

الجامعة التقنية الشمالية  
المعهد التقني / الموصل  
قسم تقنيات إدارة المكتب

مادة ( الإدارة )

للصف الأول

إعداد

مزاحم رياض حمدون

التخصصات : الادارية  
القسم : تقنيات ادارة مكتب

### المفردات الدراسية

عدد الساعات الاسبوعية				السنة الدراسية	الإدارة	باللغة العربية	اسم المادة
عدد الوحدات	المجموع	عملي	نظري		Management	باللغة الانكليزية	
١٠	٥	٣	٢	الأولى	العربية	لغة تدريس للمادة	

اهداف المادة : التعريف بالإدارة ومجالاتها الرئيسية ووظائفها واهميتها في المنظمة .

الهدف الخاص : ايجاد قاعدة نظرية وتطبيقية لممارسة العمل الاداري في المنظمة .

المفردات النظرية	
الاسبوع	تفاصيل المفردات
الاول	الإدارة : المفهوم ، الاهمية ، الارقان ، النشاطات ، التطور
الثاني	مداخل دراسة الادارة ومجالاتها : ادارة الاعمال والادارة العامة
الثالث	وظائف الادارة ووظائف المنشأة : المفهوم ، العلاقة ، الخصائص
الرابع	الادارة في البيئة المتغيرة : المفهوم ، الانواع ، المكونات ، تفاعل الادارة مع البيئة
الخامس	مدارس الفكر الاداري : الانواع ، اسباب ظهور المدارس الادارية
السادس	مدرسة الادارة العلمية : الافكار والمعتقدات ، ابرز الرواد وابرز مساهماتهم
السابع	المدرسة الانسانية : الافكار والمعتقدات ، ابرز الرواد وابرز مساهماتهم
الثامن	الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية والمدرسة الانسانية
التاسع	مدرسة النظم : الافكار ، العناصر ، الخصائص ، التقويم
العاشر	المدرسة الكمية : الافكار ، الاتجاهات الفرعية ، ابرز الاساليب
الحادي عشر	مدارس اخرى : مدرسة النظام الاجتماعي ، المدرسة التجريبية

التخطيط : المفهوم والاهمية ، الطبيعة الاساسية للتخطيط (حقائق الخطيط)	الثاني عشر
التخطيط والتنبؤ : اهمية التنبؤ وفوائده ، حالات التنبؤ	الثالث عشر
مسؤولية التخطيط والتنبؤ ، المكونات التنظيمية لممارسة التخطيط	الرابع عشر
مرونة التخطيط ، انواع التخطيط ، خطوات التخطيط	الخامس عشر
اتخاذ القرار : المفهوم والاهمية ، انواع القرارات	السادس عشر
خطوات اتخاذ القرار ، استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار	السابع عشر
التنظيم : المفهوم والاهمية ، علاقة التنظيم بوظائف الادارة الاخرى	الثامن عشر
التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي : المفهوم ، اهمية التنظيم غير الرسمي	التاسع عشر
الهيكل التنظيمي : تصميم الهيكل التنظيمي ، اسس تجميع الانشطة	عشرون
المستويات الادارية ، الاسباب ، نطاق الاشراف	الحادي والعشرون
الصلاحية : المفهوم والاهمية ، الانواع ، المصادر	الثاني والعشرون
تفويض الصلاحية ، المركزية واللامركزية	الثالث والعشرون
المسؤولية : المفهوم والاهمية ، الخصائص ، الصلاحية والمسؤولية	الرابع والعشرون
التحفيز : المفهوم والاهمية ، الحاجة والدافع والحافز ،انواع الحوافز	الخامس والعشرون
القيادة : المفهوم والاهمية ،مناهج دراسة القيادة ، النظريات والانماط	السادس والعشرون
الاتصالات : المفهوم والاهمية ، العناصر	السابع والعشرون
الاتصال الفعال ، اتجاهات الاتصال	الثامن والعشرون
الرقابة : المفهوم والاهمية ، المبادئ ، الانواع ، الخطوات	التاسع والعشرون
وظائف المنشأة : مفاهيم عامة ووظائف فرعية	الثلاثون

## مدخل الى الادارة:

من الواضح ان على أي منظمة تظهر الى الوجود تحقيق عدد من الاهداف التي تعد الاساس في وجودها واستمرار عملها، ويتم تحقيق هذه الاهداف من خلال القيام بعدد من النشاطات من قبل الافراد العاملين في المنظمة.

ومن هنا نجد ان انجاز أي عمل من الاعمال في المنظمة يتطلب القيام بالنشاطات الآتية:

- أ- النشاطات التنفيذية : وهي النشاطات التي تؤدي الى انجاز العمل ، كالقيام بصناعة البضاعة\_بيعها .
- ب- النشاطات الادارية : وهي النشاطات التي تؤدي الى ضمان انجاز العمل، كالقيام بوضع الخطط والسياسات الخاصة بالعمل وتنظيم الافراد العاملين وتحديد العلاقات بين الافراد وتحفيزهم فضلا عن وضع المعايير الرقابية التي بموجبها يتم قياس اداء العمل.

فالإدارة هي مجموعة من النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوجيه جهود الافراد لإنجاز الاعمال المناطة بهم وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة.

الإدارة وجدت منذ ظهور المجتمعات الإنسانية ، وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها . والإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية ، والإغريقية ، والصينية ، وقد كان ذلك الاهتمام نابعاً من إدراك 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 :

١- التطور التكنولوجي الحديث

٢- الثورة الصناعية .

٣- زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها .

٤- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

## مفهوم الإدارة :

معنى الإدارة في الاصطلاح الفني هو :

( تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة ) .

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 ، ولاستمرار نجاحها وتطورها ) .

ومن خلال 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 لا الفردية .
- إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة علمية يستطيع بها ومن خلالها أن يحقق المسئولون الأغراض المستهدفة المحددة .
- إن العناصر الرئيسية للعملية الإدارية علمياً تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

## مداخل دراسة الإدارة :

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

### ١- الإدارة كعلم: Management as a science

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

٢ - والإدارة فن لأنه لا بد 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.

- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها علم الاقتصاد - علم النفس - علم الاجتماع - علم الرياضيات - علم القانون - علم السياسة -

- مجالات الإدارة :

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة public - administration وتطبق في القطاع الاقتصادي - economic sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال Business - administration ، 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 الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي جدول ( ١ ) :

	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمة عامة	تحقيق ربح
الحجم	عادة كبيرة	اصغر
مجال التطبيق	دوائر حكومية	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص

الفرق بين إدارة العامة وإدارة الأعمال

## المدارس الادارية :

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

وهو من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية ، عمل في احد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندسا عام ١٨٧٨ م ، وإثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجيه ، وسرعان ما قام بأجراء التجارب الميدانية من اجل زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وقد نشر تجاربه على شكل نظريه في كتابه المعروف " مبادئ الإدارة العلمية " عام ١٩١١ م واضعا " نظرية الإدارة العلمية .

وقد ركزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة 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:

١-استخدام الأسلوب العلمي في كل عنصر من عناصر عمل العامل بدلا" من الاسلوب العشوائي القديم .

٢-اختيار العامل اختيارا" علميا" - وليس عشوائيا"- وتدريبه وتعليمه وتطويره .

٣-التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال .

٤ - تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا".

## مزايا حركة الإدارة العلمية :

- ١- التحسين الشامل في إدارة المصانع .
- ٢- نتيجة التحسينات الحاصلة في إدارة المصانع انتقلت هذه التحسينات لتشمل المبيعات والادارة العامة والجوانب الاخرى في العمل .
- ٣- حققت استخدام افضل للمعدات والعمالة وطورت اساليب التخطيط والرقابة.
- ٤- هيأت للعامل مكانا" انسب لقدراته ، وفرصا" افضل لتقدمه ، واجورا" اعلى ، وظروف عمل احسن ، والاخذ بأنظمة الحوافز .
- ٥- مهدت حركة الادارة العلمية السبيل لمنتجات اجدر بالثقة ، وقوة عاملة افضل ، وريح اعظم للمنظمة .

## الانتقادات الموجهة لحركة الادارة العلمية :

- ١- اغفالها للنواحي الانسانية .
- ٢- نظرة هذه المدرسة الى العامل على اساس انه آلة بشرية يتم التحكم بها من خلال استخدام حوافز مادية مما يؤدي الى ارهاقه في سبيل الحصول على اجر عالي .

## هنري فايول:

(هنري فايول ١٨٤١-١٩٢٥ م ) وهو احد علماء مدرسة الادارة العلمية.

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

- اولا"- تصنيف النشاطات المنظمة الى ستة مجموعات هي :
  - أ- نشاطات فنية : كنشاط الانتاج .
  - ب-نشاطات تجارية : كالبيع والشراء .



- ت-نشاطات مالية : كالحصول على الاموال والاستخدام الامثل لها .
- ث-نشاطات محاسبية واحصائية : كتسجيل العمليات المحاسبية وجمع المعلومات وتبويبها .
- ج-نشاطات الضمان والوقاية : كحماية الممتلكات والاشخاص .
- ح-نشاطات ادارية : وتتضمن التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة .

وقد ركز فايول في دراساته على المجموعة السادسة من النشاطات ( الادارية ) باعتبار ان الجامعات الخمسة الاولى معروفة بشكل جيد ، الا ان النشاطات الادارية غير معروفة ولكونها ذات فائدة كبيرة .

