

# مقرر اصول الادارة

101 دار

الوحدة الأولى : ماهية الإدارة



# تعريف الإدارة وأهميتها

## ❖ مفهوم الإدارة :

يمكن تعريف الإدارة علي أنها "مجموعة أنشطة تتضمن التخطيط وصنع القرارات ، التنظيم ، القيادة ، والسيطرة ، تتوجه إلي موارد المنظمة البشرية ، المادية ، المالية ، المعلوماتية ، بهدف انجاز أهداف تنظيمية بطريقة فاعلة وكفؤه ، في بيئة ديناميكية متغيرة".

# تعريف الإدارة وأهميتها



## ❖ أهمية الإدارة:

تنبع أهمية الإدارة من عدة حقائق:

**أولاً:** إن الإدارة هي أساس النجاح لأي عمل يسعى لتحقيق أهداف المشتركة .

**ثانياً:** إن الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية .

**ثالثاً:** إن الإدارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية.

**رابعاً:** إن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها.

# المستويات الإدارية ومدخل دراسة الإدارة

## انواع المديرين :

يمكن تصنيف المديرين من زاويتين ، الأولى فهي بحسب مستويات الإدارة.  
الثانية فوفقا لمجالات العمل الإداري.

## (أ) - المستويات الإدارية:

يمكن تصنيف المديرين في ثلاث مستويات : إدارة عليا ، وسطي ، تنفيذية أو مباشرة

1- مديرو الإدارة العليا .

2- مديرو الإدارة الوسطي .

3- مديرو الصف الأول .

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

## (ب) - مجالات الإدارة :

يمكن تصنيف المديرين بحسب مجال النشاط ، ولعل أكثر مجالات الأداء الإداري شيوعا هي التسويق ، العمليات ، الإدارة المالية ، الموارد البشرية :

- 1- مديرو التسويق.
- 2- مديرو العمليات.
- 3- المديرون الماليون.
- 4- مديرو الموارد البشرية.
- 5- مديرو البحوث والتطوير.
- 6- مجالات إدارية أخرى :

## (ج) - ادوار المدير والمهارات الإدارية:

ادوار المدير العام (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب

أدوار صنع القرار :-

مصمم لبدائل ومقيم لها  
-منتقق للبدائل المناسب أي  
الأنسب من بين البدائل المتاحة  
في مجالات صنع القرار:  
بدائل تخصيص الموارد  
بدائل التنظيم  
بدائل معالجة الصراع  
بدائل التفاوض

ادوار معلوماتية :-

راصد ومتابع ومحلل  
للمعلومات عن بيئة المنظمة.  
موصل للمعلومات إلي العاملين  
( الجمهور الداخلي )  
-موصل للمعلومات إلي  
الجمهور الخارجي للمنظمة

ادوار العلاقات:

ممثل للمنظمة تجاه الغير  
وسيط بين المنظمة  
وجماهيرها  
قائد لمرؤوسيه.  
منسق لمرؤوسيه.

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

## المهارات الإدارية :

بغض النظر عن المستوي الإداري للمدير أو لمدير المستقبل ، أي من سيشغل هذه الوظيفة مستقبلا ، يجب أن يتوافر لو وان يسعى للتزويد بمهارات إدارية هامة ، والتي يمكن تصنيفها كما يلي :

- 1- المهارات الفنية
- 2- مهارات إنسانية
- 3- مهارات تحليلية
- 4- مهارات إدراكية
- 5- مهارات الاتصال
- 6- مهارات صنع القرار
- 7- مهارات التعامل مع الحاسب الآلي



# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

## وظائف المدير

## (د) - وظائف المدير:

**التخطيط وصنع القرارات:** تحديد الأهداف التنظيمية وانسب سبل لتحقيقها .



**التنظيم:** تجميع وتنسيق الأنشطة والموارد لتسهيل تحقيق الأهداف



**القيادة:** إرشاد، توجيه، حفز العاملين، تجاه تحقيق الأهداف



**السيطرة:** متابعة، تقييم، ضبط الأنشطة تجاه تحقيق أو بلوغ الأهداف

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

(هـ) - مداخل دراسة الإدارة:

