

السنة الجامعية 2022-2023

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

مدخل لعلم الإدارة

مستوى السنة الثانية ليسانس (L م 9)

تخصص: علوم سياسية

د. يحيى باي نجاح

المحور الثالث: الوظائف الإدارية

إنّ العملية الإدارية تعني مجموع الخطوات التي تنتهجها الإدارة في بلوغ الأهداف المسطرة للتنظيم مهما اختلفت أشكاله وتوجهاته وهي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه وتنمية الإداريين وتدريبهم والرقابة على أعمالهم والعلاقات العامة والاتصالات وشؤون الأفراد وإدارة الموارد البشرية والأفراد، وقد قدم ألوتر جيلك كلمة تركيبية تجمع حروفها الأولى الملّية الإدارية وتمثلت في كلمة "posdcorb" والتخطيط p التنظيم o (organization) والأفراد (staffing)، التوجيه (Directing) D، التنسيق، (caordinating)، التقرير (Reporting)، الميزانية (Budgeting) وهي مجتمعة تشكل العملية الإدارية التي تتمكن من خلالها منظمة ما من تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى كفاءة وأقلّ تكلفة وبأقصر وقت ممكن ()، فالعملية الإدارية هي بصفة عامة الطريقة المنتظمة للقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها التي يعتبر التخطيط من أهم الوظائف فيها.

التخطيط:

هو أول خطوة في العملية الإدارية لأي منظمة فهو يبدأ بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات ورصد الموارد للتأكد من إمكانية توفّرها لتحقيق الأهداف المرجوة بصفة جماعية تتضافر فيها الجهود بغية الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف مع التركيز على دراسة الوضعية بطريقة استشرافية وعدم التركيز على الخطة الموضوعة لوحدها وإنما وضع سيناريوهات متعددة، تحسباً للأوضاع غير المتوقعة أو الطارئة أثناء عملية التنفيذ مع تحديد أفضل الطرق الممكنة احتساباً للجهد والوقت والتكلفة.

• أهمية التخطيط:

يوضع التخطيط خطة وطريقة واضحة وسهلة أمام الفريق العامل بالمنظمة بالوضعية التي تسهّل العمل وتوفّر كل المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب مع إيجاد بدائل في حالة الإخفاق وهو ما يعيق المدراء على حسن التصرف وسرعة الاستجابة لأي طارئ خدمة لتحقيق الأهداف المسطرة وهو ما يجعل بالإمكان توجيه الطاقات الموفرة للمزيد من الإبداع والابتكار.

• خطوات التخطيط الإداري:

- 1- تحديد الأهداف: لكل منظمة أهداف رتيبة تسعى لتحقيقها وهو ما يتطلب الدقة في توجيه الموارد تماشياً مع الأهداف.
- 2- إنشاء أماكن التخطيط: وهي باختصار الرؤى المستقبلية، والتي تمثل الأساس للتخطيط الإداري.
- 3- اقتراح بدائل لمسار العمل: هو وضع بدائل في حالة تعثر الخطة الموضوع في الأول مع احتساب المزايا والعيوب، والتكلفة والعيوب.
- 4- إنشاء خطط ثانوية: وهو وضع خطط فرعية تساعد في تنفيذ الخطة الرئيسة بما يضمن التسلسل الزمني للإنجاز.
- 5- خلق بيئة تعاونية: يتم التخطيط وفقاً لتجميع الجهود، وذلك عن طريق بعث الثقة بين الإدارة والموظفين، من خلال التراكم في العملية الإدارية بصفة عامة وفي مراحلها الأولى (التخطيط) بصفة خاصة كونها المرحلة الأولى لأي خطة.....وأي منظمة.
- 6- المتابعة والتقييم: على الطاقم الإداري توحي المتابعة الدائمة للخطط، وتقييمها بصفة دورية وهو ما يمكن من التقييم الدقيق ومن تمّ التقويم في الوقت المناسب ومعالجة أي اختلالات في حينها.

• خصائص التخطيط:

كونه الوظيفة الأساسية للإدارة ، فان الإدارة الكفؤة هي الأحسن تخطيطاً. ولعل من أهم مميزاته مايلي:

- عملية فكرية: لانه يحتاج الى براعة وقدرات ذهنية.
- التخطيط هو عملية مستمرة.
- التخطيط هو عملية واسعة الانتشار (كل المراحل).
- التخطيط هو عملية مرنة قابلة للتكيف والتعديل.