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

ثالثا"- تصنيف وظائف الادارة الى خمسة وظائف هي : تخطيط ، تنظيم ، قيادة ، تنسيق ، رقابة.

رابعا"- تطوير مبادئ الادارة : حيث اقترح اربعة عشر مبدأً للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الادارة الحديثة .

#### المبادئ العامة للإدارة عند هنري فايول:

تستند نظرية ( فايول ) على ان الادارة كي تكون فعالة ينبغي ان تراعي وتقوم على اساس المبادئ الاربعة عشر الاتية :

١. 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.
٢. السلطة والمسؤولية : ترابط السلطة والمسؤولية وعلاقة احدهما بالآخرى .
٣. النظام : تشمل احترام النظم والطاعة والسلوك والعلاقات بين صاحب العمل والموظفين.

٤. وحدة اصدار الأوامر :يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط ، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .
٥. وحدة التوجيه : ان يكون لكل مجموعة من الانشطة مدير واحد وخطة عمل واحدة .
٦. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة :إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
٧. 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.
٨. المركزية : ان تتركز السلطة لحد معين .
٩. تدرج السلطة : تتسلسل السلطة وفق تدرج سلمي ، من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله .
١٠. الترتيب : مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه .
١١. العدالة والمساواة : المراعاة والإنصاف يجب أن تمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
١٢. استقرار الموظفين :يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر . ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل ( المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المستقرة ) .
١٣. 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.
١٤. التعاون : على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

### مدرسة العلاقات الإنسانية :

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات. فنتيجة للانتقادات الحادة للإدارة العلمية تمت الدراسات في الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل و مشاعر الأفراد و الحوافز الاجتماعية و علاقتها بزيادة الإنتاج و بذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية – و تطالب هذه المدرسة بعدم استخدام العنف الإداري و الشدة و استخدام الأسلوب الإنساني والتلطف بدلاً من

التسلط و القهر - و الاهتمام بالجانب الاجتماعي و من رواد هذه المدرسة الإنسانية ( التون مايو و العالمية ماري باركر فوليت.

ويعتبر ( التون مايو Elton - Mayo ) - استاذ جامعة هارفرد - من الرواد الأوائل لهذه المدرسة ، ولد في استراليا وتدرّب مشغلا" بعلم النفس في جو من المؤثرات الاجتماعية ، وبين عامي ١٩٢٧ و ١٩٤٧ أجرى مايو تجاربه في قسم البحث العلمي الصناعي بجامعة هارفرد ، وبدا برنامج التجارب بنتيجة كان قد انتهى بها بحث اجري بشركة ويسترين اليكترويك في هوثورن ، وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوثورون .

تجارب هوثورن Howthorne : وهي التجارب التي أجريت في مصانع شركة وسترن إلكترويك، 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 الاجور وكمية الاضاءة على إنتاجية الأفراد ، ويخلص مايو الى ان تدابير العمل بالاضافة الى توفير احتياجات الانتاج الموضوعية لا بد ان تلبي في نفس الوقت حاجة العامل الشخصية من حيث الارضاء الاجتماعي في مقر عمله ، وبهذا التاكيد الجديد على العلاقات الانسانية اتخذ المصنع بعدا" اجتماعيا" بالاضافة الى الجانب الاقتصادي ، وقد ضمن مايو هذا المفهوم كتابه ( المشاكل الانسانية في حضارة صناعية ) الصادر عام ١٩٣٣ .

وقد توصل (مايو) بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:

- المنظمة نظام اجتماعي بالاضافة 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 وضرة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- أعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي في تأثيره على السلوك الفردي في المنظمة.
- أهمية المعنويات على الإنتاج.

## الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الانسانية :

ظهر لهذه المدرسة انتقادات كثيرة كونها اهتمت بالجانب الاجتماعي والإنساني و المعاملة الحسنة فقط و أهملت التنظيم الرسمي للمنظمة الإدارية و انها بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية .

## مدارس الاتجاهات المعاصرة :

أ- مدرسة النظم : تفترض هذه النظرية أن المنظمة هي نظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والاشمل التي تمثل بيئتها ، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات 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 ، وبناء " على ذلك فان الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي للحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء .

ويؤكد 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 الافراد .

مفهوم المنظومة : تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة ، سواء التقليدية أو السلوكية ، لان 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 لابد أن تكون من منطلق 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 الكلاسيكية والسلوكية .

## مكونات المنظمة كمنظومة :

1- المدخلات : لابد لأي منظمة أن تحصل على المواد والمستلزمات المطلوبة للإنتاج أو الخدمات من البيئة الخارجية للمنظمة .

٢- العمليات التحويلية : ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة ( المخرجات ) .

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

٤- 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 .

٥- الأثر المرتد ( التغذية العكسية ) : المعلومات اللازمة للإدارة 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 .

٦- 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 علاقة وثيقة ببعضها البعض ، هذه الأجزاء هي :

١- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد ( رئيسا أو مرؤوسا ) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة ،

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

٣- الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي ، وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم .

٤- الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر .

## المدرسة الكمية :

تدور افكار رواد هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والاساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الادارية ، فعند ذلك تدرس المشكلة والبدائل بشكل رياضي للتوصل الى البديل الامثل .ومن الاساليب الكمية الاكثر استخداما" في العمل الاداري :

١- البرمجة الخطية : وهو الاسلوب الذي يستخدم للتعرف على افضل علاقة بين المتغيرات التي تؤثر في الوصول الى هدف معين ، ويطلق عليها خطية لان العلاقة بين المتغيرات وبين الهدف تصاغ بمعادلة يمثل حلها خطأ" مستقيما".

٢- خطوط الانتظار : يستخدم هذا الاسلوب 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 ارصفتها الموانئ ليتم تفريغها ).

٣- المباراة الادارية : تستخدم في حالة مواجهة المدير اكثر من استراتيجية واحدة تؤدي الى تحقيق الهدف ، والمطلوب منه تحديد الاستراتيجية المثلى باستخدام الاسلوب الرياضي لنظرية المباراة الادارية للوصول الى النتيجة .

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

٥- الاحتمالات : هو اسلوب رياضي يستخدم للتنبؤ بالمستقبل ، ويطبق في العمل الاداري لمعرفة بعض المتغيرات واثرها في عملية اتخاذ القرار ، فيميل الاداري الى اتخاذ القرار عندما تكون نسبة الاحتمال عالية وتدعم القرار .

٦- المحاكاة : وهي وسيلة رياضية يتم بموجبها اتخاذ القرارات من خلال التعرف على الحقائق المتعلقة بالبدائل بالاعتماد على سلسلة من الاحداث وقياسها واستنباط الافضل ، كاتخاذ قرار باستخدام عامل او اكثر ، او عدم استخدامه ، نتيجة دراسة حجم العمل والطاقة

المطلوبة في ضوء ما تحقق في الأشهر الخمسة السابقة وفي ضوء توقعه لما سيكون عليه الحال للأشهر الخمسة القادمة مثلاً".

### بيئة الإدارة :

وهي جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة على المنظمة ، وتصنف الى :

١- 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 القرارات عمليتان لا يكتب لهما النجاح دون مراعاة الظروف البيئية الداخلية ، ومن اهم عوامل البيئة الداخلية :

- ١- عوامل متعلقة بالتمويل : حجم السيولة ، حجم الارباح ، الكفاءة التشغيلية ، عوامل التسويق والتوزيع .
- ٢- عوامل متعلقة بالانتاج / العمليات : توافر الطاقة اللازمة للتشغيل ، كفاءة تسهيلات الانتاج ، اسعار المواد الخام ، كلفة العمليات الكلية للمنظمة .
- ٣- عوامل متعلقة بالافراد : توافر مهارات عالية بين العاملين ، توافر خبرات جيدة للإدارة العليا ، توافر علاقات عمالية جيدة .
- ٤- عوامل متعلقة بالمنظمة : المحافظة على سمعة المنظمة ومركزها في المجتمع ، كفاءة الهيكل التنظيمي ، حجم المنظمة .

٢- 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 للإدارة بعداً علمياً 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:

- ١- الموارد البشرية : الخبرات والمهارات المتوفرة في سوق العمل .
- ٢- المصادر المالية : مصادر تمويل المنظمة .
- ٣- العوامل التكنولوجية : ان التميز في الاداء ، 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 .
- ٤- العوامل الاقتصادية والأنظمة الحكومية : الوضع السياسي والاقتصادي للدولة .
- ٥- المستفيدين : الجهات أو الأفراد الذين يحصلون على إنتاج أو خدمات المنظمة .
- ٦- المواد الخام : مدى توفر الخامات المستخدمة وسهولة الحصول عليها نوعيا و اقتصاديا .
- ٧- العوامل الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد ، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس والتي يمكن ان تؤثر على اداء المنظمات الادارية .

