

ملخصات في مقياس مدخل لعلم الإدارة – أعمال موجهة – المستوى : الثانية ليسانس –
علوم سياسية جذع مشترك

الفوج 01 + الفوج 02

قائمة المواضيع :

01/ علم الإدارة و علاقته بالعلوم الأخرى

02/ المدرسة التقليدية

03/ المدرسة السلوكية

04/ المدرسة الحديثة

05/ التخطيط الإداري

06/ وظيفة التنظيم

07/ التوجيه و القيادة

08/ الرقابة الإدارية

09/ عملية اتخاذ القرار الإداري

10/ بيئة المنظمة و تحدياتها المعاصرة

الملخصات :

الموضوع الأول : علم الإدارة و علاقته بالعلوم الأخرى

01/ مفهوم الإدارة : / نشأة الإدارة

يعتبر النشاط الإداري نشاطا إنسانيا قديما نشأ منذ مرحلة الإنسان البدائي و يتجلى ذلك في بعض الممارسات كتعيين قائد للقبيلة و التخطيط لرحلات الصيد تقسيم الأعمال و تخصص النساء في الأعمال المنزلية بينما يهتم الرجال بالشؤون الخارجية....، ثم تطور مع ظهور الحضارات القديمة كالحضارة

من إعداد الأستاذة : صياد باية

الآشورية و السومرية و البابلية و الفرعونية و حضارة الصين القديمة و كلها تركت أثرا تدل على وظائف محكمة للتنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة ، و تعد تشريعات حمورابي في الحضارة البابلية من أقدم التشريعات الإدارية، ويمكن تلخيص الإسهامات التي قدمتها كل حضارة من هذه الحضارات لتطوير النشاط الإداري من خلال الآتي:

السومريون : الكتابة و التدوين

البابليون : تشريع القوانين و الأنظمة

المصريون : تطوير وظائف التخطيط و التنظيم و الرقابة

الصينيون : صياغة الأنظمة و تطبيقها

الرومان : التنظيم المركزي للدولة

الحضارة الإسلامية : تشريع القوانين و الأنظمة و رسم السياسات و تسيير الشؤون العامة بالاعتماد على مبدأ الشورى .

الحضارة الغربية : استخدام الإدارة العلمية في إدارة الموارد ، و تطور النشاط الإداري في خضم ذلك ليصبح علما قائما له منهج ونظريات ومبادئ ومفاهيم

ب/ تعريف الإدارة : يعرفها فريديريك تايلور : المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و ارضى التكاليف .

هنري فايول : الجهة التي تتنبأ و تخطط وتنظم و تصدر الأوامر وتنسق وتراقب .

يعرفها خليل الشماخ بأنها : عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و التحفيز و الرقابة و اتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية و البشرية و المالية و المعلومات و مزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة و فاعلية لغرض تحقيق أهدافها و التكيف مع بيئتها الفاعلة .

02/ خصائص الإدارة :

*نشاط إنساني هادف

* الاستمرارية

* الشمولية

* عملية فنية

* المرونة و القابلية للتكيف

* عملية رسمية ترتبط بالقانون

* الصيغة الجماعية و التشاركية في العمل

03/ مبادئ الإدارة :

مبدأ التوازن / مبدأ التبسيط / مبدأ التخصص / مبدأ التنميط / مبدأ توافق الحافز مع العمل / مبدأ العلاقات الإنسانية .

يضاف إليها مبادئ التنظيم عند هنري فايول (سنتطرق إليها في المدرسة الكلاسيكية)

04/ وظائف الادارة :

التخطيط / التنظيم / التوجيه و القيادة / الرقابة / التنسيق

05/ طبيعة الإدارة :

أ / الجانب العلمي للإدارة : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة علم وذلك بالاستناد إلى :

* اعتماد الإدارة على الأسلوب العلمي (ملاحظة الظواهر و المشكلات و تحليلها و تفسير السلوك و الاتجاهات و التوصل إلى الأسباب الكامنة وراءها ، ومن ثم استنباط الأحكام و القواعد التي تحكم العملية الإدارية) .

* الإدارة علم له مناهجه ونظرياته .

* اعتماد الإدارة على الأساليب الكمية و الإحصائية و استخدام الرياضيات من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة (بحوث العمليات) .

ب/ الجانب الفني للإدارة : تبدو فنية الإدارة من خلال :

* كونها تقوم على العنصر البشري فهذا يتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين .

* التغييرات المتسارعة و المتجددة في بيئة العمل وما تتطلبه من ردود فعل سريعة و التي تتطلب بدورها مهارات فنية عالية في التعامل مع المشكلات و المستجدات .

* إن التطوير و التحديث و الإبداع و الابتكار مرهون باستخدام المهارات الفنية في التسيير .

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت (علم له مبادئ نظريات و منهج / فن تستدعي مهارات فكرية فنية و سلوكية) إلى جانب الطابع المهني.

06/ مجالات الإدارة :

أ/ مجال الإدارة العامة : ويمثل مجموعة الأجهزة الحكومية التي تتولى تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام (الأجهزة المسؤولة عن تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين على المستوى المركزي و كذلك المحلي).

ب/ مجال إدارة الأعمال : هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي (التي ينشؤها القطاع الخاص) و بالتالي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح .

ج/ بالإضافة إلى بعض المجالات الأخرى مثل : الإدارة الإقليمية و الدولية ، إدارة المنظمات و الهيئات الخاصة .

