

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخموك - تمراس

كلية الحقوق و العلوم السياسية



مطبوعة دروس بيداغوجية في مقياس

مدخل علم الإدارة

(مقياس سداسي)

مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم سياسية ليسانس - السداسي الثالث

من إعداد الأستاذ :

محمد الأمين بن عودة - أستاذ محاضر - أ

السنة الجامعية : 2023/2022

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمين العقال الحاج موسى أق أحموك – تمراسن

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مطبوعة دروس بيداغوجية في مقياس

مدخل علم الإدارة

(مقياس سداسي)

مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم سياسية ليسانس- السداسي الثالث

من إعداد الأستاذ :

محمد الأمين بن عودة – أستاذ محاضر – أ

السنة الجامعية : 2023/2022

## المحاضرة رقم 01

### ماهية الإدارة (أهميتها)

#### أهمية الإدارة:

يتوقف النجاح في تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيقها على الإدارة بدرجة كبيرة، ويتمثل التحدي الحقيقي للمقدرة الإدارية الحديثة في بناء مجتمع اقتصادي أفضل، والوصول إلى مستويات اجتماعية متقدمة، وطريق ذلك بالدرجة الأولى هو وجود منظمات أعمال تؤدي دورها بفاعلية وكفاءة<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى فإنه لا شك أن تقدم الشعوب والأمم ومنظمات الأعمال يرجع في جزء كبير منه إلى الإدارة الفعالة لمختلف الأنشطة والأعمال، والإدارة تركز على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مختلف المستويات الإدارية وفي مختلف المنظمات، ومن خلال الإدارة الرشيدة يمكن تعظيم الموارد المتاحة وترشيد استخدامها سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية<sup>2</sup>.

إن الإدارة الفاعلة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والامكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة فوجود الافراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي واضح<sup>3</sup>.

تعتبر الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، فالإدارة تقوم بدور المساعد الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الانساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة، فحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعيا مقارنة بالمجتمعات النامية، فهي إحدى الثروات الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات حيث أصبحت الإدارة الكفؤة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الإنتاج<sup>4</sup>.

وفي نفس السياق تبين الدراسات الحديثة التحليلية أن سوء وضعف الإدارة هو السبب في فشل وخروج عدد كبير من المشروعات من ميدان الاعمال كما أن الإدارة القوية والجيدة

1- إجلال عبد المنعم حافظ، علي محمود مبيض وآخرون، أصول الإدارة مدخل متكامل. القاهرة: المنشورات الجامعية عين شمس، 2001، ص08

2- سيد محمد جاد الرب، سيد أبو ضيف أحمد، أصول التنظيم والإدارة. السويس: مطبعة العشري، 2005، ص 02

3- ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيد (وآخرون)، مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة، 2013، ص21

4- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2013، ص 09

هي التي تمكن منشأتها من البقاء والاستمرار في النمو وتحقيق الأمان الكافي لها، ومن هذا المنطلق يبرز أنه هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تعاظم وازدياد أهمية الإدارة نذكر منها:

### 01- التوسع في تطبيق مبدأ التخصص العلمي

هذا المبدأ هدف نادى به الاقتصاديون، ولقد تزامنت هذه التطورات مع الثورة الصناعية الأولى، والتي كان من بين نتائجها تغيير طبيعة التنظيم والإدارة فلقد أوجدت الثورة الصناعية تغييرات فنية هائلة، إذ ظهر العامل الصناعي الذي انتقل من صاحب حرفة الى عامل بأجر، أين أصبح هذا الحرفي عضو ضمن مجموعة كبيرة تعمل في ورشة أو مصنع، وعليه فقد ساهمت الثورة الصناعية في خلق فرق العمل الكبير، أين أصبحت الإدارة هي الجهة القيادية المسؤولة عن هذه التكتلات التي تتصف بالتخصص والدقة في أداء أعمالها.