#### تصنيف البيئة الخارجية :

- تميز أدبيات الإدارة بشكل عام بين نوعين (مستويين) من البيئة الخارجية :
- ١- البيئة العامة : تمثل الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ، وتتضمن مجموعة من العوامل التي تسعى المنظمات إلى التكيف معها ، وسميت عامة لان 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 :

- ١-العوامل الاقتصادية
- ٢- العوامل التكنولوجية
- ٣- العوامل الاجتماعية
- ٤- العوامل السياسية
- ٥- العوامل الثقافية
- ٦- العوامل القانونية



٢- البيئة الخاصة: وتشمل المتغيرات والعوامل والقوى ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها،

و سميت خاصة لان عواملها تؤثر في منظمات دون أخرى ،

عوامل البيئة الخاصة :

١- المستهلكين

٢- المجهزين

٣- المنافسين

٤- التكنولوجيا ذات العلاقة

٥- الجهات الحكومية

### الوظائف الادارية :

هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف 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:

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

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

كذلك يعرف بانه - ( نشاط ذهني ينظم القرارات ذات العلاقة بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظمة 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 .

### طبيعة التخطيط :

- ١- التخطيط وسيلة لبلوغ الهدف
- ٢- اولوية التخطيط
- ٣- شمولية التخطيط
- ٤- كفاية التخطيط

### أهمية التخطيط :

- ١- التخطيط ضروري بسبب المخاطر وعدم التأكد في اطار التغيير
- ٢- التخطيط يركز الانتباه على اهداف المنظمة
- ٣- التخطيط يوفر النفقات
- ٤- التخطيط نشاط اساسي للرقابة

### انواع التخطيط :

تستخدم المنظمات انواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لاجراضها المختلفة . ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير اهمها :

#### أ) التخطيط حسب مدى تأثيره : ويشمل :

- ١- التخطيط الاستراتيجي : يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل ، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الاداري الاعلى وبمشاركة جميع المستويات الادارية الاخرى .

اهداف التخطيط الاستراتيجي :

- 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 .

٢- التخطيط التكتيكي : يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الانشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية ، وتنفذ من قبل الادارة الوسطى والعليا ، وهذه الخطط تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة في المستويات الادنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً 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 .

٣- التخطيط التشغيلي : وتمارسه الادارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى ، ويوضح التخطيط التشغيلي عادة الخطط التكتيكية ، ومن امثلته تحديد احتياجات ادارة الانتاج من المواد وقطع الغيار .

ب ) التخطيط حسب المدى الزمني : ويشمل :

- ١- التخطيط طويل المدى : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ، خمسة سنوات فأكثر .
- ٢- التخطيط متوسط المدى : ويغطي فترة زمنية متوسطة ، من سنة الى خمسة سنوات .
- ٣- التخطيط قصير المدى : ويغطي فترة زمنية تقل عن السنة .

ج) التخطيط حسب الوظيفة : ويشمل :

- ١- تخطيط الانتاج : مثل تدفق المواد الخام ومراقبة جودة الانتاج والعاملين في ادارة الانتاج .
- ٢- تخطيط التسويق : مثل تقييم المنتج ، الترويج ، التوزيع .

٣- التخطيط المالي : ويركز على الجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الاموال وكيفية انفاقها .

٤- تخطيط القوى العاملة : ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات من القوى العاملة ، التدريب ، التطوير .

٥- 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 "فعالاً" الى حد كبير ومن اهمها :

- ١- ان يكون التخطيط مرنا" ويتقبل الاستجابة لاي متغيرات .
- ٢- ان يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم اكثر من الحد المعقول .
- ٣- ان يكون واضحا" وبعيدا" عن العموميات .
- ٤- ان يشمل كل جوانب المنظمة ( الانتاجية ، المالية .....الخ )
- ٥- ان يغطي فترة زمنية معقولة .

#### مسؤولية التخطيط :

- ١- مستوى الادارة العليا - ولها حرية اكبر في التخطيط ولا تحد حريتها غير السياسة العامة التي يضعها مجلس الادارة وغير القوانين واللوائح التي تضعها الدولة .
- ٢- الادارة العليا - تضع الخطط الاستراتيجية للمدى البعيد فيما يتعلق بالاهداف والسياسات التي تمكن المؤسسة من النمو واستمرارية البقاء .
- ٣- مستوى الادارة الوسطى - ولها حرية التخطيط في مجال الاهداف والسياسات والاجراءات في المدى المتوسط ( تخطيط استراتيجي في المدى المتوسط ) .
- ٤- مستوى الادارة الاشرافية - ولها حرية التخطيط بمستوى اقل من الادارتين العليا والوسطى .

#### معوقات التخطيط :

- ١- عدم دقة البيانات والمعلومات .

- ٢- عدم صحة التنبؤات والافتراضات .
- ٣- تجاهل الخطة للجانب الانساني يؤدي الى مقاومة العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها مما يؤدي الى فشلها في تحقيق اهدافها .
- ٤- القيود الحكومية .
- ٥- المركز المالي للمنظمة قد لا يسمح بتوفير الاموال المطلوبة لتنفيذ الخطة مما يؤدي الى عدم الاستفادة منها .
- ٦- عدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط بشكل سليم .
- ٧- ضعف 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 الادارة العليا مما يؤدي الى عدم تنفيذ الخطة وفق الجدول الزمني الذي سبق اقراره .

#### اتخاذ القرارات الادارية :

ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير ، ان مقدار النجاح الذي تحققه اية منظمة انما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية 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 الاختيار .

#### اهمية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرارات هي محور العملية الادارية ، وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة ، وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة فانها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس تقسيم الادارات والاقسام ، والافراد الذين تحتاجهم ، ونطاق الاشراف المناسب ، وخطوط السلطة والمسؤولية ، والاتصال ، وفي القيادة فان المدير يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه

مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم او استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد او حل مشكلاتهم ، وفي الرقابة تتخذ الادارة قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال ، والتعديلات على الخطة ، وتصحيح الاخطاء ان وجدت ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها .

### مراحل اتخاذ القرارات :

١- تشخيص المشكلة : تحديد طبيعة المشكلة ، ودرجة اهميتها ، واسبابها ، والوقت الملائم للتصدي حلها .

٢- 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 .

٣- 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 .

٤- 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 ملائمة البديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل القيم والعادات والتقاليد .

٥- متابعة 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

واقترح سبل علاجها ، 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 الادارية : يمكن تصنيف القرارات الادارية الى :

١- قرارات تقليدية .

٢- قرارات غير تقليدية .

١- القرارات التقليدية : وهي اما :

(أ) قرارات تنفيذية : وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بحضور وانصراف العاملين وتوزيع العمل والغيابات والاجازات . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرة والتجربة التي يكتسبها المدير .

(ب) قرارات تكتيكية : وهي قرارات اكثر فنية وتفصيلا وبالرغم من كونها متكررة ايضا الا

انها في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية من ناحية التعقيد .

٢- قرارات غير تقليدية : وتقسم الى :

(أ) قرارات حيوية : وهي قرارات تتعلق بمشكلات حيوية يتطلب حلها التفاهم والمناقشة وتبادل الراي على نطاق واسع ، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الاداريين والفنيين والقانونيين الى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، والمشاركة بالمناقشة وحرية ابداء ارائهم وملاحظاتهم وتوضيح نقاط القوة والضعف .

(ب) قرارات استراتيجية : وهي قرارات تتصل بمشكلات استراتيجية وذات ابعاد متعددة ،

وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث

المعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات .

## وظيفة التنظيم :

مفهوم التنظيم :

التنظيم وظيفة ادارية يتم بموجبها تنظيم علاقات الافراد العاملين ، وتحديد وتنظيم علاقات العمل الناشئة بنتيجة قيام الافراد باداء واجباتهم . ويعرف التنظيم بانه ( إيجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه ) .

أهمية وظيفة التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- ١- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي .
- ٢- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- ٣- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- ٤- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

المستويات الإدارية :

تعد المستويات الإدارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي وهي تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي . فالأنشطة 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 للأنشطة التي تليها فهي أنشطة الإدارة المباشرة وتمثل المستوى الثالث .

القوى الاساسية المؤثرة في التنظيم ( اسباب ظهور المستويات الادارية ):

- ١- اتساع حجم المنظمة : مما يؤدي إلى تشعب الأعمال والحاجة إلى مستويات متعاقبة .
- ٢- المدى الإداري للمدير : قابلية المدير بالإشراف على عدد محدد .



٣- 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 لاي منظمة وسيلة او اداة تهدف الى مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، وذلك من خلال تحديد ادوار الافراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة وتفاذي التداخل والازدواجية 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 الصلاحيات اللازمة للإشراف على انجاز الفعاليات . ويطلق على خارطة 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 الذين يشرفون على عدد من الأفراد وهكذا . ولهذا نجد أن عدد الأفراد في أي مستوى إداري اقل من عددهم في المستوى الذي يليه .

اسس تجميع النشاطات :

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

- ١- التقسيم حسب وظائف المنشأة : كالانتاج والتسويق والافراد والمالية ...الخ .
- ٢- التقسيم حسب السلعة او الخدمة : كقسم انتاج التلفزيونات ، وقسم انتاج المراوح ، وقسم انتاج المكاوي ، وقسم انتاج المولدات ، .... الخ .
- ٣- التقسيم حسب مراحل العمل : كقسم الحنج ، وقسم الغزل ، وقسم النسيج ، وقسم الصباغة .
- ٤- التقسيم حسب الزبائن : كقسم البسة الاطفال ، وقسم الالبسة الولادية ، وقسم الالبسة الرجالية ، وقسم الالبسة النسائية .
- ٥- التقسيم حسب الموقع : كالمنفذ التوزيعي في الاعظمية ، والمنفذ التوزيعي في الكرادة ، والمنفذ التوزيعي في المنصور ، ..... الخ .
- ٦- التقسيم حسب الوقت : كقسم الخدمات الصباحية ، قسم الخدمات المسائية ، قسم الخدمات الليلية.
- ٧- التقسيم المركب : استخدام اساسين او اكثر في تجميع النشاطات .