07/ الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال :

أ- عمل الإدارة العامة تحدده التشريعات و القوانين العامة، بينما يحدد عمل إدارة الأعمال مجلس إدارتها.
ب- تخضع إدارة الأعمال لنظام السوق و تقلباته ، عكس الإدارة العامة التي قد تتأثر به لكن دون الخضوع

ج- أولوية الربح بالنسبة لإدارة الأعمال عند اتخاذ القرار مقابل أولوية المصلحة العامة بالنسبة للإدارة العامة.

د- تطبق الإدارة العامة مبدأ المعاملة على قدم المساواة على جميع زبائنها (المواطنين) ، بينما لا تلتزم إدارة الأعمال بذلك (المعاملة قد تكون تفضيلية).

هـ- تسود في نظام الإدارة العامة قاعدة المسؤولية العامة أمام الشعب و ممثليه، أما إدارة الأعمال فلا.

و- تعمل الإدارات الخاصة في جو احتكاري بينما تعمل مؤسسات الإدارة العامة في جو تنافسي غالبا لذلك ترتفع درجة المخاطرة في إدارة الأعمال.

ي- يكون مقياس نجاح الإدارة العامة بمدى رضا الجمهور ، أما في إدارة الأعمال فان المعيار هو الربح.

08/ علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى :

أ / علم السياسة: تبدو العلاقة بينهما من خلال الارتباط المفاهيمي و النظري بالإضافة إلى الارتباط العملي .

* تعتبر مفاهيم القوة و السلطة و الصراع الاجتماعي مفاهيم أساسية لعلم السياسة نستفيد منها في علم الإدارة و في دراسة العلاقات و النظام ضمن المنظمات ، كما تلعب طبيعة النظام السياسي دورا كبيرا في تحديد طبيعة النشاط الإداري وحدوده.

* إذا كان علم السياسة يهدف إلى وضع سياسات عامة للدولة فان الإدارة هي التي تنفذ تلك السياسات .

* كما يجمع الوزراء بين وظيفتهم السياسية و الوظيفة الإدارية في نفس الوقت (يمثلون قمة الجهاز الإداري للدولة)

* ويمثل الإداريون مصدر المعلومات للسياسيين كي يضعوا السياسات العامة .

ب/ علم القانون :

ينظم القانون عمل الإدارة ونشاطها من حيث تحديد العلاقات التنظيمية وشروط التعاقد وكيفية دفع التعويضات

ج / علم الاقتصاد :

الإدارة العامة هي المسؤول الأساسي عن مستوى الرفاه الاقتصادي للدولة ، ورجل الاقتصاد يحتاج لترشيد سلوكه أن يكون مطلعاً على أجدديات التسيير العقلاني (النظريات و الأساليب الإدارية) ، كما ينظر إلى إدارة الأعمال على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية لذا رجل الإدارة عليه أن يكون ملماً بالمبادئ العامة التي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالاقتصاد الجزئي .

د/ المعلوماتية و علم الحاسوب :

الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات و معالجتها و إظهار النتائج المطلوبة ، يسهل الاتصال و العودة إلى البيانات متى احتجنا إليها.

ه/ علم الاجتماع : يدرس الجماعة من حيث تكوينها تركيبها بنائها ، كما يدرس السلوك الفردي و الجمعي لذلك يجب على رجل الإدارة أن يكون ملماً بمبادئ علم الاجتماع ليتمكن من خلق مناخ تنظيمي ملائم ويتمكن من تفسير سلوك العاملين(فرادى و جماعات) و خلق الدافعية للإنجاز لديهم .

و/ علم النفس : يؤثر علم النفس على الإدارة عبر فروعها المختلفة ويتجلى ذلك فيما تقدمه للإداري من أدوات للتحليل النفسي تمكنه من فهم و تفسير ردود أفعال العاملين ويمكن توضيح ذلك من خلال:

* علم النفس الإداري: يدرس البيئة الإدارية للعاملين و الآثار السلوكية المترتبة على التفاعل التنظيمي و العلاقات داخل المنظمة .

* علم النفس التنظيمي : مدى تفاعل الأفراد في المنظمات و المؤسسات من حيث الدافعية و الحوافز و التوظيف.

* علم النفس الصناعي : يدرس المشكلات الإنسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل في بيئة العمل الصناعية مثل التوتر الضغوط الضوضاء ساعات العمل...

ز/ علم الرياضيات و الإحصاء : تلجأ الإدارة إليها للحصول على نتائج أكثر دقة ويلتقيان في احد الفروع المعرفية المعروفة باسم بحوث العمليات كما سنرى في الموضوع الرابع المتعلق بالمدرسة الحديثة (النظرية الكمية).

ح / علم التاريخ و علم الأخلاق :

* فيما يخص علم التاريخ فإن رجل الإدارة يحتاج العودة إلى تحليل سلوكيات المنظمة و البيئة ضمن مسارها تاريخياً ، كما تحتاج الإدارة العامة لدراسة مشكلات الجهاز الإداري بالاستناد إلى تحليل وثائق إدارية ماضية لكشف الأخطاء .

* أما بالنسبة لعلم الأخلاق فهو يساعد الإداري على دراسة آداب السلوك و الدوافع الإنسانية للتمييز بين السوء و الجيد ، كما تلجأ الإدارات عموماً إلى وضع مدونات أخلاقية ترشد من خلالها موظفيها إلى كيفية السلوك الحسن ، ويبدو الجانب الأخلاقي لممارسة الوظائف الإدارية على قدر كبير من الأهمية لما له من تأثير على محاربة كافة مظاهر الفساد و التسيب دون الحاجة إلى إجراءات رديئة (تكلفة الفساد).