### 02- كبر حجم المشروعات:

لقد هيأت الثورة الصناعية الظروف لتشغيل الأعداد الكبيرة من العمال في مكان واحد وأصبح الانتاج على نطاق كبير يوزع في أسواق واسعة وممتدة تضم عدد وفير من المستهلكين القائمين والمحتملين وقد ساهم هذا كثيرا في زيادة أهمية دور الإدارة في تحقيق الأهداف التسويقية حتى تنجح في تصريف وترويج هذا الحجم الكبير من الانتاج.

### 03- ظهور شركات الأموال:

كان لكبر حجم المشروعات والحاجة إلى استثمار أموال ضخمة الفضل في نشأة شركات الأموال وبصفة خاصة شركات المساهمة، والاعتبار الأساسي في هذه الشركات يقوم على اشتراك عدد كبير من المستثمرين المساهمين في تقديم رؤوس الأموال اللازمة والتي يصعب توافرها لعدد محدود من الأشخاص، ولكثرة عدد الأفراد المساهمين كان لزاما عليهم تفويض مهمة الإدارة الى مجلس الشركة الذي يقوم عنهم بجميع الاجراءات والترتيبات التنظيمية اللازمة للسير الحسن لأعمال الشركة<sup>5</sup>.

5 - ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011، ص 10

#### 04- ازدياد التدخل والرقابة من جانب الحكومة:

من الملاحظ أن ازدياد حجم التدخل وتعدد الرقابة من جانب الحكومات في ميدان النشاط الاقتصادي له أثر كبير في إظهار أهمية الإدارة إذ أصبح لزاما على المدير حين يباشر مهامه أن يأخذ الحكومة كأحد الأطراف الرئيسية التي يحدد على أساسها ما يتخذه من قرارات، وتتدخل الدولة باعتبارها صاحبة السيادة العليا عن طريق التشريعات والقوانين التي تصدرها لتضمن سير الأنشطة الاقتصادية نحو المشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، ونظرا لتزايد اهتمام الحكومات بشؤون العمال قامت بسن القوانين التي تكفل تحديد الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لعدد ساعات العمل، التأمين الصحي، منع الفصل التعسفي ... وهي كلها اجراءات حتمت على الشركات ومنظمات العمل إقامة إدارة تعمل وفق كفاءة عالية وتتوخى كافة الاجراءات القانونية المتبعة.

#### 05- تزايد دور ونفوذ نقابات العمال:

لقد كان لنمو النقابات العمالية وازدياد قوتها ونفوذها أثره على العلاقات ما بين الإدارة والعمال، إذ تغيرت سياسات الإدارة وأساليبهم تجاه العاملين، وتمارس النقابات العمالية ضغوطا على الإدارة في سبيل تحقيق المزيد من المكاسب العمالية، ولقد ازداد اهتمام الإدارة بالعنصر الانساني في العمل فلم تعد تنظر اليه كأحد عناصر الانتاج بل تسعى إلى تشكيل وتكثيف الجهود وضمن التعاون بينهم في جو من العدالة والمساواة، وذلك في سبيل الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة<sup>6</sup>.

#### 06- مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية:

يتميز العنصر الحديث بالتغيرات المتلاحقة والسريعة في المجالين العلمي والتكنولوجي، وهذه التغيرات تقاس الآن بآلاف السنين بدءا من نشأتها كفكرة وتعميمها وتنفيذها نهاية باستخدامها في المجالات المختلفة وحيث أن الإدارة هي المسؤولة عن كفاءة واستخدام الموارد المتاحة باختيار أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية، ولذا فمن واجبها الاستعانة بالوسائل التقنية التكنولوجية لرفع كفاءتها وفعاليتها باتخاذ القرارات التي تتناسب وظروفها وامكانياتها.

