسانية وليست نظرة اقتصادية ومادية فحسب , ويعمل على اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم , وهو بذلك يحصل على طاعتهم.

نظريات القيادة:

التي تجعل من الفرد قائدا (leader عن تفسر نظريات القيادة الأسباب ، وتشرح الخصائص التي تميز القائد) غيره من أفراد الجماعة ومن أهم نظريات القيادة:

(أ) نظرية سمات القائد Theory trait

تفترض هذه النظرية ان الانسان يولد قائداً" (القائد يولد وال يصنع) وتركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والشخصية والفكرية ومن بين هذه السمات (القوة البدنية , طول القامة , الذكاء , حب السيطرة , الثقة بالنفس , الحيوية , النضج العاطفي , الدافعية العالية لالانجاز , البصيرة النافذة , المبادرة , انكار الذات , الحسم , وغيرها) ،

(ب) نظرية سلوك القائد Theory Behavioral

وتركز على السلوك القيادي للقائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (Workers) بافتراض ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل.

(ج) النظرية الموقفية في القيادة Theory Situational

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكا " واحدا " في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة بل (إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة مثال.) أنماط أو أساليب القيادة:

للفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

هناك عدة أنماط قيادية تحدد وفقا

(أ) القائد المنسحب / التسبيبي : وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، وال يهتم سواء بالنتاج او

بالنسان، فهو بمثابة المنسحب من العملية القيادية.

(ب) القائد المهتم بالنتاج : وهو الذي يعطي كل اهتمامه لالنتاج والعمل – العمل اوال " واخيرا " – ويعطي

ادنى اهتمام للعلاقات النسائية.

(ج) القائد الاجتماعي : وهو الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية , وال يعطي اهتماما" يذكر لالنتاج والعمل.

(د) القائد الوسط : وهو الذي يوجه اهتماما" متوسطا" لكل من النتاج والناس , ولكن هذا القائد يواجه حرجا" وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين , واذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى باحد البعدين لصالح الآخر.

(هـ) القائد المثالي : وهو الذي يهتم بالنجاز , والتفاعل والترابط بين الافراد مما يؤدي الى الثقة والاحترام. بعض التوصيات المفيدة لكل مدير أو قائد:

على الداء الوظيفي.

1. تقدير العالقات الإنسانية في العمل يرفع من الروح المعنوية وينعكس إيجابا

2. الاحترام والتقدير الإيجابي يدفع العاملين معك لزيادة الإنتاج.

3. التفهم التام آراء الآخرين ومعرفة طباعهم هو الطريق لنجاح العمل.

4. القيادة والإدارة ليستا فرض أوامر بل تفهم للمشاكل والعمل على حلها.

71

5. الإلمام بتفاصيل وأهداف كل مهمة لتتمكن من التوجيه والمتابعة.

6. عدم التهرب من المسؤولية وعدم تحميل أخطائك على الآخرين.

7. ألقدره على النقد البناء الذي يتطلب العقلانية وعدم إطلاق العنان للعواطف لتطفئ على منطق

العقل.

عن العالقات الخاصة.

8. تحديد الصالحيات والمسؤوليات واختيار من يناسب الوظائف المتوافرة بعيدا

9. وضع إجراءات عمل مستديمة وواضحة ومتابعة تطبيقها.

10. الدقة في تحديد الزمن اللازم لإنجاز العمل وإعطاء الوقت الكافي لذلك.

الإدارة بالاهداف:

هو المبدأ الذي يركز على كيفية تحقيق المؤسسة أهدافها، ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة

الديمقراطية وحس العالقات بين المديرين والمنفذين. ويبدأ بتحديد الأهداف والوسائل التي تساعد في تحقيقها.

وضرورة توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار الإداري , ذلك القرار المبني على

النهج العلمي والاختيار الأفضل والمشاركة الجماعية , إضافة إلى تركيزها على الجوانب النفسية للأفراد العاملين

والاهتمام بتنمية المهارات السلوكية وتقييمها , فالإدارة بالاهداف منهجا إداريا غير تسلطي , يدعو للمشاركة

والحوار البناء.

72

المحاضرة الرابعة عشر

:التصال:

-طبيعة الاتصال

طرق (قنوات/ وسائل) الاتصال

عقبات الاتصال

تطوير الاتصال الفعال

الاتصال:

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه (عملية نقل المعلومات من شخص / أشخاص إلى آخر/ آخرون) , وقد تكون هذه المعلومات اراء او افكار او مقترحات او توجيهات او اوامر او غيرها , والهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

و عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (process way Two) أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.

و تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي:

(أ) المرسل Sender

(ب) وسيلة الاتصال communication of Method

(ج) مستقبل الرسالة Receiver

(د) الضوضاء التشويش Noisy

(هـ) التغذية العكسية Back – Feed

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر.

(أ) المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات).
(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

73

(ج) مستقبل الرسالة:

وهو الطرف (رئيس/ مروض) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة) من خلال مقارنتها التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخي ار قبول أو بالمخزون الذهني من المعلومات (، ومن ثم الاستجابة رفض الرسالة.

(د) الضوضاء:

أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

(هـ) التغذية العكسية.

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

طرق (قنوات/ وسائل) الاتصال:

هي الوساطة التي تقوم بنقل الرسالة , أو المعلومات من المرسل إلى المستقبل , وأهمها:

- 1المقابالت الشخصية.

- 2الجتماعات العامة.

- 3المؤتمرات.

- 4التقارير والمذكرات والرسائل والخطابات.

- 5النشرات والمجالت والصحف الداخلية (التي تصدرها المنظمة.)

- 6الملصقات والصور والأفالم.

- 7المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والنترنيت.

عقبات الاتصال الإداري:

- 1الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها، وفي هذه الحالة ال يستطيع

المستقبل متابعة جميع الحقائق ,وقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجا إلى التعميم , أو تصفية وتنقية

المعلومات . وتواجه المنظمات في العصر الحاضر سيال متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية

والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات, بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه

المعلومات الكثيفة المتواصلة.

- ميل المستقبل نحو تقييم (الحكم على) رسالة المرسل قبل الاستماع إليها كاملة.
- عدم إصغاء المستقبل بتفهم , فالمستقبل يميل غالبا إلى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الإطار المرجعي الخاص به . وأما الإصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية . ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبرة عنها من وجهة نظر الشخص الآخر , و مشاعره وإطاره المرجعي , وهذا الإصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة إدراك الرسالة.
- 3 اختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالت حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.
- 4 يتم نقل المعاني بواسطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم و غيرها, وقد ال تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة , فإذا ما حدث تناقص بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثال فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال.
- 5 معوقات مادية : وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل, الضوضاء , والتشويش في أجهزة الاتصال , وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل , وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها.

- 6 معوقات تنظيمية : وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي ومناخها التنظيمي وثقافتها , فالمناخ المؤازر والمساند يساعد على نجاح عملية الاتصال في حين أن المناخ المنظمي القهري أو القسري يؤثر سلبا على الاتصال.
تطوير الاتصال الإداري (تحسين فاعلية الاتصال:)

- 1 الوضوح : على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح , وان يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة.

- 2 الشمول : إن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف على ضوءها.

- 3 الإيجاز : تجنب التكرار والإطالة غير المبررة.

- 4 استخدام الحقائق المحسوسة و الابتعاد عن العموميات والأمر المجردة.

- 5 الصدق , فال فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة.

- 6 الحرص على جذب انتباه المستقبل.

75

- 7 على المرسل أن ينظر إلى أي إحياءات أو تلميحات أو إشارات من المستمع للحصول على تغذية راجعة
حتلو اضطر إلى توجيه الأسئلة إليه.

- 8 الصغاء الفعال من جانب المستقبل.

- 9 المتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

- 10 تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر المثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسلة إلى المستقبل.

- 11 التعاطف : على الفرد أن يحاول أن يضع نفسه في مكان وموقف الطرف الآخر ويدرك وجهة نظره ومشاعره.

- 12 مناقشة المشكلات فوراً.

- 13 اختيار واسطة الاتصال المناسبة.

76

المحاضرة الخامسة عشر

وظيفة الرقابة:

- مفهوم الرقابة

- طبيعة عملية الرقابة

- أدوات وأساليب الرقابة (الرقابة المالية – الرقابة الداخلية والخارجية – أساليب أخرى)

- النتائج غير المقصودة للرقابة

- تحسين فاعلية الرقابة

وظيفة الرقابة:

- مفهوم الرقابة : تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم

ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

أهمية الرقابة : الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب أهمها:

(أ) منع حدوث الأخطاء.

(ب) التأكد من حسن سير العمل.

(ج) لتشجيع النجاح الإداري

مبادئ الرقابة:

- 1مبدأ حتمية الرقابة : اي ان الرقابة ضرورية لجميع مراحل انجاز العمال.