الموضوع الثاني : المدرسة التقليدية

من إعداد الأستاذة : صياد باية

اشتملت على عدد من النظريات التي ظهرت في الدول الغربية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، وتتمثل أهم نظريات و اتجاهات هذه المدرسة في :

01 / حركة الإدارة العلمية (راندها فريديريك تايلور) : ظهرت و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة بين 1900 و 1920 ، تقوم على الأسس الآتية :

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل الإدارية و الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل.

- تتحمل الإدارة مسؤولية تنمية مواهب العمال وتمكينهم .

- التخصص (تقسيم العمل على أساس التخصص).

- التحفيز المادي ضروري لعدم كفاية الرقابة.

- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار.

- تنميط العمليات وتوحيد الإجراءات بناءا على نتائج دراسات الحركة و الزمن.

- المنظمة نظام مغلق (دراسة البيئة الداخلية للمنظمة فقط)

*** تقييم حركة الإدارة العلمية** : بالرغم من اعتماد النظرية على الأسلوب العلمي و التخصص وهي مبادئ تحسب لها و لازالت تمثل جوهر العمل الإداري لغاية وقتنا الحالي ، إلا أنها أخفقت في مجموعة من النقاط منها :

- الاعتماد على دراسات الحركة و الزمن لتنميط إجراءات العمل جعل من العامل بمثابة آلة ناهيك عن قتل روح الإبداع و الابتكار .

- إهمال الجانب الإنساني .

- التركيز على التنظيم الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي.

- التركيز على التحفيز المادي وإهمال الحوافز المعنوية

02/ نظرية التنظيم الإداري : راندها هنري فايول : تركز على 03 محاور أساسية هي :

أ/ الكفاية و التدريب : ويقصد بها قدرات العاملين الجسمية العقلية و الأخلاقية ، الفنية ، التربوية ، الاجتماعية و التي يمكن تطويرها من خلال البرامج التدريبية.

ب/ المبادئ العامة للتنظيم : وتتمثل في 14 مبدأ هي:

- تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، النظام و الانضباط ، وحدة القيادة ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة ، المكافأة العادلة و التعويض ، المركزية ، تدرج السلطة ، مبدأ الترتيب ، المساواة و العدل ، استقرار العاملين ، المبادرة (الاقتراح فقط) ، مبدأ روح الجماعة أو الفريق .

ج/ عناصر الإدارة ووظائفها : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، إصدار الأوامر ، التنسيق والرقابة

* **تقييم النظرية** : ارتكزت النظرية التي قدمها فايول على مجموعة من المبادئ لتسيير العمل الإداري و التي تتوقف صلاحيتها على الظروف السائدة في بيئة عمل المنظمة ، إذ غالبا ما تتحول إلى مجرد شعارات في ظل العراقيل التي تواجهها ، كما أن الإكثار من التركيز على هذه المبادئ قد يولد الروتين و الجمود.

03/ النظرية البيروقراطية : رائدها ماكس فيبر

دفعت الظروف المتسمة بالمحسوبية التي كانت متفشية في التعيينات في الجيش و الحكومة و القطاع الصناعي رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) إلى البحث عن أفكار مثالية لمحاربة هذه المظاهر وإرساء نظام أكثر فعالية في المؤسسات الكبيرة التي نشأت نتيجة الثورة الصناعية .

يقوم التنظيم البيروقراطي على :

- توزيع العمل وتقسيمه بناء على مبدأ التخصص الوظيفي .

- تسلسل السلطة الرئاسية.

- تعيين الموظفين للعمل عن طريق التعاقد وبناء على معايير موضوعية و علمية .

- تحديد طرق الأداء وضوابطه (نمطية أساليب العمل) .

- التدوين الكتابي.

- الترقية بناء على الاقدمية ثم الكفاءة .

- الرشد و العقلانية .

- الاحتراف الوظيفي .

* **تقييم البيروقراطية** :

بالرغم من الجوانب الايجابية لهذه النظرية مثل : وضوح الاختصاصات و الأهداف و المسؤوليات ، و طبيعة العلاقات التنظيمية ، و الفصل بين الملكية الخاصة و الممتلكات الرسمية و الاعتماد على الرشد و العقلانية إلا أنها لا تخلو من العيوب من ذلك نذكر :

- الجمود و الروتين و انعدام المرونة بسبب التقيد المفرط بالقوانين .

- تحويل الوسائل (القوانين) إلى غايات .

- ميل الموظفين إلى انجاز الحد الأدنى الذي يطلبه القانون .

- الترقية بالأقدمية تقتل روح الإبداع و الابتكار .

- تركيز اتخاذ القرار في المستويات العليا و إهمال المستويات الدنيا و قيم المشاركة و العمل الجماعي .

- إهمال اثر الظروف الخارجية.

الموضوع الثالث : المدرسة السلوكية

01/ تعريفها : هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبق النتائج في محيط العمل .

نشأت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ولذلك روجت لمبادئ تخالفها هي :

- الاهتمام بالإنسان الذي يمثل جوهر العملية الإدارية.
- الاهتمام بالعلاقات و التنظيم غير الرسمي في العمل .
- التركيز على ديمقراطية القيادة و المزج بين الاتصالات الصاعدة و النازلة في نفس الوقت.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل التقدير و إثبات الذات .