## المحاضرة رقم 02

### تعريف الإدارة

إن محاولات التعريف بالمصطلحات في مجال العلوم الاجتماعية مسألة صعبة بوجه عام، وفي بعض الأحيان يكون التعريف مصدراً لسوء الفهم الذي يحاول الإنسان تجنبه، ويرجع ذلك إلى طبيعة العلوم الاجتماعية باعتبارها علوماً غير منضبطة لارتباطها بالسلوك الإنساني. وتزيد من مشكلات التعريف لبعض المصطلحات أنه في كل دولة نمت فيها الإدارة كمهنة وكمجال للدراسة توجد مصطلحات إدارية قد تبدو مختلفة عنها في دولة أخرى، وأحياناً يكون لها أكثر من معنى واحد في الدولة الواحدة، وعليه فإن دراسة الإدارة المقارنة قد يفيد في التعرف على هذه المصطلحات وما ترمز إليه.

### أولاً: تعريف الإدارة

تعددت الآراء وتباينت حول المقصود بكلمة الإدارة، وبعض الكتاب والباحثين يرون بصفة عامة أن الإدارة هي: "النشاط وكيفية ممارسته"، والبعض الآخر يعبر عنها انطلاقاً من مصطلح "الرئاسة".

أما في الأصل اللاتيني لكلمة إدارة فهو «serve» بمعنى "الخدمة"، وهذا المعنى يقود إلى اعتبار أن الإدارة هي "أداء لخدمات مطلوبة"، وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة. والإدارة بمعناها العام تعني "توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة لتحقيق هدف معين"<sup>7</sup>. وفيما يلي سنورد مجموعة التعاريف لمصطلح الإدارة:

- الإدارة: هي مجموعة الإجراءات المتخذة لوضع السياسات العامة موضع التنفيذ" بالنسبة لهذا التعريف فإنه يختص بتوضيح أحد أنواع الإدارة المتعلقة أساساً بالإدارة العامة (الحكومية).

- يعرفها فريديريك تايلور على أنها: "المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملون بأحسن طريقة وأرخصها" وفق هذا التعريف الذي أورده تايلور فإنه يركز على مهمتين أو وظيفتين أساسيتين هما إصدار الأوامر والرقابة على تنفيذ هذه الأوامر، مع التركيز على طريقة تنفيذ هذه الأوامر من حيث التكلفة المبذولة في إنجاز العمل.

7 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 02

- أما هنري فايول فيرى بأن الإدارة هي: التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
- وحسب "شيلدون" فإن الإدارة هي: "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ"<sup>8</sup>. ركز شيلدون في تعريفه على وظيفة التخطيط باعتبارها أول وجوهر العملية الإدارية ككل، وسلط الضوء على ترتيب السلطة داخل المنظمة من خلال ضرورة إقرار هيكل تنظيمي محدد لكل منظمة أعمال.
- ووفق ريتشارد دافت فإن الإدارة هي: "معرفة أين تريد أن تذهب، والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والقوى التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحظيك بكفاءة ودون إصراف للوصول إلى هناك".
- وحسب فوليت فإن الإدارة هي: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"<sup>9</sup> ويعتمد هذا التعريف على وظيفة القيادة كمفتاح لفهم العملية الإدارية ككل.
- أما شستر برنارد فيعرفها في كتابه (أعمال المدير) بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال اثناء تأديته لواجبه"
- من خلال التعريفات السابقة للإدارة يتضح جليا مدى الزوايا المتعددة التي نظر منها الباحثين ورواد الإدارة للعملية الإدارية، وعليه يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات هي كالتالي:
- 01- أن الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الفرد
- 02- وجود هدف أي ضرورة تحديد هدف أو مجموعة أهداف والعمل على تحقيقها
- 03- الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الاعمال.
- 04- الحاجة الى المعلومات الصحيحة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات
- 05- المتابعة والرقابة للتأكد من تنفي القرارات وتصحيح الانحرافات عما هو مطلوب<sup>10</sup>.

8 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 24

9 - زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 16

10 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 25

ونستنتج من جهة أخرى أيضا أن الإدارة هي نشاط إنساني عقلي راشد في نفس الوقت، وكذلك توصف الإدارة على أنها نظام متكامل متفاعل مع البيئة، تتلقى

أ. مدخلات: والتي تشمل جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وكذلك الأموال والمعدات والمواد الخام.