1- مدرسة الإدارة العلمية :

1/1 فريدريك تايلور (1856-1915م):

وتمثل مدخل "تايلور" لتحسين كفاءة العامل ، في الخطوات التالية :

- 1- الاعتماد علي العلم بدلاً من الاجتهاد في إدارة الأعمال.
- 2- تحديد قدرات ومهارات كل عامل كأساس لوضع الأفراد في أعمال مناسبة ( أي متناسبة مع مهاراتهم وقوتهم وقدراتهم علي التعلم).
- 3- إجراء ملاحظات ميدانية باستخدام الساعة الميقاتية، لوضع معايير دقيقة للإنتاج لكل عامل في مل مهمة ، واستخدام الناتج المتوقع من كل عمل كأساس أو معيار لتخطيط وجدولة الأداء البشري ولمقارنة طرق مختلفة في أداء المهام .

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

4- تزويد العمال ببطاقات لتعليمات الأداء ، وإعداد خرائط لتسلسل العمليات ، ومواصفات للمواد المستخدمة ، لتنسيق وتنظيم الأنشطة في المصنع ليتم تنميط طرق العمل وانسياب العمل .

5- تحسين الإشراف علي العاملين من خلال الاختيار الدقيق للمشرفين وتدريبهم وتخصصهم في الإشراف .

6- وضع نظم لمكافأة وحفز العاملين بما يساعد علي رفع إنتاجيته وإراحة المشرفين من وظيفتهم التقليدية في سياقه العمال.

7- فصل التخطيط عن التنفيذ .

## 1/2 هنري جانت (1861-1919م).

وابتكر ما سمي بخريطة أو خرائط "جانت" كاداه للتخطيط و السيطرة حيث توضح الخريطة الأنشطة اللازمة لكل عملية والوقت المتوقع استغراقه في كل نشاط .  
بحيث تصلح الخريطة كأساس لتقدير الوقت الضائع وكذا لمتابعة الوقت المستغرق في أداء كل نشاط ومدى اتفائه مع الوقت المتوقع .

## 1/3 فرانك جيلبرت (1886-1924م).

اشترك "جيلبرت" مع تايلور في الاهتمام بدراسة الوقت والحركة ، وأضاف إليه اهتماما زائدا بالإجهاد البشري ، وكانت دراساته في مجال أعمال الإنشاءات وركز في دراساته وتجاربه لاسيما في تصوير حركات جسم العامل وما يقترن به من حركة وجهد العضلات وحاول "جيلبرت" تنسيق وتبسيط حركات العامل بما يقلل من الإجهاد .

## 2 - مدخل وظائف الإدارة:

بينما ركز "تايلور" في دراساته علي مستوي العمال كقاعدة للهرم التنظيمي ، فقد ركز المهندس " هنري فايول " والذي عمل مهندسا بشركة فرنسية للمناجم في دراساته بنفس الفترة تقريبا مع " تايلور " علي وظائف المديرين في المستويات الإشرافية والعليا .

قسم " فايول " أنشطة المنظمة إلي خمس عناصر هي:

(أ) التخطيطي

(ب) التنظيم

(ج) التوجيه وإصدار الأوامر

(د) التنسيق

(هـ) السيطرة

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

❖ وقد وضع " فايول " أربعة عشر مبدأ إدارياً عاماً وهي :

- 1- التخصص وتقسيم العمل
- 2- تناسب السلطة والمسئولية
- 3- احترام النظم واللوائح
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة التوجيه
- 6- تغليب المصلحة العامة علي المصالح الشخصية
- 7- المركزية
- 8- تدرج السلطة
- 9- المساواة بين العاملين
- 10- مكافأة العاملين بعدالة
- 11- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- 12- ثبات الموظفين كل في عملة
- 13- تشجيع الموظف علي المبادرة
- 14- تنمية روح التعاون

## 3- حركة العلاقات الإنسانية :

وتتبلور اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية في العناصر التالية :