02/ أهم اتجاهات المدرسة السلوكية :

أ/ حركة العلاقات الإنسانية : راندها التون مايو

قامت دراساته على مجموعة من التجارب التي أجريت في مصانع هوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترىك الأمريكية ، اثبت مايو من خلال دراساته النتائج الآتية :

- أهمية التنظيم غير الرسمي.
- دور القيادة حيث بينت التجارب أن سلوك العاملين وأدائهم يتأثر بمدى اهتمام الرؤساء .
- كمية العمل المنجز تتحدد وفقا للطاقة الاجتماعية و ليس الفيزيولوجية للعمال .
- أهمية الاتصالات الصاعدة و استشارة العاملين ومشاركتهم في تحسين الأداء.
- الحوافز المعنوية لها الأهمية القصوى .

ب/ المدخل السلوكي ونظريتي X و Y لدوغلاس ماكغريغور

في كتابه الجانب الإنساني في المؤسسة في 60 القرن الماضي أوضح ماكغريغور ان النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية X السلبية حول الإنسان و قدم بديلا عنها يتمثل في نظرية Y ، كما هو موضح في الجدول أدناه.

نظرية X	نظرية Y
الإنسان سلبي ولا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل و يبذلون الجهد تلقائيا
الإنسان كسول لا يرغب في تحمل المسؤولية	يميل الفرد العادي إلى تحمل المسؤولية و ليس فقط قبولها

يفضل الفرد دائما أن يجد من يقوده ويوجهه	يمارس الفرد التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية
يعتبر كل من التهديد و العقاب من الوسائل الأساسية للعمل	يعمل الفرد لتلبية حاجاته المادية و المعنوية كالتقدير و تحقيق الذات و ليس خوفا من العقاب
الرقابة ضرورية و مشددة	العامل قادر على الإبداع و الابتكار دون رقابة
الأجر أهم حوافز العمل	الدافع المعنوي هو الذي يحفز الفرد على استغلال إمكاناته وطاقاته

الجدول رقم 01/ مقارنة بين الافتراضات الأساسية لكل من نظرية X ونظرية Y

03/ تقييم المدرسة السلوكية:

بالرغم من الجوانب الايجابية الكثيرة لهذه المدرسة كونها اهتمت بالإنسان و سلوكه التنظيمي كفرد داخل الجماعة إلا أنها أخطأت حين:

- لم تول العناية الكافية لأثر التنظيم الرسمي على العملية الإدارية و كذلك دور الرقابة الخارجية التي قد تكون ضرورية في بعض الأحيان .
- بالغت في الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي وجعلته محور الكفاية الإنتاجية.

- تجاهلت الفروق الفردية و توقعت أن كل الأفراد قادرين على الإبداع الذاتي والوصول إلى الانسجام الجماعي كبديل للصراع التنظيمي وان العلاقات في المنظمة هي علاقات تعاونية في الغالب وفي هذا مبالغة .

- أغفلت البيئة الخارجية للمنظمة.

الموضوع الرابع: المدرسة الحديثة

عرفت مرحلة النصف الثاني من القرن العشرين بروز العديد من النظريات و الاتجاهات الحديثة في مجال الفكر و التسيير الإداريين ، نشير فيما يأتي إلى أهم هذه النظريات و الاتجاهات.

01 / النظريات الكمية : تقوم على تمثيل العمليات الإدارية بصورة كمية على شكل متباينات أو معادلات رياضية من اجل الوصول إلى قرارات أكثر دقة ، تعتمد على مجموعة من الأساليب أهمها : الاحتمالات ، البرمجة الخطية ، تحليل الشبكات ، صفوف الانتظار ، المحاكاة ، المباراة ، سلاسل ماركوف ، التنبؤ ، البرمجة الديناميكية ، البرمجة الرقمية

02/ نظرية النظم : انتقلت هذه النظرية إلى حقل العلوم الإدارية حوالي سنة 1965 ، تنظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي يعتمد أجزاءه على بعضها البعض و هذه الأجزاء (الفرد + الهيكل التنظيمي + التنظيم غير الرسمي + تكنولوجيا العمل ومتطلباته الرسمية) مترابطة فيما بينها و تتكيف مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم.

وتوصف المنظمة و فقا لهذه النظرية على أنها نظام مفتوح على بيئته و يتبادل التأثير معها عبر آليتي المدخلات و المخرجات و ما ينجم عنها من تغذية عكسية .

تعتبر هذه النظرية من أدق و اشمل النظريات المعاصرة التي تعتمد إلى حد بعيد في العلوم الإدارية.

03/ الإدارة بالأهداف : اقترحها بيتر دراكر سنة 1954 كأسلوب لتطوير الرقابة الذاتية لكنها تطورت لتصبح نظاما للتكامل بين العمليات الإدارية الرئيسية و النشاطات التي تمارسها المنظمة بطريقة منطقية .

ترتكز على التأكيد على النتائج و ليس الأشخاص أو طريقة العمل و في نهاية التقييم تمنح المكافآت في حال النجاح ، و اتخاذ خطوات تصحيحية في حالة الفشل كالتدريب أو التدوير الوظيفي كبديل عن العقاب .

ويمكن حصر الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف في :

- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني.

- أهمية الاتصال الفعال بين كل المستويات الإدارية .

- الاتفاق بين كل الموظفين _ رؤساء و مرؤوسين_ على أهداف واضحة و محددة .

- المشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط .

- القائد عضو في فريق العمل و يلعب دوره في الإشراف و التوجيه وفقا لهذه الصيغة و ليس بمنطق السيطرة.

- ديناميكية العملية الإدارية حيث يتم تقييم الأهداف دوريا و بالتالي النظر في التصحيحات و التجديدات.

04/ الإدارة اليابانية : تعتبر من انجح النماذج الحديثة في الإدارة ، تتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها في :

أ/ السمات العامة : وتشمل الارتباطات العائلية التي تجمع بين أفراد التنظيم و ما ينجر عنها من ألفة و مودة ، الثقة في العاملين من خلال المصارحة و المكاشفة بين العامل و الإدارة، تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، العدالة ، المحافظة على ممتلكات المنظمة و حمايتها ، الاهتمام بقضايا الجودة و التحسين المستمر.

ب/ السمات الإدارية : تتمثل في العمل الجماعي التعاوني ، اتخاذ القرارات على أساس المشاركة ، المسؤولية الجماعية عن القرارات تنجر عنها مكافآت جماعية في حال النجاح، الإشراف المباشر على الأداء من اجل تنسيق الجهود وكذا مناقشة المشاكل الاجتماعية و الشخصية للعاملين و مساعدتهم على إيجاد الحلول ، تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي وتمنح المكافآت التشجيعية كنسبة من صافي الأرباح في نهاية السنة .

ج/ السمات الوظيفية : الوظيفة مدى الحياة، التقييم و الترقية بطيئين ، التقاعد المبكر ، الاعتماد على المسارات الوظيفية غير المتخصصة .

05/ الإدارة اليابانية و نظرية Z

تعود هذه النظرية إلى العالم الياباني ويليام اوتشي الذي أجرى مقارنة بين النمط الأمريكي و النمط الياباني في الإدارة ثم حاول استخلاص نظام يجمع بينهما و يتسم بالخصائص الآتية:

- الوظيفة طويلة الأمد / J - القرارات بالمشاركة / J
- مسارات وظيفية معتدلة التخصص / مزج بين النمط الأمريكي و الياباني
- المسؤولية فردية / A - عدم اللجوء إلى التقييم الدوري/ J
- اللجوء إلى التقييم غير الرسمي مع إتباع معايير رسمية محددة / مزج بين النمط الأمريكي و النمط الياباني
- إتباع أسلوب الترقية البطيئة / J -الاهتمام الشمولي بالعاملين / J
- 06/ إدارة الوقت : تقوم على تخطيط و تنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل و الظروف و المواقف التي تسبب ضياع الوقت أو الحد منها .
- 07/ إدارة الجودة الشاملة : يقصد بها التطوير المستمر للجودة و الإنتاجية و الكفاءة ، تهدف إلى خفض التكاليف ، تقليل الوقت ، تحسين النوعية وفقا لرغبة العملاء .

الموضوع الخامس : التخطيط الإداري

01/ تعريف التخطيط الإداري:

- عرفه هايمان وسكوت على انه "عملية جمع المعلومات و تحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها المشروع".
- بينما يشير هنري فايول إلى أن التخطيط يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .
- انطلاقا من هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن التخطيط يتضمن العناصر الآتية : السياسات ، الإجراءات ، القواعد ، البرامج ، الميزانيات التقديرية .

02/ أهمية التخطيط :

- يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين.
- يساعد على تحديد الإمكانيات .
- يحقق التنسيق بين الأعمال والمستويات ويحول دون التضارب و التعارض .
- يساعد في تحقيق الرقابة على تنفيذ الأهداف.
- يساعد على الاستغلال الأفضل للموارد و الحفاظ على الوقت و الجهد و التكاليف.
- يساعد في تنمية مهارات العاملين.

03/ مراحل وخطوات التخطيط :

أ/ تحديد الهدف وجمع البيانات .

ب/ وضع الفروض التخطيطية .

ج/ تحديد البدائل .

د/ تقييم البدائل وموازنتها مع الإمكانيات .

هـ/ إقرار الخطة ثم تكوين الخطط المشتقة (الفرعية) .

و/ المتابعة ، التقييم و التقييم .

04/ مسؤولية التخطيط : يتحدد الجهاز المسؤول عن التخطيط بإحدى الطرق الآتية :

أ/ انفراد المدير أو الرئيس بكافة الأمور المتعلقة بالتخطيط .

ب/ يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة من مرؤوسيه .

ج/ يضع المدير الخطوط العريضة للخطة ثم يقدمها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل .

د/ يقوم المرؤوسين بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها بعد وضع التعديلات .

هـ / التخطيط التشاركي.

05/ أنواع التخطيط : تتعدد الأنواع باختلاف معيار التصنيف ، نوجز أهمها في :

أ/ حسب معيار الزمن ، تنقسم إلى : تخطيط طويل الأجل ، تخطيط متوسط المدى ، تخطيط قصير الأجل.

ب/ حسب وظائف لمنشأة : تخطيط الإنتاج ، التخطيط المالي ، التخطيط السلعي ، تخطيط القوى العاملة .

ج/ حسب مجال الاستعمال : الخطط متعددة الاستعمال ، الخطط فريدة الاستعمال .

د/ التخطيط حسب الهدف : تخطيط تنفيذي ، تخطيط استراتيجي ، التخطيط للطوارئ.