ب. ومخرجات: وهي جميع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة

ج. أنشطة ووظائف: والتي تضم التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

وكمحصلة يمكن تقديم تعريف للإدارة على أنها: "عبارة عن نشاط منظ يستهدف من خلال التعاون والتنسيق بين كافة الجهود البشرية، والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف محددة"<sup>11</sup>.

وفي تفصيل لبعض الأكاديميين فإن الإدارة قد تأخذ معنيين:

أ. الإدارة بمعنى **Management** والتي هي<sup>12</sup>:

• متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة

- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والرقابة
- علم إدارة الأعمال كونه مجالاً للمعرفة والبحث العلمي
- عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا

ب. الإدارة بمعنى **Administration** والتي هي:

- نشاط المستويات العليا المكلفة بوضع الأهداف ورسم السياسات
- إدارة الوحدات الحكومية مثل الأجهزة الحكومية
- نشاط اعداد السجلات وتبويب المعلومات
- الحكومة المناط بها تنفيذ السلطة في المجتمع

11 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 05

12 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 26



### المحاضرة رقم 03

#### طبيعة الإدارة وعلاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

##### أولاً: طبيعة الإدارة بين العلم والفن

عند دراسة الإدارة كثيراً ما تواجه السؤال الآتي: هل الإدارة علم له نظرياته وقوانينه ومبادئه؟ أم هي فن تعتمد على الموهبة والشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية؟ فهناك فكرة شائعة مؤداها أن المعرفة المتعلقة بالإدارة تعني بالضرورة القدرة على الاعمال الإدارية، أي أن علم الإدارة والالمام بهذا العلم يجعل الفرد مديراً فعالاً، ولكن هذا القول لا يمثل إلا نصف الحقيقة، والنصف الآخر فهو أن هناك أيضاً في الإدارة، وهذا الفن لا يقل في الأهمية عن علم الإدارة، فلا يمكن إنكار تأثير مهارة المدير على النشاط الإداري للمنظمة ككل.

##### 1. الإدارة علم:

يُنظر للإدارة على أنها علم باعتبارها عملية تتبع دراسة المنهج العلمي وتخضع لتحليل النتائج وقياسها لمعرفة درجة صحتها، وتستند الإدارة في كثير من مفاهيمها وتطبيقاتها إلى التقنيات والأساليب والأدوات التي تستند إلى أرضية علمية وقواعد وسياقات وأصول ومبادئ وأطر أصبحت الركيزة الأساسية لاستخدام النماذج والصيغ الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتصميم الأهداف والرقابة على تنفيذها<sup>13</sup>.

ومن جهة أخرى يعتقد البعض أن علم الإدارة لا يتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية والدقيقة مثل الفيزياء، الرياضيات ... بل يعتبر أحد العلوم الاجتماعية، وفي هذا الإطار هناك من الباحثين من يرى محدودية الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية وذلك لعدة أسباب يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- الحدائة النسبية التي تتصف بها الدراسة في علم الإدارة.
- المحدودية في استخدام المداخل وطرق البحث العلمية في دراسة العمل الإداري.

<sup>13</sup> . المرجع السابق، ص 33

- اتصال النشاط الإداري بالطابع الإنساني بدرجة كبيرة، فالإنسان ليس كآلة يمكن التحكم فيه تحكما كاملا، وبالتالي لا يمكن اطلاقا أن نحدد بدقة وبشكل نهائي كيف سيتصرف العامل داخل المنظمة تحت أي ظرف من الظروف<sup>14</sup>.

## 2. الإدارة فن:

إن المعنى الدقيق للفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق واستخدام المهارة، أي أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو الخبرة في الأداء، وهذا مهم بصفة خاصة في الإدارة لأنه في الكثير من الأحيان يكون من الضروري استخدام الكثير من المهارات عند مزاوله الأنشطة الإدارية لتحقيق الهدف المنشود.