- 2مبدأ المعايير الرقابية : ال يتحقق النجاح الي نظام رقابي دون ان تضع الدارة معايير رقابية تستخدم كمقاييس لقياس مدى نجاح الدارة في اداؤها للتعرف من خالها على الانحرافات تمهيدا " لتصحيحها.

- 3مبدأ الاستثناء : تزداد فاعلية الرقابة كلما وجه المدراء اهتمامهم الى الانحرافات الحاصلة قياسا" بالنتائج المتوقعة واعتمادا" على التقدير المخطط , وكذلك اذا تخلصوا من تلك العمال التي يمكن جعلها اعتيادية (روتينية) بالسياسات والجراءات الموضوعية , حتى يستطيعوا توجيه جهودهم الى الحالات الاستثنائية.

- 4مبدأ المرونة : اي جعل النظام والساليب في المنظمة قادرة على مواجهة المتغيرات والتطورات دون احداث تعديلات اساسية يترتب عليها اعادة النظر بما سبق تصميمه بشكل كلي.

- 5- مبدأ تكامل التقارير : لكي تؤدي التقارير المرفوعة من الجهاز الرقابي الى الدارة فائدة و مغزى , يجب ان تكون جميع الرقام والحصاءات والتعليقات المثبتة فيها وحدة واحدة متكاملة حتى يمكن لقارئ التقرير ان يستوعب الصورة الصحيحة والكاملة لالمور الجارية.
- 6- مبدأ الارتباط : بسبب الترابط والعلاقة المتداخلة ما بين جميع الوظائف الدارية فان اي ضعف او خلل في احدى هذه الوظائف فان اثر ذلك سينعكس بالضرورة على وظيفة الرقابة , وللتاكيد ليس هناك رقابة بدون تخطيط.
- 7- مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات:
- 8- يتعرض هذا المبدأ لحالة الشعور والحساس المسبق بحصول الانحرافات وما يترتب عليه من اعتماد الجهد المطلوب وبالسرعة والدقة المناسبة في معالجة هذه الانحرافات عند اكتشافها .

- تصنيف (أنواع) الرقابة : يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول (4)

الأساس	الأنواع
الزمن	1- الرقابة المسبقة (الوقائية/ إيجابية)
	2- الرقابة الجارية (الملازمة / أثناء التنفيذ)
	3- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ)
	4- نظام الرقابة المتعددة
	1- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة) : مثل جهاز التدقيق والرقابة



2- الرقابة الدورية 3- الرقابة المستمرة	
1- الرقابة التنظيمية : هي تلك الرقابة التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من اجل ضمان تحقيق اهدافها المرسومة . 2- الرقابة الاجتماعية : هي تلك الرقابة التي تعنى بالاعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تقع بضمنه المنظمة الادارية , وهذه الرقابة تكشف عن السلوك العام للأفراد وفق معايير معينة يحكمها الدين والتاريخ والتراث والثقافة السائدة في المجتمع . 3- الرقابة الذاتية : وهي تلك الرقابة التي تنبع من ذات الفرد .	الرقابة من حيث جهة الاهتمام

جدول (4) انواع الرقابة

الرقابة الداخلية والخارجية : تصنف الرقابة من ناحية المصدر إلى:
الرقابة الداخلية:

وهي التي تقوم بها إدارة المنظمة وتتبع إلى قسم خاص في المنظمة مثل قسم التدقيق والرقابة الداخلية, ويمنح هذا القسم عادة استقلالية عن الإدارات والأقسام الأخرى لضمان عدم التأثير في أعماله, وتتخلص أهم واجباته بما يلي:

- 1تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المنظمة.
- 2فحص مدى تطابق نشاطات المنظمة مع السياسات والإجراءات الموضوعة.
- 3المحافظة على أصول المنظمة ومنع التلاعب بها.
- 4تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري بما فيه الاقتصاد والكفاءة في استخدام الموارد.

الرقابة الخارجية:

وهي التي تقوم بها جهات خارج المنظمة لضمان سير العمل بشكل جيد مثال الاعتماد على مدقق خارجي للتدقيق على العمليات المحاسبية أو الرقابة المالية , وقد تكون رقابة قضائية أو إدارية.