- التخطيط هو عملية تعتمد على التنبؤ بالمستقبل (الاستشراف).

• أنواع التخطيط:

التخطيط انواع منها:

- التخطيط العميق.
- التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الطارئ.
- التخطيط التكتيكي.

• تخطيط الموارد البشرية:

يقوم تخطيط الموارد البشرية على قاعدة العرض والطلب لمعرفة المتطلبات الدقيقة لقوة العمل في المنظمة، حيث يهتم في المقام الأول بضمان أن تحصل المنظمة على الأشخاص من النوعية والكمية التي تحتاجها، فهو يتصل بالتخطيط الإنتاجي لضمان الاستخدام الأفضل لموارد الشركة البشرية ويتضمن التخطيط للموارد البشرية ستة مجالات للأنشطة المتصلة هي :

- 1- التنبؤ بالطلب، تقدير احتياجات المستقبل بالرجوع إلى خطط الشركة والخطط الوظيفية.
- 2- التنبؤ بالعرض.
- 3- تحديد متطلبات الموارد البشرية.
- 4- تحليل التكلفة والإنتاجية.
- 5- تخطيط الأداء.
- 6- مراقبة وحساب ميزانية الموارد البشرية.

• التنظيم:

تعرف وظيفة التنظيم على أنها عملية جمع الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي، فهي تحديدا من يقوم بماذا؟ وهو ما يتطلب تعريف وتجميع الأنشطة وتحديد

المسؤوليات، وترسيخ طرق الاتصال والتنسيق والمراقبة. كما يكون التنظيم عبر أربع أنشطة هي:

- تحديد أنشطة العمل.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة إلى وحدات عمل إدارية.
- إضفاء نوع من اللامركزية بتفويض بعض الأعمال مع إعطاء قدر من السلطة والحرية.
- تصميم مستويات اتخاذ القرار.

• أهمية التنظيم في العملية الإدارية:

تبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية في مجموعة من الجوانب منها مايلي:

- 1- توضيح بيئة العمل.
- 2- التنسيق بين وحدات العمل.
- 3- بلورة الهيكل التنظيمي الرسمي لاتخاذ القرارات.

• مراحل وظيفة التنظيم:

يمر التنظيم بمراحل وخطوات هي:

- 1- الحفاظ على الخطط والأهداف المسطرة مسبقاً.
- 2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
- 3- تصنيف الأنشطة.
- 4- تفويض العمل والسلطات (تقييم العمل).
- 5- تصميم مستويات العلاقات: وهي تحديد العلاقات الرأسية والأفقية، فالهيكل الأفقي يحدّد من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتعريف بعلاقات العمل، وكذا جعل القرار تحت السيطرة للمحدودية عن المرؤوسين لكل مدير.

• إدارة التنظيم:

ترتبط إدارة التنظيم بأنشطة متعددة نذكرها ونفصل بعضها كمايلي:

أ- **تصميم التنظيم:** وهو يعني تحديد هيكل التنظيم الذي يتضمن المواقع والوحدات التي تربطها علاقات تتعلق بممارسة السلطة وتبادل المعلومات، فتصميم التنظيم هو عبارة عن عملية تقسيم مهام الإدارة إلى أنشطة متنوعة وتوضيح أسس التنسيق بينها وهو ما يساعد على تنظيم الجهود الجماعي خدمة لتحقيق الأهداف.

ب- **دائرة الثقافة:** وهي تتعلق تحديدا بتعزيز وتقوية عملية موجودة بالفعل أو تغيير ثقافة غير عملية أو غير وظيفية أي تطبيق التقوية للقيم الثقافية الوظيفية أو تغيير ما هو غير مناسب من قيم غير وظيفية.

ج- إدارة فريق العمل.

د- إدارة المرونة.

هـ- إدارة التغيير.

• تقنيات إدارة الثقافة:

يمكن استخدام وسائل مختلفة لإدارة الثقافة داخل المنظمة منها:

- قائمة بيانات المهمة والتي تحدد إلى أين يتجه التنظيم، والقيم التي يحتاجها للوصول إلى بلوغ الأهداف ثم إقامة ورش عمل بإشراك العاملين ودراسة سبل تطبيقها.