والإدارة فن لانصراف هذا المفهوم الى الجانب الإبداعي والابتكاري الذي يمتلكه الفرد الإداري في التعامل مع القرارات والظروف المختلفة، ويتمثل هذا الجانب بالحسن الإداري، المهارة، المعرفة الشخصية، الخبرات، الحدس، التخمين، القدرة العالية على الربط بين المعطيات المتاحة، وهذه كلها يمثل امتلاكها وجود عامل "الفن" في العمل الإداري ككل<sup>15</sup>.

## 3. الإدارة علم وفن:

إذا كانت الإدارة ينظر اليها كعلم، فإن ذلك لا ينفي عنها صفة الفن، وذلك حينما تركز الى الخبرة والمهارة الذاتية، ومن أبرز الأمثلة على ذلك: كيفية التعامل مع العنصر البشري، فهذا في حد ذاته يعتبر فنا يعتمد على المهارة الذاتية وكيفية فهم ذهنيات الأفراد. فحيث لا يوجد التطابق والتماثل التام بين البشر يبرز على الفور فن التعامل مع العنصر البشري كما أن الإدارة هنا بمثابة فلسفة من حيث أنها تتطلب الدراية والمهارة في مزج هذه العناصر<sup>16</sup>.

ومن جهة أخرى فإذا كانت تركز على العنصر البشري، وهذا يستلزم المهارة والخبرة في التعامل معه، فإنها في الوقت نفسه تعد علما وظيفته التخطيط، إدارة الازمات... وعليه فإن العملية الإدارية بالمجمل هي نشاط يجمع بين المبادئ العلمية وخبرات ومهارات فنية فردية.

14 - زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 13

15 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 33

16 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 06

## ثانياً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

ركزت الإدارة في بداية ظهورها على الجوانب الاقتصادية لأهداف والمشاكل فكان محور اهتمامها التكلفة والكفاءة في الإنجاز، ومع نمو الإدارة واتساع نطاق محور اهتمامها التكلفة والكفاءة في الإنجاز، ومع نمو الإدارة واتساع نطاق تطبيقها دخلت ميادين جديدة من المعرفة الإنسانية والاجتماعية في مجال الإدارة لتساهم في تطور الفكر الإداري ومن هذه المبادئ: علم السياسة، علم الاجتماع، علم النفس، الرياضيات، القانون...

### 1- علم الإدارة وعلم السياسة:

يهتم علم السياسة بدراسة ظواهر اجتماعية إنسانية عديدة لكن تعتبر ظاهرتي السلطة والدولة أهمها، فتم التنظير لأساليب ممارستها، ودراسة جوهر العلاقة بين الحاكم والمحكوم إلى غير ذلك من موضوعات علم السياسة، وتتمحور علاقة علم الإدارة بعلم السياسة فيما يعرف بالإدارة العامة للدول والحكومات في شتى المجالات، فلا تستطيع أي سلطة سياسية حاكمة أو حكومة قائمة تنفذ رؤيتها وبرنامج عملها دونما وجود جهاز اداري بيروقراطي (إدارة عامة) قادر على التكفل بهذه العملية.

### 2- علم الإدارة وعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد باستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، حيث تعطي أكبر إشباع ممكن لأفراد المجتمع، وينفق ذلك مع هدف الادارة المتعلق بتخصيص الموارد وتخصيص الجهود بشكل يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وعلى المدير أن يكون ملماً بطبيعة الدورات الاقتصادية من رواج وكساد، وكذلك سياسة الدولة الاقتصادية، وبمعدلات التضخم وأسعار الفائدة... الخ.

### 3- علم الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع على دراسة الجماعات من حيث تكوينها وتماسكها والعلاقات بين أعضائها وبينها وبين الجماعات الأخرى، وتكمن أهمية علم الاجتماع في فهم سلوك الجماعات داخل العمل وكذلك دراسة العادات والتقاليد التي تؤثر في السلوك الفردي والجماعي، فالموظف الجديد يدخل المنظمة وهو يحمل هذه العادات والتقاليد التي تؤثر على سلوكه الوظيفي<sup>17</sup>.