06/ مواصفات التخطيط الجيد : وضوح الهدف ، المرونة ، البساطة ، تحديد المسؤوليات ، تحقيق

التوازن بين الأعمال و الأقسام في المنظمة ، الدقة في التنبؤ بالاستناد إلى الدقة في البيانات ، اعتماد

الصيغة التشاركية في إعداد الخطة ، مراعاة الجانب الإنساني ومراعاة مبدأ التكلفة المنفعة.

07/ معوقات التخطيط :

عدم توفر المعلومات ، الاتجاهات السلبية للعاملين ، عدم صحة التنبؤات و الافتراضات خاصة في ظل

عدم استقرار البيئة ، إغفال الجانب الإنساني وعدم إشراك العاملين قد يخلق مقاومة للخطة أثناء التنفيذ ،

القيود الحكومية ، عدم مراعاة الخطوات العلمية للتخطيط ، عدم كفاية الموارد .

08/ مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني

مقيار المقارنة	تخطيط تقليدي	تخطيط الكتروني
الأهداف	جامد (يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في فترة محددة)	مرن (الأهداف تتميز بالديناميكية واتساع اتجاهاتها ومرونتها وقابليتها للتجديد و التطور)
تدفق المعلومة	جمع وإعداد المعلومات عملية مرحلية	التدفق المستمر للمعلومة
تقسيم العمل	تنازلي من أعلى إلى أسفل	تخطيط أفقي تشاركي
الزمن والأعباء	بطيء يكلف الوقت والجهد	سريع ويحتاج إلى جهد أقل
الكلفة المادية	كبيرة	أقل نسبيا

الموضوع السادس : التنظيم الإداري

01/ تعريف التنظيم الإداري:

يعرفه بيتر دراكر على انه : عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات و تحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات و الوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات و الوظائف .

يعرفه هنري فايول : إن تنظيم المشروع معناه تزويده بكل شيء مفيد للقيام بوظيفته : المواد الخام ، العتاد ، رأس المال الأفراد .

02/ مراحل التنظيم الإداري :

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة .
- إعداد قوائم النشاطات .
- تجزئة النشاطات إلى مهام بشكل موضوعي يتسنى معه إسنادها إلى جماعات عمل و أفراد حسب التخصص .
- جمع المهام في مجموعات حسب تشابهها وفق أسلوب يعرف بإنشاء وحدات العمل .
- اقتراح الإلية لربط الوحدات العاملة معا و التنسيق فيما بينها بشكل يحقق توجيه نشاطاتها نحو الأهداف العامة ، وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم لذلك .

- مراقبة فاعلية التنظيم بانتظام و إدخال التعديلات المناسبة عليه حسب الظروف و الحاجات المتغيرة للمنظمة.

03/ مبادئ التنظيم :

- مبدأ الهدف ، مبدأ التخصص و تقسيم العمل ، مبدأ التنسيق ، مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية ، مبدأ المركزية و اللامركزية ، مبدأ التفويض ، مبدأ التوازن والمرونة ، مبدأ وحدة الأمر ، نطاق الإشراف.

04/ أنواع التنظيم :

أ/ **التنظيم الرسمي** : تنظيم يتم في إطار هيئة لها هياكل اجتماعية و قوانين تضبط أسس أنشطتها وطرق الانضمام إليها ، تنسم بالاستمرارية ووجود هياكل إدارية وقع تصميمها وفقا لنوعية النشاط الذي تمارسه المنظمة ، يأخذ التنظيم الرسمي أنماط مختلفة هي : التنظيم الرأسي ، التنظيم الوظيفي ، التنظيم الراسي الوظيفي ، تنظيم اللجان.

ب/ **التنظيم غير الرسمي** : يشير إلى تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين أفراد التنظيم ، ويستمد قوته من القيم و المعتقدات الراسخة التي تدفع بالأفراد إلى التعاون فيما بينهم بقصد تقوية العلاقات و توثيق الصلات خارج نطاق الاتصال الرسمي للمؤسسة.

05 / الهيكل التنظيمي :

أ / **تعريف الهيكل التنظيمي** : يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا تتضمن أنماط التفاعل و التنسيق و السلوك الموجه نحو انجاز الأهداف ، ويشتمل الهيكل التنظيمي على مجموعة العناصر الآتية :

* تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة .

* وجود مهام محددة مبنية على التخصص في العمل .

* نطاق للإشراف و خطوط للسلطة و المسؤولية .

* مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية .

ب/ **أنواع الهياكل التنظيمية** : يمكن أن نميز بين نمطين من التنظيم هما : التنظيم الميكانيكي و التنظيم العضوي

* **بالنسبة للتنظيم الميكانيكي** فهو يشير إلى ذلك النمط من التنظيم الذي يركز على التخصص العمودي و الرقابة المركزية حيث تطبق المنظمات قواعد و سياسات و إجراءات محددة لاتخاذ القرارات و رقابة مشددة على مستوى الإدارة المتوسطة وتأخذ شكل هرم طويل وضيق ، يتميز هذا النوع بتحقيق الكفاءة عن طريق الروتين (مثال التنظيمات البيروقراطية).

* **أما التنظيم العضوي** فيتميز بمرونة اكبر و بالتركيز على التخصص الأفقي و قلة الإجراءات و اعتماد الإدارة على حكمة الخبراء و التنسيق غير الرسمي و الرقابة المنطوية على توجيه النصح و المساعدة و

التدريب و الاستشارة ، كما يركز على البيئة الخارجية ، ويتميز بسرعة الاستجابة (تتجه جل المنظمات المعاصرة إلى هذا النمط من اجل مواكبة التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل) .