- 1- أن السلوك الإنساني عنصر أساسي ومحدد رئيسي للكفاءة الإنتاجية .
- 2- أن للحوافز المعنوية تأثيراً جوهرياً في إشباع الحاجات المعنوية مثل الأمن والانتماء وتحقيق الذات يفوق تأثير الحوافز المادية .
- 3- إن القيادة الديمقراطية التي تعتمد مبدأ مشاركة العاملين وهي انسب أسلوب لبلوغ أهداف المنظمة .
- 4- ان الجماعات غير الرسمية التي يؤلفها العاملون طوعاً واختياراً تؤثر علي قيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وبالتالي تؤثر علي إنتاجيتهم ، ويجب علي الإدارة أن تتعامل مع هذه الجماعات علي أساس تفهم حاجاتهم ودوافعهم وليس علي أساس المجابهة والقهر .



## 4- نظرية صنع القرارات :

تعود هذه النظرية إلى "هربرت سايمون" الذي صنف القرارات إلى تقسيمين رئيسيين هما:

1- قرارات روتينية (مبرمجة ومتكررة)

2- قرارات عارضة (متجددة أو إبداعية)

كما صمم أسلوب علمي يستخدم في معالجة المواقف التي تتطلب قرارات ويتمثل في الخطوات التالية :

1- تشخيص وتحديد الموقف أو المشكلة.

2- جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

3- تحليل المعلومات وتصميم البدائل.

4- تقييم البدائل .

5- اختيار البديل المناسب .

## 5- مدخل العلوم السلوكية :

ظهر مدخل العلوم السلوكية في **أوائل الخمسينات** من القرن الماضي ليركز علي استخدام البحث العملي لملاحظة وتوصيف السلوك الإنساني في البيئة التي يعايشها هذا السلوك يؤثر فيها ويتأثر بها .

وتقوم العلوم السلوكية علي تكامل علوم الاجتماع والانثربولوجي ، ويهدف مدخل العلوم السلوكية من دراسته للسلوك الإنساني إلي التنبؤ باتجاهات هذا السلوك في بيئة العمل سواء كان السلوك فردياً أم جماعياً أو علي مستوي المنظمة ككل .

## 6- المنهج الكمي في الإدارة ، بحوث العمليات :

يتميز هذا المنهج ( بحوث العمليات ) بالخصائص الآتية :

- 1- تنظر بحوث العمليات لحل المشكلات من المنظور الشامل للنظام .
- 2- لا تستخدم بحوث العمليات بالضرورة فرقاً تبادلية لكنها هي نفسها تبادلية إذ تقترب من علوم الطب والاقتصاد والرياضيات وتأخذ وتطبق الأساليب الملائمة من كل مجال للنظام موضع الدراسة والمعالجة
- 3- لا تجرب بحوث العمليات مع النظام المبحوث نفسه لكنها تبني نموذجاً محاكياً للنظام لتجري عليه التجارب
- 4- يمثل بناء النموذج والمعالجة الرياضية منهج بحوث العمليات الذي يعتبر إسهاماً أو إضافة جيدة في مجال معالجة المشكلات الإدارية .
- 5- تركز بحوث العمليات أساساً لصنع القرار
- 6- تستخدم الحاسبات الآلية بكثافة في منهج بحوث العمليات .

## 7- مدخل النظم :

### \* مفهوم النظام :

النظام هو مجموعة من العناصر المتلاحمة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض بحيث تشكل كلاً متكاملًا لتحقيق هدف مشترك .

### \* أنواع النظم :

يمكن تصنيف من حيث علاقتها بالبيئة إلى ما يلي :

### 1 / أنظمة مفتوحة وتصف بما يلي :

- أ- هي أنظمة بينها وبين البيئة الخارجية علاقة مستمرة .
- ب- تتمثل تلك العلاقة في تبادل المعلومات والمواد من وإلى البيئة .
- ج- هذه الأنظمة تحتاج إلى تدخل العنصر البشري لضبطها تجاه تحقيق أهدافها وذلك كمنظمات الأعمال.

## 2 / أنظمة مغلقة وتنصف بما يلي :

- أ - هي تلك الأنظمة التي ليس بينها وبين البيئة أي نوع من العلاقة.
- ب - هي أنظمة معزولة عن البيئة .
- ج - هذه الأنظمة لا تحتاج إلى تدخل العنصر البشري لأنها ذاتية.