17 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 42

#### 4- علم الإدارة وعلم النفس:

يهتم علم النفس بتحليل ودراسة سلوك الأفراد ودوافعهم وميولاتهم... ويرتبط بعلم النفس مفاهيم عديدة تتعلق بالتحكم والقيادة والدوافع والحوافز وبالتالي فإن إلمام المدير بهذه الأمور يعد من أهم أسباب نجاحه، ومن جهة أخرى تعتبر إدارة الأفراد وظيفية مهمة من وظائف المنشأة حيث لا غنى لأي منظمة عن العنصر البشري لتحقيق أهدافها، وعليه لا بد من حسن التعامل مع الافراد والجماعات حتى يتم التمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم<sup>18</sup>.

#### 5- علم الإدارة والقانون:

يهتم علم القانون بتنظيم علاقات الأفراد بالجماعات وإن معرفة المدير بالنصوص القانونية وكذا قانون العمل الذي ينظم العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل بمواد قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب على الدخل... وغير ذلك من القوانين والتعليمات، كلها تعد ضرورية ومساعدة للمدير والرؤساء لأداء مهامهم على مستوى أي منظمة.

## المحاضرة رقم 04 المدخل الرئيسية لدراسة الإدارة

تمهيد:

تؤثر الإدارة في تطور وتقدم المجتمعات، والتي تتأثر هي الأخرى بمجتمعها وبيئتها، فقد لقيت دراسة الإدارة العامة ومختلف أوجه التنظيم، إهتماماً كبيراً من دارسي وباحثي القانون والسياسة، وأخذت دراسة الإدارة والتنظيم عدة مداخل ومناهج إرتبط كلٌ منها بالمرحلة الزمنية المعاصرة له، وبالأفكار والاتجاهات والظروف السائدة وقتئذ، وعليه يمكن أن نحدد أهم مداخل دراسة التنظيم والإدارة في الآتي:

### أولاً: المدخل الدستوري القانوني

يمثل هذا المدخل الإتجاه الأول لدراسة الإدارة والتنظيم بشكلٍ عام، وبالأخص الدراسات المتعلقة بالإدارة العامة، وفي إطار هذا المدخل ركزت الدراسات على الحقوق القانونية والدستورية للحكومة، ووظائفها و سلطاتها والواجبات المفروضة عليها، مع الإهتمام بالأوضاع الإدارية والنواحي الدستورية، والعلاقة بين السلطات المركزية مع الهيئات الفرعية المحلية، وقد ساد هذا المدخل أواخر القرن التاسع عشر (19) وأوائل القرن العشرين (20)، أي عندما كانت الدراسات الإدارية مرتبطة بحقل القانون الإداري أكثر من بقية الحقول والأطر العلمية الأخرى<sup>19</sup>.

ولكن يُلاحظ أن هذا الإتجاه في دراسة التنظيم داخل الإدارة بشكلٍ عام، والإدارة العامة بشكلٍ خاص، أنه قد إهتم كثيراً بمسألة تنظيم الإدارة و وضعها القانوني وشكلها، وأهمل الإهتمام بكيفية عمل الإدارة والطبيعة الديناميكية لخصائصها والمؤثرات التي تتعرض لها، و هو بهذا الشكل يمثل نظرة ضيقة بالنسبة لمفهوم وموضوعات الإدارة العامة، كما أنه لم يقدم لنا صورة كافية عن ديناميات علم الإدارة العامة.

### ثانياً: المدخل التنظيمي

لقد إهتم هذا المدخل بوصف الأوضاع التنظيمية الإدارية كما هي، مثل الإهتمام بدراسة البناء التنظيمي للحكومات والوحدات المحلية، شؤون العاملين والنواحي المالية والقانونية في الإدارة، أي كل ما يتعلق بالجوانب الرسمية في العملية الإدارية، وكثيراً ما

<sup>19</sup>- محمد السيد جاد الزب، سيد أبو ضيف أحمد، أصول التنظيم والإدارة. السويس: مطبعة العشري، 2005، ص 18.