ج/ تصميم الخرائط التنظيمية : تتخذ عدة أشكال منها :

* الهيكل حسب التنظيم الوظيفي.

* التنظيم على أساس الإنتاج .

* التنظيم على أساس المنتفعين .

* التنظيم على أساس الجغرافي.

* الهيكل على أساس الأقسام .

* الهيكل المصفوفي .

* هيكل الفريق.

د/ العوامل التي تؤثر على تصميم الهياكل التنظيمية :

حجم المنظمة- كم ونوع السلع التي تقدمها – اتساع نشاط المنظمة – أهداف المنظمة – المركز المالي للمنظمة- النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة- القدرة على الحصول على مدراء أكفاء.

.

الموضوع السابع : التوجيه و القيادة

أولا : وظيفة التوجيه

01/ تعريف التوجيه:

يشير التوجيه إلى عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس وهو عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية وعلى المدى القريب و البعيد .

كما يعرف على انه : مهمة مستمرة لصنع القرارات و تسجيلها في أوامر و تعليمات سواء كانت عامة أو خاصة ، تتطلب من المدير تفهم القوى العاملة المختلفة (من حيث التوجهات ن الميول ، الأهداف ...) حتى يتمكن من توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

02/ أهمية التوجيه :

- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية و فنية

- يوفر التوجيه اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين و يساعد على تلبية احتياجاتهم و الشعور بالرضا عن أعمالهم عند تحقيق المستوى المطلوب .

- يرفع مستوى الأداء و يتيح للمرؤوسين التغلب على نقاط الضعف في الأداء وما يواجههم من مشكلات
- يستخدم كوسيلة للنهوض بالموظفين الجدد و اندماجهم مع وظائفهم في وقت قصير.
- يعتبر أداة من أدوات التدريب.

03/ عناصر التوجيه الفعال:

- تحديد واجبات الأفراد بدقة و تشجيعهم .
- توضيح إجراءات تنفيذ الأعمال و إصدار أوامر واضحة كاملة وقابلة للتنفيذ .
- النصح و الإرشاد المستمر.
- تقدير اجتهاد الأفراد العاملين بالمكافآت (التحفيز على الانجاز و عدم الاكتفاء بالأوامر و التعليمات).
- تحسين نظام الاتصالات النازلة و الصاعدة .
- التأكد من تنفيذ التصحيحات بشأن المشاكل و الانحرافات.

ثانيا : القيادة

01/ تعريف القيادة:

- يعرفها فينر على أنها فن تنسيق الأفراد و الجماعات و رفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة ، و القيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية و عقلية و اجتماعية .
- كما يمكن تعريفها على أنها ذلك النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق أهداف معينة باستخدام وسائل التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.
- أو هي القابلية و القدرة على التأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف و قد يكون مصدر هذا التأثير رسميا مثل ذلك الذي يتوفر من خلال المركز الإداري في المنظمة أو من خارج هيكل العلاقات الرسمية للعمل .

02/ نظريات القيادة :

أ/ **نظرية السمات** : ترى أن القيادة أمر فطري وليس مكتسب حيث يولد القادة وهم يحملون صفات معينة تؤهلهم لذلك ، وقد أحصى الباحثون في هذا الشأن أكثر من 80 صفة قيادية تنقسم إلى صفات جسمية وأخرى فكرية و اجتماعية و ثقافية و انفعالية، أهمها : الطموح ، الطاقة ، الرغبة بالقيادة ، قوة الشخصية والقدرة على التأثير ، الأمانة و الاستقامة .

ب/ **النظريات السلوكية** : يركز أصحاب هذا الاتجاه على تحليل سلوك القادة الناجحين و اعتماد النتائج المتحصل عليها في تنمية و تطوير مهارات وسلوكيات الأفراد الذين يرغبون في أن يكونوا قادة فاعلين ،

من أهم الدراسات التي روجت لهذا التوجه نجد : دراسات أوهايو ستيت ، دراسات جامعة ميتشغان ، دراسات بلاك وموتون (الشبكة الإدارية) ، الدراسات الاسكندنافية .

ج/ النظريات الموقفية : تركز هذه النظريات على التأثيرات الموقفية (يختلف نمط وأسلوب القيادة باختلاف الموقف) ويفترض فيدلر في هذا الشأن أن فاعلية أداء الجماعة تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد، من أهم الدراسات في هذا الاتجاه نذكر : النموذج الموقفى الشامل لفيدلر ، نظرية الموارد الإدراكية (فيدلر و جوكارسيا)، النظرية الموقفية لهارسي و بلانشارد ، نظرية الطريق – الهدف لروبرت هاوس ، نموذج القائد –المشاركة لفكتور فروم وفيليب يتون .

د/ النظرية التفاعلية : تحاول التوفيق بين السمات و الموقف .

ه/ النظريات الكاريزمية الحديثة : تركز على ثلاثة نماذج أساسية هي : القيادة الكاريزمية ، القيادة التحويلية ، القيادة الرؤية .

03/ أنماط القيادة : تنقسم إلى :

* النمط الأوتوقراطي المستبد : يهتم القائد وفقا لهذا النمط بالعمل أكثر من الأفراد ، يتخذ القرارات بشكل فردي ، ويعتمد اعتمادا كليا على السلطة الرسمية في منح الثواب و العقاب (هذا مدير و ليس قائد) .

* النمط الديمقراطي : يقوم على مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات ، يهتم بالعمل و الفرد في أن واحد (من انجح الأنماط الحديثة في القيادة) .