- برامج تعليمية وتدريبية (المهارات الجديدة).

- برامج إدارة الأداء (تقييم عام).
- النظم الإدارية للمكافأة، والتي تكافؤ العاملين على سلوكهم الذي يتوافق مع قيم المنظمة.

• التوجيه الإداري Directing:

هي ببساطة إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة ويضطلع المدير بهذه الوظيفة الحساسة المركبة، فهو صيغة الأمر والنهي والإرشاد، سواء كان ذلك عن طريق تعليمات شفوية مباشرة أو غير مباشرة عن طريق مستويات عدة للتسلسل الإداري داخل التنظيم وذلك وفق: الاتصال ، التحفيز والتدريب وقد يكون التوجيه وفقا لـ :

- الإرشاد.
- التدريب والتعليم.
- الأمر والنهي.
- التحفيز.
- القرار.
- النصح أو العقاب.

• إرشادات حول وظيفة التوجيه:

على المدير عدم الإكثار من إعطاء الأوامر عند القيام بالتوجيه لأن كثرة الأوامر تثبط عزائم العاملين. كما أن اختيار المشرفين الأكثر قربا من العمال يساعد في وظيفة التوجيه أكثر من المشرفين الجدد الذي عادة ما يتباهون بسلطتهم الجديدة على العمال.

• الرقابة:

كل الوظائف الإدارية السابقة لابد من الإشراف عليها وتتبع أداء الموظفين فيها من خلال آلية الرقابة وهي الوظيفة التي تعنى بتقييم الأداء وفقا لمعايير موضوعة سلفا للوقوف على سير الأعمال داخل المنظمة، فهي عملية شاملة أي أنها تشمل كل ما في المنظمة من أفراد وآلات وأموال وأسلوب أداء وقد تطوّر مفهوم الرقابة من وظيفة علاجية إصلاحية تعالج الخلل إلى وظيفة متكاملة تشمل الإشراف والقياس، وفي قطاع الإدارة يتولّى العملية الرقابة المدير العام ومساعديه والذين يسعون إلى تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط التي تعتبر أول وظيفة تشملها العملية الإدارية وذلك وفق معايير عن طريق خطوات أربعة هي:

- 1- إعداد معايير الأداء.
- 2- متابعة الأداء الفعلي.
- 3- قياس الأداء.
- 4- تصحيح الانحرافات عن المعايير.

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

مدخل لعلم الإدارة

مستوى السنة الثانية ليسانس (ل م و)

تخصص: علوم سياسية

و. يحيى باي نجاح

المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار الإداري

إنّ القرار بصفة عامة هو العملية التي يتمّ من خلالها المفاضلة بين مجموعة من البدائل والخيارات المتاحة لحلّ مشكلة ما قائمة كانت أو متوقّعة في المستقبل، وفقا لأفضليته في تحقيق الأهداف وضمن معطيات بيئة معينة، وفي حال غياب بدائل متاحة تكون هنا في حالة استجابة ذاتية وليس قرار وهو ما يعني ارتباط القرار بمجموعة من الخيارات التفاضلية التي توفّر مساحة من الاختيار والتمييز على أن تتوفر في القرار صفتين لا بدّ متوفرهما في أي قرار وهما: قابلية التنفيذ على أرض الواقع والتماشى مع الأهداف المسطرة كليا أو جزئيا.

أما فيما يتعلق بالقرار داخل المنظمة الإدارية فالقرار الإداري يقصد به تلك الأوامر التي تصدرها سلطة أعلى إلى سلطة أدنى منها. حيث يعني القرار لغة: الاستقرار والرأي الذي يمضيه من يملك حق مضاءه ويقال صار الأمر إلى قراره أي انتهى وتثبت كما تعني فصل أو حكم في مسألة خلاف.