يُصنّف الكتاب والباحثين هذا المدخل ضمن نطاق المداخل التقليدية، لأنه لا يشتمل في دراساته على كل مافي العملية الإدارية من عناصر مثل القيادة، الإتصالات واتخاذ القرارات.. كما أنه أغفل النظر إلى التنظيم والإدارة كنشاط ذي جوانب سلوكية هامة تتصل بالعنصر البشري والإعتبرات الإنسانية، التي يستند منها مفهوم الإدارة سماته وخصائصه الأساسية، كما يلاحظ أن هذا المنهج لم يهتم بعملية ربط الإدارة بالبيئة والمجتمع، وإهماله دراسة سلوك العاملين داخل التنظيم<sup>20</sup> في العلوم السياسية.

تجدر الإشارة إلى أن من بين أبرز العلماء الذين ساهموا في تأسيس هذا المدخل نجد (ليونارد هوايت)، الذي أوضح بأن مقومات الإدارة تكمن في العناصر التالية: التنظيم، القوى البشرية، التمويل، التشريع والضوابط القانونية.

### ثالثاً: المدخل الإجتماعي النفسي

لقد كان للدراسات الإجتماعية والأنثربولوجية والسلوكية دور هام ساعد على تفهم التنظيم والإدارة على أساس علمي، فقد تأثر علماء الإدارة العامة بهذه العلوم فاستكشفوا التفاعل المستمر بين الإدارة وبيئتها، وبين مقومات الإدارة المختلفة من تشريع وتنظيم وقوى بشرية وإمكانات مادية.

لذلك نجد إلى جانب إهتمام المدخل الإجتماعي النفسي بالتنظيم الرّسمي والإتصالات الرّسمية، إهتماماً لا يقل شأناً بالتنظيم غير الرسمي والإتصالات غير الرسمية، وأثارهما على المنظمة والعاملين فيها، والتعمق في دراسة طبيعة القيادة وطبيعة السلطة، وسلوك الجماعات الصغيرة والعلاقات الإنسانية.. ويعتبر الباحث (سايمون) أحد أبرز رواد هذا المدخل إلى جانب عديد الباحثين في هذا المجال<sup>21</sup>.

### رابعاً: المدخل الإيكولوجي البيئي

ينفق هذا المدخل مع المدخل الإجتماعي النفسي في إهتمامه بدراسة العوامل الإجتماعية والإنسانية والنفسية، وإن كان لا يسعى إلى تقديم تعميمات، ويهتم هذا المدخل بصفة خاصة بإبراز العلاقة بين الإدارة وبيئتها، وذلك بدراسة العوامل المختلفة التي تُكسب مجتمعاً معيناً صفاته وخصائصه، وأثر هذه العوامل على الإدارة في هذا المجتمع بالذات.

<sup>20</sup>- محمد السيد جاد الرب، مرجع سابق، ص 19

<sup>21</sup>- محمد السيد جاد الرب، مرجع سابق، ص 20

ويؤكد هذا المدخل على أن الأنماط الإدارية والوظيفية في كل بلد تتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والحضارية السائدة، والتي تتفاعل لتشكل لنا نظاماً معيناً من الإدارة، هذا النظام هو الذي يسود في النهاية بغض النظر عمّ يقرره القانون واللوائح والتنظيمات، ومن هنا يتعدّر تعميم الأسس والمبادئ الإدارية بصفة عامة<sup>22</sup>.  
وقد بدأ المدخل البيئي يأخذ مكانه وموقعه بوضوح منذ النصف الثاني من القرن العشرين 20، وذلك نتيجة زيادة الإتصال بين الدول وامتداد الدراسات الإدارية لتشمل عديد النماذج والتجارب الدولية المختلفة، ويعتبر (جون غاوس) أحد أبرز من طوروا هذا المدخل في كتابه "تأملات في الإدارة العامة" الصادر سنة 1948.  
ويرى (جون غاوس) بضرورة دراسة العوامل البيئية في كل بلد لكي نصل إلى فهم حقيقي للسمات والصفات التي تميّز حكومة ما، و وظائفها وطريقة عملها وطبيعة علاقاتها، وتتضمن هذه العوامل: المكان، السكان، التقدم التكنولوجي، القيم، العادات والتقاليد، الأفكار الشخصية، المصاعب والكوارث التي يمر بها أي مجتمع<sup>23</sup>.