### أنواع الخرائط التنظيمية :

- اولا" - من ناحية شموليتها :
  - ١- الخارطة التنظيمية الرئيسية : وهي الخارطة التي تظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة بجميع وحداته ومستوياته التنظيمية .
  - ٢- الخارطة التنظيمية المساعدة أو المكملة : وهي الخارطة التي تصور البنية التنظيمية لإحدى الوحدات أو التشكيلات ضمن المنظمة .
- ثانيا" : من ناحية الترتيب او الشكل :
  - ١- الخارطة الرأسية ( العمودية )
  - ٢- الخارطة الأفقية
  - ٣- الخارطة الدائرية

- ١- الخارطة الرأسية ( العمودية ) :ترتيب الأقسام الرئيسية للمنظمة أولا" ثم الأقسام التابعة لها نزولا" إلى آخر قسم . وهذا النوع من الخرائط هو الأكثر شيوعا" لسهولته .

٢- الخارطة الأفقية : وهي خارطة تنتظم فيها الوحدات والأقسام المختلفة من اليمين إلى اليسار حيث تكون الأقسام الرئيسية في اليمين وتتفرع يسارا" لتضم الأقسام التابعة لها ،

٣- 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 تبعد في تفرعها عن المركز يقل مستواها التنظيمي .

أنماط التنظيم :

١- 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 وصلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين فيه . كذلك يشمل جميع الإجراءات والقواعد المتخذة بهدف انجاز الأعمال .

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

الصلاحيات ( السلطة ) والمسؤولية :

مفهوم الصلاحية : (هي الحق في إصدار الاوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها ) .  
وتعرف أيضا بأنها : الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات .  
وتسري الصلاحية 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 المرؤوس بتنفيذ ما عهد اليه من واجب من قبل رئيسه ) .

سمات مسؤولية الافراد :

- ١- تظهر المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس حيث يكون للرئيس الحق في تكليف المرؤوسين باداء واجبات معينة ، ويكون المرؤوس بذلك مسؤولاً عن اداء تلك الواجبات امام رئيسه .
- ٢- تختلف المسؤوليات باختلاف نوع التكليف لاداء الواجبات ، فهناك المسؤولية المستمرة التي تنشأ نتيجة لتكليف المرؤوس باداء واجبات مستمرة ، والمسؤولية المؤقتة التي تنتهي بانتهاء عمل محدد يكلف المرؤوس باداءه ، فمسؤولية مدير المبيعات او المالية او الانتاج مثلا هي مسؤولية مستمرة ، اما مسؤولية رئيس لجنة مؤقتة او المكلف باستشارة معينة مثلا تنتهي بانتهاء العمل لذلك فهي مسؤولية مؤقتة .
- ٣- المسؤولية لا تفوض كما هو الحال بالنسبة للصلاحيات .
- ٤- يختلف حجم المسؤولية باختلاف حجم العمل الموكل للفرد او حجم الصلاحيات المخولة له ، فكلما انيطت به اعمالا اكبر حجما ، او كلما منح صلاحيات اوسع كلما ازدادت مسؤوليته ، فمسؤولية مدير عام الانتاج اكبر من مسؤولية مدير قسم الانتاج لان حجم العمل وكذلك الصلاحيات الموكلة الى المدير العام اكبر من تلك التي اوكلت الى مدير القسم .

مصادر السلطة ( الصلاحية ) :

- ١- نظرية الصلاحية الرسمية .
  - ٢- نظرية قبول الصلاحية .
  - ٣- نظرية الصلاحية الشخصية
- ١- نظرية الصلاحية الرسمية : مصدر السلطة التي يتمتع بها المدراء مستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغلونه .

٢- نظرية قبول الصلاحية : مصدر السلطة هو المرؤوسون لان مفهوم الصلاحية هنا هو انها العلاقة القائمة بين الأفراد والتي بموجبها يقبل احدهم ( المرؤوس ) التوجيه الصادر من الرئيس . وقبول المرؤوسين توجيه الأوامر إليهم من قبل شخص آخر يعتبر بمثابة إعطاء صلاحية لهذا الشخص وبالتالي فان الصلاحية بموجب هذه النظرية لا تعتبر حقيقية ما لم يقبلها المرؤوسون

وهذه النظرية وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشري ( شايستر برنارد ) و ( ماري فوليت ) وغيرهم ممن رأوا أن المصدر الحقيقي لصلاحية المدير هو قبول المرؤوسين لهذه الصلاحية .

٣- نظرية الصلاحية الشخصية : مصدر الصلاحية هو الشخص نفسه ، فالمرؤوسون يتأثرون عادة بكفاءة وخبرة مدراءهم ويطيعونهم وينفذون أوامره وتوجيهاتهم نتيجة لتأثرهم بها ، فكلما تمتع المدير بمهارات وقابليات أكثر منح نفسه صلاحيات تجاه الآخرين واستطاع الحصول على تجاوب المرؤوسين معه .

المصدر الفعلي والعملي للصلاحية :

إن المصدر الفعلي والعملي لصلاحية المدير في الواقع هو جميع المصادر الثلاث أعلاه فالمدير لكي يضمن تنفيذ العمل لا بد أن تكون له صلاحية رسمية 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 .

انواع الصلاحيات :

١- الصلاحية الرأسية ( التنفيذية )

٢- الصلاحية الاستشارية

٣- الصلاحية الوظيفية

١- الصلاحية الرأسية :

- تبدأ هذه الصلاحية عادة من أعلى الهيكل التنظيمي .

- تنتقل هذه الصلاحية عن طريق التحويل إلى الأسفل عبر تسلسل هرمي خالقة العلاقة الرأسية بين

الرئيس والمرؤوس .

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

٢- الصلاحية الاستشارية :

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

- لا يحق للمدراء الاستشاريين إصدار الأوامر .
- تظهر الحاجة لهذا النوع من الصلاحيات إما لانشغال المدراء التنفيذيين بأمر متعددة وعدم توفر الوقت اللازم 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 .

### ٣- الصلاحية الوظيفية :

- وهي الصلاحية التي تتعلق بالوظيفة التي يشرف عليها المدير مثل مدير المالية يخول الصلاحية ليقوم بموجبها بالإشراف على جميع الفعاليات المالية التي يمارسها القائمون بالأعمال المحاسبية أينما وجدوا في المنظمة .
- يعود السبب في ظهور هذا النوع من الصلاحيات 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 .

### محددات قبول الصلاحية:

- ١- القبول المبني على الثقة : بمعنى أنه كلما زاد معدل الثقة ، كلما زاد معدل القبول للسلطة ، حيث يقبل الأفراد الاقتراحات من ذوي الثقة لديهم .
- ٢ - القبول 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 قبولا أكبر من جانبهم .

### ٣- القبول بالجزاءات : يلجأ بعض الإداريين إلى الجزاءات لتحقيق طاعة

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

تتبع السلطات والصلاحيات عادة من الشخص الموجود في قمة التنظيم نزولا إلى الاسفل ، فالمدير العام في المنظمة يتمتع بأعلى السلطات والصلاحيات ، في حين يتمتع مدراء الأقسام في المستوى الثاني من

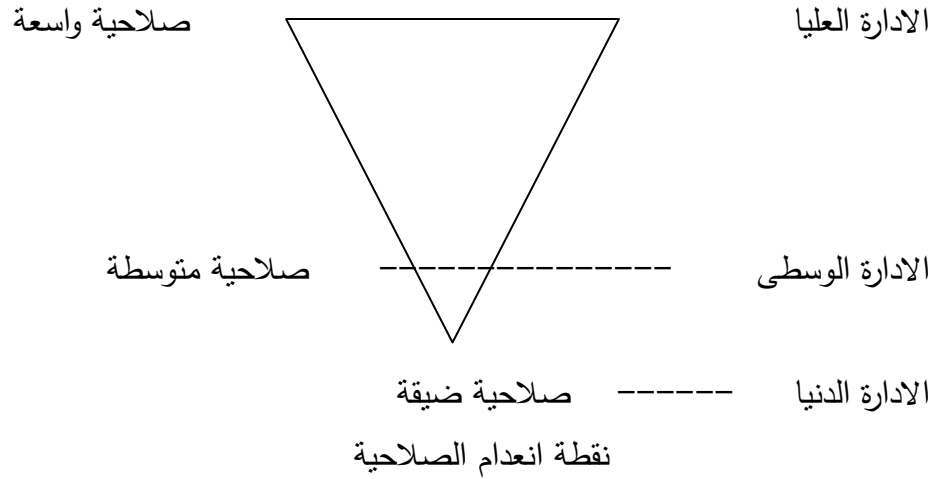
الهيكل التنظيمي بصلاحيات اقل من المدير العام ولكنها اكبر من تلك التي يتمتع بها مدراء الشعب في المستوى التنظيمي الثالث وهكذا .