و باللغة الإنجليزية **Decision**: يعني البيت النهائي والإرادة المحددة بشأن ما يجب وما لا يجب للوصول إلى موقف معين، فهو نشاط إنساني مركب يبدأ بعدم اليقين وينتهي باختيار يزيل الشك بناء على أساليب علمية تؤدي إلى اختيار الخيار الصائب من بين خيارات متعددة. وهو ما جعل عملية اتخاذ القرار أهل العمليات في الإدارة على الإطلاق حتى أن البعض دفع ب بروز مدرسة في الفكر الإداري تعنى تحديدا بطرق آليات وأهداف اتخاذ القرار سميت بـ "مدرسة اتخاذ القرارات".

• أنواع القرارات الإدارية:

تتعدد أنواع القرارات تبعا للموقف الذي تتخذ فيه وكذا الأثر الذي يحدثه على المنظمة بشكل عام، فهناك قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة، وهناك قرارات فردية وأخرى جماعية وهناك قرارات شخصية وأخرى تنظيمية، وهناك قرارات بسيطة وأخرى مركبة، كما أن هناك قرارات إستراتيجية وأخرى روتينية، وكلها قرارات تمرّ بمراحل تسمى بمراحل عملية اتخاذ القرار الإداري:

- 1- التشخيص الدقيق للأزمة أو المشكلة.
- 2- الوقوف على عملية جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة لأن المعطيات الخاطئة تؤدي إلى قرارات خاطئة.
- 3- تحليل وتفكيك حيثيات الأزمة أو / المشكلة.
- 4- وضع خيارات مختلفة لحل المشكلة.
- 5- تقييم مبدئي لكل خيار وتأثيره على المنظمة.
- 6- اختيار الحل الملائم.
- 7- تنفيذ القرار وتتبع مراحل تنفيذه بدقة.

● العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

لعل من اهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار مايلي:

- القوانين.
- القيادة.
- المستشارون والمساعدون والنواب.
- المرؤوسين والذين تشملهم القرارات.
- الجماعات الضاغطة داخليا وخارجيا.
- المعطيات المتوفرة.

• العوامل المحيطة بالإدارة (البيئة):

تتأثر البيئة الادارية بمجموعة من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية واللوجستية والدولية .

1- العوامل الثقافية والاجتماعية: من اهمها:

- مستوى التعليم.
- الميولات القيمية للأفراد.
- نسبة المرأة من القوة العامة.

2- العوامل السياسية: من اهمها:

- القوانين والتشريعات.
- درجة الانفتاح والمشاركة.
- جماعات الضغط.
- العمل النقابي.

3- العوامل الاقتصادية: من اهمها:

- السياسة المالية والنظام البنكي.
- مستوى الدخل القومي.
- متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.
- معامل جيني وترتيب الدولة فيه (التوزيع).
- السياسات الاستثمارية للدولة.

4- العوامل اللوجيستية: من اهمها:

- البحث العلمي.
- الجودة.

- مدى التحكم في التكنولوجيا.
- التقنية والرقمنة ودرجة الدولة في هذا المجال.
- 5- البيئة الدولية: من اهم عواملها:**
- معدل الديون الخارجية.
- الانضمام إلى التحالفات والتكتلات.
- الاندماج.
- تحرير التجارة الخارجية

جامعة جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات مقياس

مدخل لعلم الإدارة

مستوى السنة الثانية ليسانس (ل م و)

تخصص: علوم سياسية

و. يحيى باي نجاح

المحور الخامس: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Social

Responsibility

المسؤولية لغة: هي صفة من يقع على عاتقه تبعات عمل ما وتطلق عادة على التزام الشخص بما يصدر عنه من قول وفعل، أما من الناحية القانونية فهي التزام بإصلاح الواقعة على الغير طبقاً للقانون.

أما المسؤولية الاجتماعية للشركة، فهي الالتزام من جانبها اتجاه المجتمع الذي تعمل في كنفه عن طريق الإسهام بمجموعة من النشاطات الاجتماعية مثل: محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وإيجاد فرص عمل للعاطلين، وحل مشاكل المواصلات والإسكان وهي باختصار أن يراعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية زيادة رفاهية المجتمعات وتنمية البيئة المحلية وتطويرها وإشعار الموظفين بتقدير الذات والأهمية...

يرجع مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى القرن الثامن عشر مع آدم سميث الذي رأى أن احتياجات ورغبات المجتمع لا تتحقق إلا بتعاون المنظمات والمؤسسات مع المجتمع، أما اصطلاحاً فقد ظهر المصطلح لأول مرة في 1923 حين أشار **sheldon** أن مسؤولية المنظمة هي بالأساس مسؤولية اجتماعية.