* النمط الإنساني : يهتم بالأفراد وتوجهاتهم أكثر من الاهتمام بإجراءات العمل.

* النمط الحر : يعطي كامل الحرية للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف (قيادة عدم التدخل)

* النمط الملهم : يؤثر هذا النمط على المرؤوسين من خلال إثارة الإعجاب لديهم بشخصية القائد و انجازاته وصفاته غير العادية (ذكاء عالي ، فطنة ، قدرة على التنبؤ ، حدة النظر ، مهارات في التعامل ، فصاحة في اللسان)

04/ الفرق بين القائد و المدير : تميز الدراسات بين القيادة و الإدارة من حيث :

* إذا كانت الإدارة تهتم بالتخطيط التنظيم التوجيه والرقابة (إجراءات العمل) فان القيادة تركز على تحديد رؤية العمل و حشد التابعين نحو هذه الرؤية بالاعتماد على التحفيز و شحذ الهمم(التركيز على النتائج و الأهداف) .

* المديرون يركزون على الوضع الحاضر و يعملون على الحفاظ عليه بينما القادة يركزون على محاولات رؤية المستقبل (رؤية إستراتيجية).

* المديرون يعملون على تنفيذ السياسات و الإجراءات دون إبداع غالبا بينما القادة يحفزون التغيير و يخلقون ثقافة قائمة على القيم المشتركة

* المديرون يعتمدون على سلطتهم الوظيفية بينما يستمد القائد سلطاته من الجماعة ذاتها بالاعتماد على قدراته الشخصية ، لذلك نقول ليس كل مدير قائد .

يقول عميد الإدارة الأمريكية بيتر دراكر : " المرء لا يدير الأفراد و الواجب هو قيادة الأفراد بهدف جعل القوة و المعرفة الذاتية لدى كل فرد منتجة " .

الموضوع الثامن : الرقابة الإدارية :

1/ مفهوم الرقابة الإدارية:

يعرفها كوننز و اودونيل على أنها : قياس أعمال المرؤوسين و تصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع و الخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت .

02/ أهداف الرقابة : تنطوي عملية الرقابة على مجموعة كبيرة من الأهداف نذكر منها :

* التحقق من توجيه كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة .

*التأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يتم على ضوء الخطط و المعايير المقررة ، وأن نظم وأساليب العمل المختارة تساعد على تحقيق الأهداف بأكبر كفاءة ممكنة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة .

* التحقق من صلاحية الأفراد لوظائفهم .

* اكتشاف الأخطاء و الانحرافات من اجل تصويبها وتصحيحها .

03/ خطوات الرقابة :

أ – إعداد الخطة التي تحدد معايير الرقابة .

ب- وضع المعايير أو المقاييس الرقابية .

ج- قياس الأداء وذلك من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي إما بالملاحظة الشخصية أو التقارير .

د- تقييم الأداء ويتضمن :

* تحديد حجم الانحرافات عن المعيار الرقابي واتجاهاتها .

* التبليغ عن الانحرافات المعيارية إن وجدت .

* اتخاذ الإجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للانحراف .

* متابعة تنفيذ التصحيحات بالاستناد إلى معطيات التغذية العكسية .

04/ أساليب الرقابة :

أ- الأساليب التقليدية : تتمثل في الملاحظة الشخصية ، التقارير الموازنات التقديرية ، نقطة التعادل

...

ب- الرقابة بالاستثناء ، وتكون في حالة المشكلات و المواقف الحرجة .

ت- أساليب الرقابة المتخصصة : مثل تصميم المعلومات ، خريطة جانت ، طريقة بيرت ، المسار الحرج ...

ث- أساليب الرقابة الشاملة : تتعلق بالمؤشرات الكلية للمنظمة مثل قياس معدلات الربح و الخسارة ، الفائدة على الاستثمار ، التدقيق المالي ...

ج- الأساليب الوصفية مثل : سجلات الحضور و الغياب ، سجل الزمن ، التقارير الوصفية و الخاصة .

05/ أنواع الرقابة : تختلف باختلاف معيار التصنيف و يمكن تلخيص أهم هذه المعايير و التصنيفات المنبثقة عنها في:

أ- حسب معيار اكتشاف الأخطاء : تنقسم إلى رقابة ايجابية (نكتشف الأخطاء و ننتبأ بها قبل وقوعها) ، و رقابة سلبية (تكتشف الخطأ بعد وقوعه) .

ب- حسب الهدف : تنقسم إلى رقابة عامة و رقابة خاصة جزئية .

ت- حسب معيار التوقيت : رقابة قبلية ، رقابة متزامنة ، رقابة بعدية .

ث- حسب النوعية : رقابة وقائية دورية ، رقابة علاجية عارضة .

ج- حسب الوسيلة : رقابة مكتبية (تعتمد على التقارير) ، رقابة ميدانية (تعتمد على الملاحظة) .

ح- حسب المصدر : رقابة ذاتية (من الفرد نفسه) ، رقابة داخلية (المنظمة) ، رقابة خارجية (من خارج المنظمة)

خ- من حيث التنظيم : رقابة مفاجئة ، رقابة دورية ، رقابة مستمرة .

06/ خصائص النظام الجيد للرقابة (الفعالية) :

أ- الملائمة : يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة و حجمها .

ب- توازن التكاليف مع المردود .

ت- الوضوح .

ث- المرونة .

ج- الفاعلية

عطلة سعيدة ، وحظ موفق في الامتحانات