تحويل الصلاحية :

تحويل الصلاحية هو ( منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات ) . ويعتبر تحويل الصلاحية أمر ضروري لقيام التنظيم ونشوء الهيكل التنظيمي وبدونه يصبح الرئيس الأعلى للمنظمة صاحب الصلاحية الوحيد ويحتفظ بجميع الصلاحيات وبالتالي فان المنظمة تصبح مكونة من قسم واحد هو رئيسه ويختفي بذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة .

قواعد تحويل الصلاحيات :

- ١- تخول الصلاحية من قبل من يتمتع بها .
- ٢- لا تخول الصلاحية بكاملها .
- ٣- تحويل الصلاحية لا يعني التخلص منها ( أو التنازل عنها ) .
- ٤- استرداد الصلاحية .
- ٥- تخول الصلاحية بالقدر اللازم لأداء العمل .
- ٦- تناقص الصلاحية عبر الهيكل التنظيمي كلما اتجهنا نحو الاسفل - هيكل الصلاحية



شكل هيكل الصلاحية

المركزية واللامركزية الإدارية :

إن قيام المدير بتحويل جزء من صلاحياته لمؤوسيه يجعل المرؤوسين مسئولين إمامه بقدر حجم الصلاحيات المخولة لهم . كما إن ذلك لا يعفي المدير من مسؤولية هذه الصلاحية المخولة لأنه هو أيضا" مسئول عن جميع الصلاحيات بما فيها تلك التي حولها إلى مرؤوسيه امام رئيسه الأعلى الذي تسلم منه الصلاحيات . وبذلك نجد أن الصلاحية كلما تخول إلى الآخرين تخلق مسؤولية جديدة إضافة إلى مسؤولية من حولها وهذا ما يطلق عليه ( المسؤولية المزدوجة ) .

وتختلف درجة تحويل الصلاحية من مدير لأخر ومن منظمة لأخرى ويخلق هذا الاختلاف مفهومي ( المركزية واللامركزية الإدارية ) حيث يعبران عن مدى تركيز الصلاحية أو توزيعها على المدراء في المستويات الإدارية المختلفة .

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

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

مؤشرات مركزية أو لامركزية المنظمة :

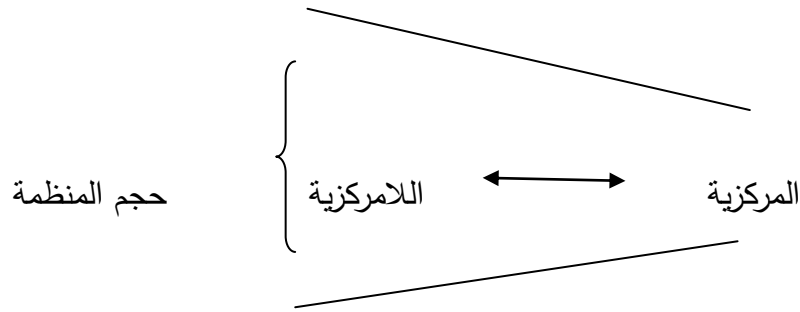
- ١- عندما تزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية السفلى فان المنظمة تتبع اللامركزية وعندما تقل هذه القرارات فان المنظمة تتبع اللامركزية .
- ٢- عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا فان المنظمة تتبع اللامركزية وبالعكس .
- ٣- عندما تزداد عدد النشاطات التي تتأثر بقرارات المستويات الإدارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت اللامركزية والعكس صحيح .
- ٤- عندما تقل عملية المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا عندها تكون المنظمة قد اتبعت اللامركزية وكلما ازدادت هذه المراجعة اتجهت المنظمة نحو اللامركزية .



العوامل المؤثرة في إتباع المركزية أو اللامركزية الإدارية :

١- أهمية القرارات : القرارات المهمة ----- من صلاحيات الإدارة العليا  
القرارات الأقل أهمية ----- تخول إلى المدراء

٢- حجم المنظمة : كلما كبر حجم المنظمة تتجه نحو اللامركزية للحفاظ على الكفاءة الإدارية في العمل  
كما مبين في الشكل ادناه ( علاقة حجم المنظمة بالمركزية واللامركزية ) .



شكل علاقة حجم المنظمة بالمركزية واللامركزية

٣- كفاءة المرؤوسين : تميل المنظمة إلى إتباع اللامركزية الإدارية في حالة توفر المدراء الكفؤين في المستويات الإدارية الدنيا لان تخويل المدراء الصلاحية يتطلب توافر القادرين منهم على اتخاذ القرارات اللازمة وتحمل مسؤوليتها .

٤- المرحلة التي تمر بها المنظمة : تتبع المنظمات حديثة التكوين المركزية الإدارية في عملها . وتتجه نحو اللامركزية كلما استقرت وأرست أسسها .

٥- مدى توفر الأساليب الرقابية : تتبع اللامركزية كلما زادت كفاءة الرقابة .

٦- تكلفة القرار : من أسباب إتباع المركزية أحيانا" هو التقليل من كلفة القرار وتقليل النفقات الإدارية .

مزايا وعيوب المركزية واللامركزية الإدارية :

أ): مزايا المركزية الإدارية :

- ١- تناسب المنظمات الصغيرة ذات النشاط المحدود التي لا تستوجب التوسع وتخويل الصلاحيات .
- ٢- الاستفادة من خبرات المدراء في مستويات الإدارة العليا عند انجاز العمل .
- ٣- تنمية رجال الإدارة العليا إداريا"وتهيئتهم لإدارة أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة .

ب) : عيوب المركزية الإدارية :

- ١-البطء في اتخاذ القرارات .
- ٢- لا تناسب المنظمات الكبيرة .
- ٣- لا تعمل على تنمية المدراء في مستوى الإدارة الوسطى والسفلى .

ج): مزايا اللامركزية الإدارية :

- ١- التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية كالتخطيط والرقابة.
- ٢- تؤدي إلى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل وبالتالي تحقق السرعة في انجاز العمل .
- ٣ - تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من خلال منحهم فرصة التصرف وتحمل المسؤولية والمبادرة الأمر الذي يجعل منهم مدراء كفؤين قادرين على تولي المراكز الوظيفية الإدارية العليا .
- ٤- إتباع اللامركزية يمكن المدراء في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل فهم أكثر اطلاعا" عليها من رجال الإدارة العليا نتيجة لموابكتهم لها .

د) : عيوب اللامركزية الإدارية :

- ١- لا تناسب المنظمات الصغيرة .
- ٢- الخوف من اتخاذ قرارات تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا .

٣- 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 وعلى المتعاملين معها من جهة أخرى .

#### 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 وتعقدت مما يؤثر في كفاءة العمل مالم تحدد وتنظم بالشكل الذي يضمن تحقيق التنسيق بينها ، وبعد ( كريكوناس ) أول من حاول تحليل العلاقات بين المدير والمرؤوسين باستخدام المعادلات الرياضية في حساب عدد العلاقات الناشئة نتيجة لزيادة عدد المرؤوسين الخاضعين لأشراف مدير ما . وكان يهدف بدراساته الوصول إلى الحجم المناسب لنطق الإشراف . وقد توصل إلى أن زيادة عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية يؤدي إلى زيادة عدد العلاقات بين الأفراد بمتوالية هندسية .

#### أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين :

١- العلاقات الفردية المباشرة : وهي العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة ويكون عددها مساوي لعدد المرؤوسين . أي لو فرضنا أن للرئيس ثلاثة مرؤوسين فأن هذه العلاقات التي تنشأ يكون عددها ثلاثة علاقات كما يلي :

١ - علاقة بين المدير والمرؤوس الأول

٢- علاقة بين المدير والمرؤوس الثاني

٣- علاقة بين المدير والمرؤوس الثالث

أي أن : عدد العلاقات = عدد المرؤوسين

٢- العلاقات الجماعية المباشرة : وهي العلاقات التي تتم بين الرئيس وبين أكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد .

مثال :

نفترض أن الرئيس ( س ) يشرف على المرؤوسين ( أ - ب - ج ) فأن العلاقات الجماعية المباشرة التي تتم نتيجة لاجتماع الرئيس بهم هي ( ٩ ) علاقات 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

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 :

١- يمكن أن يتمتع الاستشاري بسلطة تزويد المدير التنفيذي بخدمة ما ، وفي هذه الحالة يتمتع

الاستشاري بسلطة خدمية .

٢- يمكن أن يتمتع الاستشاري بسلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي بخصوص مشاكل معينة ،

وفي هذه الحالة يمارس الاستشاري سلطة المشورة أو التوجيه .

٣- 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.

## التحفيز و القيادة

**التحفيز :**

وهي عملية يتم بها معرفة احتياجات الأفراد العاملين ودوافعهم ورغباتهم ، واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية وقيادتهم بالمبادرة والقدوة الحسنة ، وتوفير المناخ الإنساني في العمل والتأكيد على العمل الجماعي ، والاتصال 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 والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موثمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله ).

كما تعرف بانها : ( حاصل جمع الصفات المادية والجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد ).

العوامل المؤثرة في شخصية الفرد :

١- العامل الوراثي

٢- العامل الجغرافي - البيئة

٣- العامل الاجتماعي - تكوين الأسرة وترتيب الولد في الأسرة

٤- مراحل نمو الشخصية - الطفولة - المراهقة - النضوج - أي خلل يؤدي إلى ظهور الشخصية المريضة مثل الشخصية الانطوائية أو الهستيرية أو العاجزة أو الإجرامية وغيرها .