وقد عرفها **Holmes** على أنها: "الالتزام على المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية منها محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحلّ مشكلات الإسكان والمواصلات وغيرها...".

وعموما ، المسؤولية الاجتماعية مفهوم جديد نسبيا الصيغة جديدة لعلاقة المنظمة الإدارية بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وأصبح بذلك مقياس درجة كفاءتها، مرتبط بشكل أساسي بقدرتها على التجاوب والتكيف مع بيئتها خارجيا وداخليا مع إيلاء المزيد من الاهتمام بالكادر البشري، وتنمية مهاراته وقدراته. بالإضافة الى الاهتمام بمجموعة من المعايير مثل:

- إدارة الجودة الشاملة.

- إيزو 14000 للإدارة بالجودة.

- المواصفة 26000 للإدارة البيئية.

- المواصفة 27000 للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

وكل هذه المعايير تشكل معا:

- كيانات اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة.

- تحسين الإجراءات وإغفال العملاء.

- إرضاء العملاء بأسلوب جديد لتحقيق الربح السريع.

ويعتبر نموذج التميز الأمريكي الذي يقابله نموذج التميز العالم "جينيتش تاجوتشتي"/

الأوروبي. يقاس بدالة خسارة الجودة، الذي يرى أن الجودة تقاس بمقدار تأثير رضا

المجتمعات، وقد أسس ذلك عالميا بصدور الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية في 26

جويلية 2000. ، كون المسؤولية الاجتماعية اصبحت اليوم وظيفة أساسية للقيادة الإدارية

مثلها مثل التسويق والإنتاج والتوظيف والتمويل.

● أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مجموعة من العناصر منها:

- المنافسة العادلة.

- التقنية والتكنولوجيا.

- قوانين حماية المستهلك.

- حماية البيئة.
- السلامة والعدالة (عدم التمييز العرقي، تحسين ظروف العمل، التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي عمل المرأة وظروفها، المهاجرين وتشغيل غير القانونيين، عمل المعاقين.... وغيرها.
- المعايير الأخلاقية لاجل تحقيق تكافؤ الفرص في التوظيف وضمان حقوق الإنسان.
- الأعراف والقيم الاجتماعية كتلك المرتبطة باحترام العادات والتقاليد، ومكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية... وغيرها.
- نوعية الحياة ذات العلاقة بنوع التغذية و الملابس والخدمات و النقل العام... وغيرها.

• أهمية المسؤولية الاجتماعية:

يمكن إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية في مجموعة من الجوانب منها:

- التكيف مع كل المستجدات.
- تحسين بيئة الاستثمار.
- تحسين علاقات أصحاب العمل.
- إخراج الإمكانيات من خلال تحسين الظروف.
- تحسين سمعة المنظمة وتحقيق الرضا داخليا وخارجيا.

• تأثير البيئة والتحديات المعاصرة على المنظمة:

تتأثر المنظمة بعوامل مختلفة يمكن اجمالها فيما يلي:

- 1- العوامل السياسية:
 - التشريعات والقوانين.
 - التعليمات واللوائح.
 - المنظمات غير الرسمية والنقابات.
 - درجة الانفتاح السياسي.

2- العوامل الاقتصادية:

- السياسات التنموية والنقدية.
- القطاع المصرفي ومدى مرونته.
- درجة الدولة في معامل جيني ونصيب الفرد من الدخل القومي.
- الاستثمار والسياسة البنكية.
- محفزات الدولة للاستثمار الداخلي والخارجي.

3- العوامل الديمغرافية:

- تعداد السكان.
- التنوع الإقليمي.
- نسبة الشباب.

4- العوامل التكنولوجية:

- ترتيب الدولة من حيث تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
 - البحث العلمي.
 - جودة المنتجات داخل الدولة.
 - مستوى التقدم التكنولوجي.
 - معدل إيرادات الاختراع في الدولة.
- عوامل البيئة الدولية مثل: ديون الدولة، شراكات الدولة الإقليمية والدولية، تكتلات الدولة، الاندماج والاستحواذ وموقع الدولة في التكتلات الكبرى.