الرقابة المالية : تستخدم الرقابة للتحقق من أن ما يحدث فعال يطابق الخطة الموضوعية , وللتعرف على الانحرافات التي قد تظهر خلال التنفيذ , ومعرفة أسبابها , وتحديد المسؤولين عنها , بهدف تالفيها في الوقت المناسب , والعمل قدر المكان على عدم تكرارها أو الحد منها مستقبلًا,

وتعنى الرقابة المالية بمراجعة العمليات المالية التي تمت في الماضي والحاضر أو ال بأول , كما تعنى بمراجعة المصروفات والإيرادات خلال استثمارها واستردادها باستمرار للتحقق من أن تدفق الأموال النقدية يتم طبقًا للخطة ممثلة في الموازنات النقدية , وان الانحرافات قد عولجت أسبابها في الوقت المناسب حتى تسير المنشأة بنجاح من الناحية المالية دون صعوبات , وان يحسن استثمار الأموال للوصول إلى أكبر كفاية,,

ويتضح مما تقدم أنفا وجود عالقة وترابط قويين بين التخطيط المالي والرقابة المالية , إذ ال يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابة فعال وكفوء , كما أن الرقابة المالية تكون غير مجدية إذا لم تستند إلى خطط موضوعية سلفًا لمقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط , وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها وتالفيها مستقبلًا.

أدوات و أساليب الرقابة:

- 1 الأساليب التقليدية للرقابة : ويشمل عدة أنواع من الأساليب مثل، التقارير، المالحظة الشخصية، نقطة

التعادل، الموازنات وتشمل (موازنة المصروفات والإيرادات، الموازنة النقدية، المركز المالي التقديري.)
- 2 الأساليب المتخصصة للرقابة : ويشمل : خرائط مراقبة الجودة (خرائط المدى و خرائط الوسط) ،
خريطة جانت , أسلوب بيرت لتقييم المشروعات وتحديد المسار الحرج , أساليب مراقبة المخزون.

تحسين فاعلية الرقابة : أن أي نظام رقابي ال يعد جيدا أو فعال إل إذا احتوى على مجموعة خصائص منها:
- 1 الملائمة مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

- 2 أن يكون نظام الرقابة اقتصادي (التوازن ما بين التكاليف والمردود.)

- 3 المرونة (إمكانية مواجهة التغيرات أو الظروف غير المتوقعة.)

- 4 السهولة والبساطة والوضوح.

- 5 الاستمرارية (العمل الرقابي ال يتوقف عند حد معين فهو عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمة.

- 6 الموضوعية وإمكانية التطبيق.

80

- 7 استباق الأحداث والتنبؤ بها (القدرة على التنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية للاستعداد لمواجهتها

ومحاولة منع حدوث الانحرافات.)

- 8 سرعة إظهار الانحرافات وإمكانية النظام على تصحيح الانحرافات.

- 9 انسجام النظام الرقابي مع الهيكل التنظيمي.

10 - كفاءة النظام الرقابي في إعطاء معلومات مفيدة ومفهومة .

خارطة القياس المعتمدة

عدد الفقرات	الأهداف السلوكية					الأهمية النسبية	عناوين المحاضرات	المحتوى التعليمي	
	التقييم	التحليل	التطبيق	الفهم	المعرفة				النسبة
5	%5	%10	%25	%25	%35		%100	طبيعة ادارة الاعمال والادارة	الأول
5	%5	%10	%30	%25	%30		%100	مهام المدير	الثاني
5	%5	%10	%35	%20	%30		%100	تطور الفكر الاداري	الثالث
5	%5	%10	%35	%20	%30		%100	المدرسة الانسانية	الرابع
5	%10	%10	%30	%25	%25		%100	مدرسة الاتجاهات المعاصرة	الخامس
5	%10	%10	%30	%20	%30		%100	الادارة وبينتها	السادس
5	%10	%10	%30	%25	%25		%100	وظيفة التخطيط	السابع
5	%10	%10	%25	%25	%30		%100	وظيفة اتخاذ القرار	الثامن
5	%15	%10	%35	%20	%20		%100	وظيفة التنظيم	التاسع
5	%15	%10	%25	%20	%25		%100	الصلاحية والمسؤولية	العاشرة

5	%10	%10	%30	%25	%30	%100	العلاقات التنظيمية الداخلية	الحادي عشر
5	%15	%10	%35	%25	%25	%100	القيادة والتحفيز	الثاني عشر
5	%5	%10	%35	%20	%20	%100	الوظيفة القيادة للمدير	الثالث عشر
5	%10	%10	%25	%25	%30	%100	الاتصال	الرابع عشر
5	%5	%10	%30	%20	%25	%100	وظيفة الرقابة	الخا مس عشر

● المصادر الأساسية :

● مبادئ الإدارة ،دكتور خليل الشماع ،بغداد ، 1991

● الإدارة العامة وأتجاهاتها المعاصرة ، زيد منير عبوي ، عمان 2007