## انواع الحوافز :

- ١- الأجر .
- ٢- المكافآت .
- ٣- المشاركة في الإرباح .
- ٤- الرعاية الاجتماعية والصحية .
- ٥- الترقية .
- ٦- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين .
- ٧- استخدام أسلوب التوجيه بدلا" من أسلوب الأمر .

## الحاجات والدوافع :

الحاجات : وهي مصدر القوة الدافعة والمحركة للانسان ، 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 ورغبات جديدة لدى الفرد ، وتتقضي حياة الفرد كلها في محاولات لاشباع حاجاته المختلفة .

## الدوافع :

عبارة عن اشياء كامنة في النفس البشرية او قوة داخلية محركة تتبع في داخل الفرد وتؤدي الى تصرف او سلوك يتجه نحو تحقيق هدف او اهداف تمثل حاجات يطمح الانسان لاشباعها ، فالانسان عندما يشعر بالبرد مثلا" تتبع في داخله قوة او دافع يدفعه للوصول الى الدفئ ، هذا الدافع يحرك الفرد ويجعله يسلك او يتصرف للحصول على الدفئ اما بالبحث عن ملابس 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 ولا يزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين السلوكيين وبخاصة علماء النفس والسعي الى معرفة الاسباب التي تدفع الفرد الى التصرف والسلوك على نحو معين ، ان دراسة الدافعية تعني اساسا" الاجابة عن الاسئلة الاتية : لماذا يتصرف الناس على نحو معين ؟ ولماذا يقدم الانسان على

سلوك معين ؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل بينما آخرون يبذلون اذنى مجهود ممكن ؟ ولماذا نجد موظفا "راضيا" عن عمله ويستمتع بعمله واخر مستاء ويكره عمله ؟ .  
 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 :

اولا- 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 بالإمكان ترتيبها على شكل سلم فعندما تشبع الحاجات الأولية يبحث الفرد عن إشباع الحاجات التي تليها في التدرج وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية مثلا" فإنها تبقى مهمة جدا" بالنسبة له مما يؤدي إلى تأجيل إشباع الحاجات التي تلي الحاجات الأولية الأساسية .

### أنماط الحاجات الإنسانية:

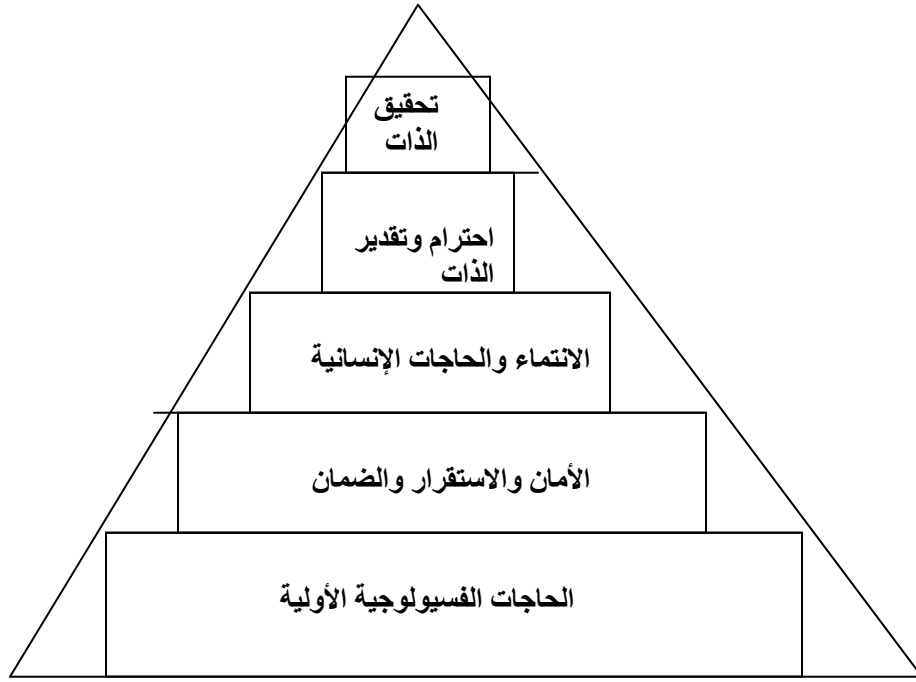
١- الحاجات الفسيولوجية الأولية : وهي ضروريات الحياة للبقاء وحفظ النوع ولها الأولوية في الإشباع مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم والدفع وما شابه ذلك ،

٢- الحاجات الاجتماعية والنفسية ( الثانوية ) : وتمثل حاجات العقل والروح وتنمو وفقا" للنضج العقلي للإنسان مثل الحاجة للانتماء ( الاندماج مع الناس ) والتقدير وتحقيق الذات والمنافسة والتعامل الإنساني والاحترام وحب السيطرة على الآخرين وغيرها .

### جدول مقارنة بين الحاجات الأولية والحاجات الثانوية

ت	الحاجات الأولية	الحاجات الثانوية
١	حاجات مباشرة وواضحة	حاجات أكثر غموضا"
٢	تختلف وتتنوع بشكل محدود من فرد لآخر	تختلف وتتنوع من فرد لآخر بشكل أوسع
٣	تعتبر الشغل الشاغل الرئيسي في البلدان النامية	تزداد في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا" وثقافيا" واجتماعيا"
٤	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 ادناه :



شكل سلم ( هرم ) ماسلو للحاجات

التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو):

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم 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 لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.



## 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 المرؤوسين في محاولة لتحقيق اهداف المنظمة ) .

اما القائد فهو ( الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وفعالهم في المنظمة لتحقيق هدف معين ) .

وهذا 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 / تأثير القائد :

- ١- قوة المكافاة : وتستند الى ادراك المرؤوس بان الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي الى حصوله على عوائد ايجابية معنوية ومادية .
- ٢- قوة الاكراه / العقاب : حيث يدرك المرؤوس بان عدم التزامه باوامر وتوجيهات الرئيس يمكن ان تؤدي الى فرض عقوبة عليه .
- ٣- القوة المشروعة : وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب ، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة .

٤- قوة الخبرة : وهي تستند الى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة التي يمتلكها القائد ، وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامثالهم له ، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له .

٥- قوة الاقتداء / الاعجاب : اي ان المرؤوس يمكن التأثير به بسبب اعجابه بالرئيس .

الفرق بين القائد والمدير :

هناك اختلاف واضح بين مفهوم المدير التقليدي ومفهوم القائد ، وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الادارة على ان الاداري يجب ان يكون قائدا" ،

فالمدير يستمد سلطته الادارية من التنظيم الرسمي ويفرضها على المرؤوسين وقد يقبلون على تنفيذها خوفا" من الجزاء ، وينصب اهتمامه على زيادة الانتاج وتحسينه وتطويره ، وينحصر اهتمامه بالعاملين باعتبارهم ادوات يمكن التحكم فيها بما يحقق اقصى عائد ممكن ، ان الاهتمام بالعمل واهمال العلاقات الانسانية والحاجات المعنوية للافراد 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 الانتاجية للعاملين .

اما القائد فيهتم بالجوانب الانسانية لمرؤوسيه بالاضافة 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 .

أنماط السلوك الإداري:

المقصود بأنماط السلوك الإداري هو الأساليب المستخدمة لسلوك المدراء في تعاملهم مع مرؤوسيه، ومن هذه الأنماط :

١- الأنماط القائمة على الدافعية : من وجهة نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات ايجابية وقيادات سلبية ،

فالقائد الايجابي 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 والتهديد والإكراه والعقاب ) لدفع العاملين لانجاز العمل . وقد يحصل القائد السلبي على إنتاجية عالية في الأمد القريب ولكن سرعان ما تنخفض كفاءتهم الإنتاجية بسبب ارتفاع معدل دوران العمل والغياب والشكوى وانخفاض روحهم المعنوية عكس القائد الايجابي الذي قد لا يحصل على إنتاجية عالية في الأمد القريب ولكنها تتحسن وتتطور على الأمد البعيد وذلك لقناعة ورضا العاملين واستقرارهم في العمل وزيادة شعورهم بالمسؤولية وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية .

٢- الأنماط القائمة على السلطة : كالقائد الأوتوقراطي والديمقراطي وغيرها من الأنماط التي سيتم مناقشتها ضمن موضوع القيادة والتحفيز لاحقا.

٣- 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 العلاقات 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 ، بالعلاقات الإنسانية من اجل استمرار العمل بكفاءة عالية .

نظريات القيادة:

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

#### (أ) نظرية سمات القائد The trait Theory

تفترض هذه النظرية ان الانسان يولد قائداً" ( القائد يولد ولا 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 للانجاز ، البصيرة النافذة ، المبادرة ، انكار الذات ، الحسم ، وغيرها )،

#### (ب) نظرية سلوك القائد Behavioral Theory

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 Situational Theory

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكاً واحداً في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة ( إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة مثلاً ) .

## أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة أنماط قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القائد المنسحب / التسيبي : وهو الذي يترك الامور دونما تدخل فيها ، ولا يهتم سواء بالإنتاج او بالإنسان ، فهو بمثابة المنسحب من العملية القيادية .

(ب) القائد المهتم بالإنتاج : وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل اولاً واخيراً - ويعطي ادنى اهتمام للعلاقات الانسانية .