## \* المنظمة كنظام :

يمكن أن ننظر إلى المشروع على أنه جزء أو نظام فرعي من النظام الكبير البيئي وهذا المشروع يحتوي على مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى **مثل** نظام الإنتاج والتسويق ونظام التمويل والأفراد ومهمة الإدارة هنا هي أن تعمل على التنسيق بين الأنشطة والنظم الفرعية السابقة وربطها بالبيئة الخارجية المحيطة وحتى يمكن للإدارة أن تقوم بهذا الدور فإنها تمارس بعض العمليات الإدارية أو الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للمشروع .

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

## \* المكونات الأساسية للمنظمة :

ومن العرض السابق يمكن أن تتخذ المكونات الأساسية للمنظمة باعتبارها نظاماً في الآتي :

### 1 / المدخلات:

وهي العناصر البيئية والبشرية المعلومات المستخدم للحصول على السلع أو الخدمات من البيئة المحيطة التي يعمل فيها .

### 2 / العمليات التحويلية:

وهي العناصر والعمليات الخاصة والتي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات هذه العمليات . إما أن تكون عمليات فنية أو عمليات إدارية.

## 3 / المخرجات:

وهي النتائج المتحصل عليها من عملية التحويل السابقة والتي قد تكون إما سلع أو خدمات وبالرجوع إلى المثال السابق نجد أن المخرجات عبارة عن معبآت غذائية ذات أنواع عديدة من الأغذية المعلبة .

## 4 / الأثر المرتد ” التغذية العكسية “:

وهي المعلومات الناتجة من عملية التنفيذ الخاصة بكل مرحلة.