(ج) القائد الاجتماعي : وهو الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية ، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل .

(د) القائد الوسط : وهو الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الانتاج والناس ، ولكن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين ، واذا ما واجهته مشكلة سرعان ما ضحي باحد البعدين لصالح الاخر.

(هـ) القائد المثالي : وهو الذي يهتم بالانجاز ، والتفاعل والترابط بين الافراد مما يؤدي الى الثقة والاحترام .

بعض التوصيات المفيدة لكل مدير أو قائد:

1. تقدير العلاقات الإنسانية في العمل يرفع من الروح المعنوية وينعكس إيجاباً على الاداء الوظيفي.
2. الاحترام والتقدير الإيجابي يدفع العاملين معك لزيادة الإنتاج.
3. التفهم التام لآراء الآخرين ومعرفة طباعهم هو الطريق لنجاح العمل.
4. القيادة والإدارة ليستا فرض أوامر بل تفهم للمشاكل والعمل على حلها.
5. الإلمام بتفاصيل وأهداف كل مهمة لتتمكن من التوجيه والمتابعة.
6. عدم التهرب من المسؤولية وعدم تحميل أخطائك على الآخرين.

٧. ألقده على النقد البناء الذي يتطلب العقلانية وعدم إطلاق العنان للعواطف لتطغى على منطق العقل.

٨. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات واختيار من يناسب الوظائف المتوافرة بعيداً عن العلاقات الخاصة.

٩. وضع إجراءات عمل مستديمة وواضحة ومتابعة تطبيقها.

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

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

وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي:

(أ) المرسل Sender

(ب) وسيلة الاتصال Method of communication

(ج) مستقبل الرسالة Receiver

(د) الضوضاء التشويش Noisy

(هـ) التغذية العكسية Feed – Back

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.

(ج) مستقبل الرسالة:

وهو الطرف ( رئيس/ مرؤوس ) 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 بالمخزون الذهني من المعلومات )، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو 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 :

١- المقابلات الشخصية.

٢- الاجتماعات العامة .

٣- المؤتمرات .

٤- التقارير والمذكرات والرسائل والخطابات .

٥- النشرات والمجلات والصحف الداخلية ( التي تصدرها المنظمة ) .

٦- الملصقات والصور والأفلام .

٧- المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والانترنت .

عقبات الاتصال الإداري:

١- الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها ، وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق ، وقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم ، أو تصفية وتنقية المعلومات . وتواجه المنظمات في العصر الحاضر سيلا 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 .

٢- المعوقات الشخصية :

- 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 الأخر ، ومشاعره وإطاره المرجعي ، وهذا الإصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة إدراك الرسالة .  
٣- اختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال .

٤- يتم نقل المعاني بواسطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها، وقد لا 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 مثلا فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال .

٥- 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 .



٦- 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 ) :

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

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

٣- الإيجاز :تجنب التكرار والإطالة غير المبررة .

٤- استخدام الحقائق المحسوسة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة .

٥- الصدق ، فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة .

٦- الحرص على جذب انتباه المستقبل .

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

٨- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل .

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

١٠- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسله إلى المستقبل .

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

١٢- مناقشة المشكلات فورا .

١٣- اختيار واسطة الاتصال المناسبة .

## 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 :

- ١- مبدأ حتمية الرقابة : أي ان الرقابة ضرورية لجميع مراحل انجاز الاعمال .
- ٢- مبدأ المعايير الرقابية : لا يتحقق النجاح لأي نظام رقابي دون ان تضع الادارة معايير رقابية تستخدم كمقاييس لقياس مدى نجاح الادارة في ادائها للتعرف من خلالها على الانحرافات تمهيدا لتصحيحها .
- ٣- مبدأ الاستثناء : تزداد فاعلية الرقابة كلما وجه المدراء اهتمامهم الى الانحرافات الحاصلة قياسا" بالنتائج المتوقعة واعتمادا" على التقدير المخطط ، وكذلك اذا تخلصوا من تلك الاعمال التي يمكن جعلها اعتيادية ( روتينية ) بالسياسات والاجراءات الموضوعية ، حتى يستطيعوا توجيه جهودهم الى الحالات الاستثنائية .
- ٤- مبدأ المرونة : أي جعل النظام والاساليب في المنظمة قادرة على مواجهة المتغيرات والتطورات دون احداث تعديلات اساسية يترتب عليها اعادة النظر بما سبق تصميمه بشكل كلي .
- ٥- مبدأ تكامل التقارير : لكي تؤدي التقارير المرفوعة من الجهاز الرقابي الى الادارة فائدة ومغزى ، يجب ان تكون جميع الارقام والاحصاءات والتعليقات المثبتة فيها وحدة واحدة متكاملة حتى يمكن لقارئ التقرير ان يستوعب الصورة الصحيحة والكاملة للأمور الجارية .

٦- مبدأ الارتباط : بسبب الترابط والعلاقة المتداخلة ما بين جميع الوظائف الادارية فان اي ضعف او خلل في احدى هذه الوظائف فان اثر ذلك سينعكس بالضرورة على وظيفة الرقابة ، وللتاكيد ليس هناك رقابة بدون تخطيط .

٧- مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات : يتعرض هذا المبدأ لحالة الشعور والاحساس 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:

الأنواع	الأساس
١- الرقابة المسبقة (الوقائية/ الإيجابية ) ٢- الرقابة الجارية ( الملازمة / أثناء التنفيذ ) ٣- الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ ) ٤- نظام الرقابة المتعددة	الزمن
١- الرقابة الداخلية ( قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة ): مثل جهاز التدقيق والرقابة الداخلية . ٢- الرقابة الخارجية ( رقابة من جهة خارجية ) مثل : أ- الرقابة المالية : تمارسه اجهزة مختصة بشكل مركزي ( مثل ديوان الرقابة المالية ) . ب- الرقابة القضائية : وتمارسها السلطات القضائية على الاعمال الادارية . ت- الرقابة الادارية : وهذا النوع من الرقابة تمارسه الادارة على ذاتها ، ويكون هناك في العادة جهاز اداري مركزي على مستوى الدولة تجري عن طريقه مراقبة مدى تنفيذ والتزام الجهاز الاداري ككل بتنفيذ القوانين واقتراح سبل تحسينها .	الجهة التي مصدر الرقابة (تقوم بها )
١- الرقابة المفاجئة.	التنظيم الرقابي

<p>٢- الرقابة الدورية ٣- الرقابة المستمرة</p>	
<p>١- الرقابة التنظيمية : هي تلك الرقابة التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق اهدافها المرسومة .</p> <p>٢- الرقابة الاجتماعية : هي تلك الرقابة التي تعنى بالاعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تقع بضمنه المنظمة الادارية ، وهذه الرقابة تكشف عن السلوك العام للافراد وفق معايير معينة يحكمها الدين والتاريخ والتراث والثقافة السائدة في المجتمع .</p> <p>٣- الرقابة الذاتية : وهي تلك الرقابة التي تتبع من ذات الفرد .</p>	<p>الرقابة من حيث جهة الاهتمام</p>

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 ، وتتلخص أهم واجباته بما يلي :
- ١- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المنظمة .
  - ٢- فحص مدى تطابق نشاطات المنظمة مع السياسات والإجراءات الموضوعية .
  - ٣- المحافظة على أصول المنظمة ومنع التلاعب بها .
  - ٤- تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري بما فيه الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد .

## الرقابة الخارجية :

وهي التي تقوم بها جهات خارج المنظمة لضمان سير العمل بشكل جيد مثلا 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 فعلا يطابق الخطة الموضوعة ، وللتعرف على الانحرافات التي قد تظهر خلال التنفيذ ، ومعرفة أسبابها ، وتحديد المسؤولين عنها ، بهدف تلافئها في الوقت المناسب ، والعمل قدر الإمكان على عدم تكرارها أو الحد منها مستقبلا ،

وتعنى الرقابة المالية بمراجعة العمليات المالية التي تمت في الماضي والحاضر أولا بأول ، كما تعنى بمراجعة المصروفات والإيرادات خلال استثمارها واستردادها باستمرار للتحقق من أن تدفق الأموال النقدية يتم طبقا 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 اكبر كفاية ،،

ويتضح مما تقدم أنفا وجود علاقة وترابط قويين بين التخطيط المالي والرقابة المالية ، إذ لا 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 موضوعة سلفا لمقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط ، وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها وتلافئها مستقبلا .

## أدوات و أساليب الرقابة :

١- الأساليب التقليدية للرقابة : ويشمل عدة أنواع من الأساليب مثل ، التقارير ، الملاحظة الشخصية،

نقطة التعادل ، الموازنات وتشمل ( موازنة المصروفات والإيرادات ، الموازنة النقدية ، المركز المالي التقديري ) .

٢- 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 لا يعد جيدا أو فعالا إلا إذا احتوى على مجموعة خصائص منها :

- ١- الملائمة مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها .
- ٢- أن يكون نظام الرقابة اقتصادي ( التوازن ما بين التكاليف والمردود ) .
- ٣- المرونة ( إمكانية مواجهة التغيرات أو الظروف غير المتوقعة ) .
- ٤- السهولة والبساطة والوضوح .
- ٥- الاستمرارية ( العمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين فهو عمل دائم ومستمر وتوقفه يعني ضياع المنظمة .
- ٦- الموضوعية وإمكانية التطبيق .
- ٧- استباق الأحداث والتنبؤ بها ( القدرة على التنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية للاستعداد لمواجهتها ومحاولة منع حدوث الانحرافات ) .
- ٨- سرعة إظهار الانحرافات وإمكانية النظام على تصحيح الانحرافات .
- ٩- انسجام النظام الرقابي مع الهيكل التنظيمي .
- ١٠- كفاءة النظام الرقابي في إعطاء معلومات مفيدة ومفهومة .

## وظائف المنشأة

تعرف وظائف المنظمة بانها وظائف متخصصة تمارس في المنظمة كالشراء والخرن والانتاج والتسويق والمالية والافراد والعلاقات العامة .

اولا" : ادارة الانتاج :

يعد الانتاج عملية ووظيفة اقتصادية من وظائف المنظمة ، ويعرف الانتاج بانه : ( الحصول على عوامل الانتاج واستخدامها من اجل صناعة سلعة جديدة او تقديم خدمة معينة ) .

تخطيط الانتاج : وهي الوظيفة المسؤولة عن اعداد خطة العمل داخل المصنع ، وهي التي تحدد اهداف الانتاج والاعمال المطلوب تنفيذها والامكانيات الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الاعمال مع اعداد جدول زمني للتنفيذ .

انشاء المصنع : اول خطوة في تأسيس المصنع هي فكرة او مقترح انشاء المصنع ، الا ان الفكرة وحدها ليست كافية في عملية الانشاء وانما تتطلب دراسة نواحي عديدة لكي تشكل اساسا " صحيحا" لتأسيس المصنع ونجاحه في المستقبل .

الترتيب الداخلي للمصنع : الهدف من ترتيب المصنع هو ايجاد نظام انتاجي متكامل يلبي متطلبات حجم وجودة السلع المطلوب انتاجها وضمن حدود اقتصاديات المصنع وبما يساهم في تحقيق ادنى كلفة للإنتاج.

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع : يعتبر الاعداد للمشاريع الاقتصادية من اهم الخطوات لنجاح هذه المشاريع ،

حيث ان التخطيط السليم للمشاريع يضمن مدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع ، بالإضافة الى العائد المادي الجيد المتوقع من هذه المشاريع ، لذا وقبل البدء باي مشروع اقتصادي ينبغي عمل دراسة جدوى اقتصادية له .

ودراسة الجدوى هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة امكانية تنفيذه ، وتقليل المخاطر المحتملة ، والتأكد من ربحيته ، كما يتطلب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته لمعرفة مدى نجاح المشروع المقترح .

لذا فان دراسة الجدوى تتطلب :

١- دراسة السوق.

٢- الدراسة الفنية للمشروع .

٣- الدراسة الاقتصادية للمشروع .

الرقابة على الانتاج : لتحقيق الاهداف الانتاجية بكفاءة وفاعلية ينبغي ان تتوفر رقابة فعالة على عمليات التنفيذ لغرض التأكد من انها تتم حسب الجداول الموضوعه وادخال التعديلات اللازمة على الخطة ان تطلب الامر ذلك ، وتحديد الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها للعمل على معالجتها في الوقت المناسب وتلافيها مستقبلا" ، وتتطلب الرقابة الفعالة على الانتاج سيلا" متدفقا" من المعلومات بشأن مجرى العمل والتقدم في العمليات الصناعية واسباب تأخرها عن الخطة الموضوعه حتى تتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة من ناحية وتجنب هذه المشاكل في الخطط المستقبلية من ناحية اخرى .

ثانياً: إدارة التسويق :

مفهوم التسويق : التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم."

و يعرف التسويق أيضا على انه (عملية اقتصادية، اجتماعية و ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات و خدمات مقبولة و بأسعار مقبولة ) .



أهداف التسويق: يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، وللمؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف إستراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة، و هذه الأهداف هي: ( الربح، النمو، البقاء ) .

١-هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الامر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، و التشريعات وغيرها.

٢- هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة،

٣- هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام ووحدات المؤسسة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، و لابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها.

فعاليات التسويق : لكي تستطيع إدارة التسويق أداء نشاطاتها بكفاءة وفاعلية ، فلا بد لها أن تقوم بمجموعة من الوظائف أهمها :

- ١- البيع
- ٢- الإعلان
- ٣- ترويج المبيعات
- ٤- النقل
- ٥- الخزن
- ٦- تخطيط البضاعة
- ٧- تمويل التسويق
- ٨- أبحاث التسويق

المنشآت التسويقية : عبارة عن مجموعة من الوسطاء تقوم بتداول السلع والخدمات بين مراكز الإنتاج ( المنتجين ) والمستهلكين ، وتنقسم المنشآت التسويقية إلى قسمين هما :

- ١- منشآت تجارة الجملة: يتضمن نشاط تجارة الجملة العمليات التي يقوم بأدائها جميع الوسطاء والمنتجين على اختلاف أنواعهم ، في سبيل الحصول على السلع من مصادر إنتاجها ، ومن ثم القيام بتوزيعها على متاجر التجزئة أو على المستهلكين الصناعيين ، وعليه تعد تجارة الجملة الحلقة المهمة من سلسلة حلقات التسويق المتكامل .
- ٢- منشآت تجارة التجزئة : وتشمل العمليات المتعلقة بالبيع للمستهلك النهائي . سواء قام البائع أصلا بصنع السلعة المبيعة أو بشرائها معدة للبيع .

#### ثالثا : إدارة الموارد البشرية :

كان دور ادارة الموارد البشرية مقتصرًا على حفظ السجلات حتى عام ١٩٦٠ ، وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين ، وبعد عام ١٩٦٤ تطور دور هذه الادارة ، واصبح يتضمن متغيرات اخرى مثل حقوق الافراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ، ووضع نظام اجور عادلة ، والتركيز على الجوانب الانسانية .

#### ومن مهام ادارة الموارد البشرية :

- ١- تخطيط الموارد البشرية : وهو التحديد الكمي والنوعي للعاملين المطلوب توفيرهم خلال فترة محددة، وتقوم ادارة الافراد بهذه الوظيفة لغرض التهيؤ لتوفير العاملين بالأعداد والنوعيات المطلوبة للقيام بالعمليات الانتاجية والخدمية كما هو مخطط لها .
- ٢- تحليل وتوصيف الوظائف : وتعني تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها ، والشروط التي يجب ان تتوفر في من يشغلها واية امور اخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة .
- ٣- اختيار وتعيين العاملين : وتعني تحديد المؤهلات التي تتناسب واهداف المنظمة من الافراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المنظمة ، وتقع مسؤولية وضع سياسة الاختيار ضمن صلاحية ادارة الافراد التي تقوم بوضع سياسة تتناسب واهداف المنظمة .

٤-تقويم اداء الافراد : تتولى ادارة الافراد مهمة وضع معايير ومقاييس لتقويم اداء العاملين ، وتكون نتائج التقويم اساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الرواتب والاجور ومنح العلاوات والترفيح ومنح الحوافز وفرض العقوبات .

رابعا: الادارة المالية : هي إحدى وظائف المنظمة الأساسية ، وهي وظيفة ضرورية ، فتوفير الأموال ضروري ومهم منذ تأسيس المنظمة وحتى آخر لحظة في حياتها .

وظائف الادارة المالية :

- ١- التخطيط المالي : ويقصد به التنبؤ مقدما بنواحي النشاط المالي الضرورية بما يساعد على تفادي الضياع .
- ٢- الرقابة المالية : التحقق من أن ما يحدث فعلا يطابق الخطة الموضوعة .
- ٣- الحصول على الأموال .
- ٤- استثمار الأموال .
- ٥- مواجهة المشاكل المالية التي قد تعترض العمل .

## بعض مصطلحات مادة الادارة

Administration	الادارة
Management as science	الادارة كعلم
Fields management	مجالات الادارة
Public sector	القطاع العام
Economic sector	القطاع الاقتصادي
Business administration	ادارة الاعمال
Bureaucracy	البيروقراطية - النموذج البيروقراطي
Behavioral approach	المنهج السلوكي
Effective leadership	القيادة الفعالة
Human relationship movement	حركة العلاقات الانسانية
Strategic planning	التخطيط الاستراتيجي
Tactical planning	التخطيط التكتيكي
Operational planning	التخطيط التشغيلي
Long range planning	التخطيط طويل الامد
Medium range planning	التخطيط متوسط الامد
Short term planning	التخطيط قصير الامد
Production planning	تخطيط الانتاج
Marketing planning	تخطيط التسويق
Financial planning	التخطيط المالي
Human resources planning	تخطيط القوى العاملة
Committees	لجان
The trait theory	نظرية السمات
Behavioral theory	نظرية السلوك
Situational theory	نظرية الموقف
Dictator leadership	القيادة الدكتاتورية
Democratic leadership	القيادة الديموقراطية
Sender	مرسل
Method of communication	وسيلة اتصال
Receiver	مستلم - مستقبل
Noise	ضوضاء - تشويش
Feed back	تغذية عكسية
Idea	فكرة
Controlling	رقابة
Safety	امان
Information	معلومات
Chose	اختيار
Environment	بيئة
Compensation	تعويض
Organization	منظمة
Unit	وحدة
Objectives	اهداف
Organizational level	المستوى التنظيمي

تم بحمد الله