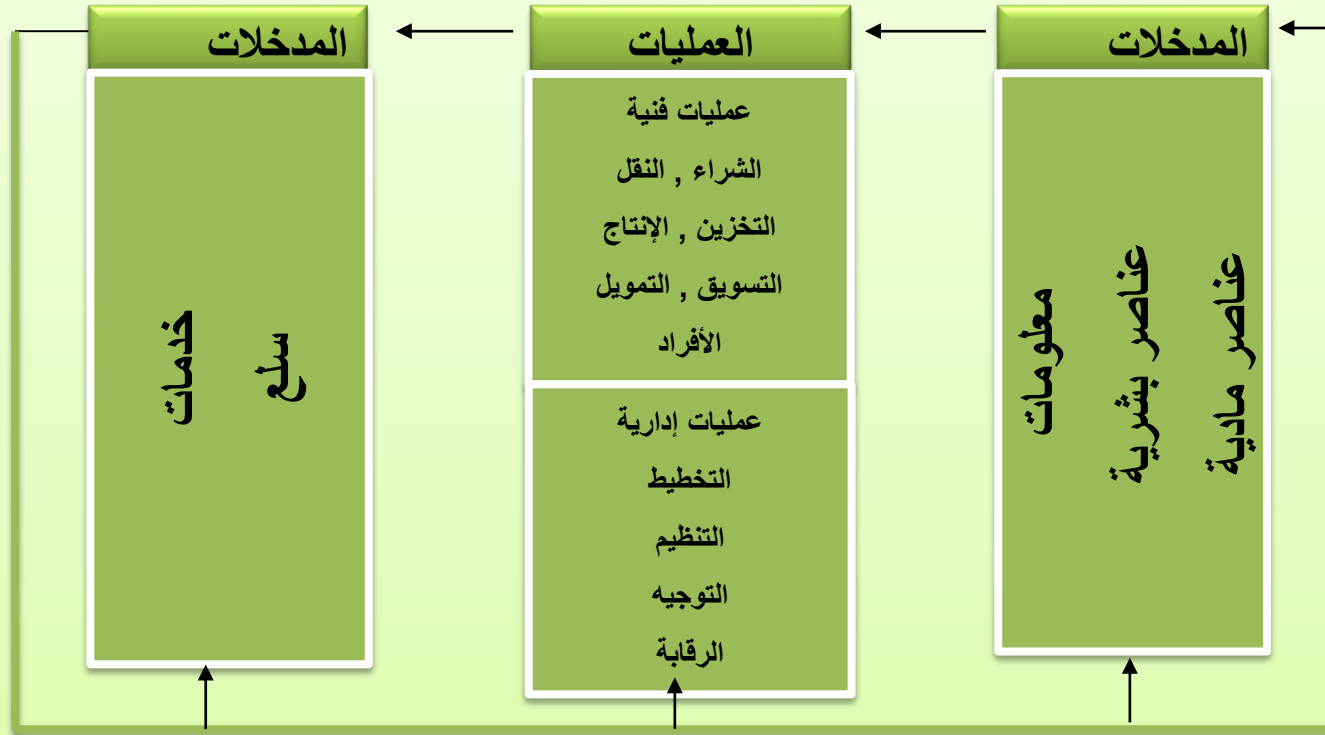
القواعد والقوانين

البيئة المحيطة

المنافسين

التكنولوجيا

الموردين



التغذية المرتدة

العملاء

النظام السياسي



## 8- المدخل الموقفى او الشرطى :

ان فاعلية أسلوب إدارى معين تمارسه إدارة المنظمة يعد مشروطا ومتوقفا علي :

أ- خصائص سوق المنظمة ومنتجاتها .

ب- نمط ومستوى التكنولوجيا المستخدم بالمنظمة

ج- العلاقة بين النظم الفرعية للمنظمة كنظام .

وعلي ذلك فان اختيار أسلوب إدارى معين من بين أساليب إدارية بديلة يكون بتشخيص وتحليل موقف المنظمة الذي تعايشه وان الأسلوب الإدارى المناسب قد لا يكون مناسباً في فترة قادمة .

ويمكن تصنيف المنظمات إلي نمطين :

الاول: النمط الميكانيكى

الثانى : النمط العضوى

## 9- الإدارة بالأهداف:

فظهر مدخل الإدارة بالأهداف في خمسينات القرن العشرين ليساعد الإدارة بالمنظمات علي التقييم الموضوعي لأداء الأفراد كأساس لكل من :

(أ)- الحفز

(ب)- تقييم وتقويم الأداء

(ج)- زيادة الإنتاجية

## طبيعة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي " عملية مشتركة بين المدير ومرؤوسيه لوضع أو تصميم الأهداف، فالرئيس والمرؤوس يشتركون في تصميم أهداف سينفذها كل مرؤوس مع مراعاة أن مكافأة المرؤوس مستقبلاً ستتوقف علي مدى نجاحه في تحقيق هذه الأهداف.

# المستويات الإدارية ومداخل دراسة الإدارة

وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف علي فرضين أساسيان هما :  
**الأول :**

إن الأهداف يجب أن تتدرج تنازليا من قمة الهرم التنظيمي إلي المستوي التالي وهكذا حتى ادني مستوي في السلم التنظيمي بالمنظمة.

**الثاني :**

إن المرؤوسين ومن خلال هذه العملية المشتركة مع رؤسائهم سيكونون أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي شاركوا في تصميمها

## فاعلية الإدارة بالأهداف :

وبشكل عام فعندما يستخدم هذا الأسلوب بشكل صحيح فأنه يعزز الدافعية والاتصال بين العاملين ويسهل وضع أهداف فاعلة ، ويهيئ إطارا مفيدا لتقييم وتقويم الأداء وتحديد الحوافز ، ولكنة يزيد من قدر العمل الورقي ( لان الأهداف في كل مستويات التنظيم يجب أن توضع في صيغة مكتوبة ) ، كذلك فهو يوجه اهتماما مركزا للأهداف قصيرة المدى علي حساب الأهداف طويلة الأجل .

وعندما يوضع أسلوب الإدارة بالأهداف في الميزان فهو مفيد في تعزيز فاعلية الجهد الجماعي لتصميم الأهداف برؤية شاملة متكاملة ، والعامل الأساسي في تحقيق ذلك هو الاستخدام السليم والصحيح لهذا الأسلوب وتكييفه مع واقع وخصائص المنظمة.