22- محمد السيد جاد الرب، مرجع سابق، ص 21

23- محمد السيد جاد الرب، مرجع سابق، ص 22

## المحاضرة رقم 04

### عناصر العمل الإداري ودور المدير

#### أولاً: عناصر العمل الإداري

يرتكز العمل الإداري وفق عديد الباحثين والمهتمين بالدراسات الإدارية على عدة عناصر ومحددات، تعتبر بمثابة الموجه وبوصلة أي نشاط إداري داخل المنظمة، وفي هذا الإطار هناك عدة اجتهادات في تحديد هذه العناصر، نحاول أن نذكر منها العناصر الأكثر تداولاً وشيوعاً في أدبيات وكتابات علم الإدارة.

#### 1- الأهداف:

لقد وصف بيتر دراكر الإدارة بأنها العضو الاقتصادي الفعال في المجتمع الصناعي والتجاري والزراعي المترامي الأطراف، في حين اعتبرها سايمون وغيره من المفكرين بأنها العنصر الأهم من العناصر المتعلقة بالإنتاج والمعروفة على أنها كل من: (الموارد البشرية – المادية – الأرض – رأس المال)، وأي إدارة داخل أي منظمة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف هي كالتالي:

- استغلال الفرص الخارجية واستثمار نقاط القوة الداخلية
  - مواجهة التحديات الخارجية المحيطة ببيئة المنظمة
  - الموازنة بين الأرباح المطلوبة والجودة المعقولة<sup>24</sup>.
- وتعتبر الأهداف هي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها (إقامة مشروع – إنتاج سلعة – تحقيق مستوى من الأرباح ...) وتمثل الأهداف عنصراً هاماً في عمل الإدارة حيث تخدم في اتجاهين:

أ. أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط

ب. أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء

ومن الواضح أن تحديد الأهداف وتعديلها وتطويرها هو من أعمال الإدارة العليا، وقد نمت وتطورت في السنوات الأخيرة مفاهيم أساسية عن أسلوب جديد في الإدارة يتخذ من الأهداف مرتكزاً أساسياً وهو أسلوب الإدارة بالأهداف<sup>25</sup>.

24 - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال.. مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018، ص 32  
25 - علي السلمي، الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، ب ت ن، ص 20



## 2- الموارد:

تشكل الموارد عنصرا آخر من عناصر الإدارة، حيث تمثل الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها للوصول الى أهدافها، والموارد الأساسية الخاصة بالإدارة هي:

- الأفراد (الموارد البشرية) من مختلف النوعيات ومستويات المهارة
- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة
- المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الإنساني

وتحصل الإدارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها وتحتاج الإدارة دائما إلى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والحفاظ عليها، وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة فإن الإدارة مطالبة بما يلي:

- تحديد احتياجاتها بشكل دقيق من نوعيات الموارد المختلفة.
- البحث عن مصادر تلك الموارد.
- بذل الجهد (مال + وقت) للحصول على الموارد المطلوبة.
- الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام<sup>26</sup>.

## 3- السياسات:

السياسة هي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا لتكون مرشدا وضابطا للأعمال التنفيذية ومرجعا يرجع اليه القائمون بالأعمال التنفيذية للاسترشاد حين تواجههم مشكلات تحتاج الى اتخاذ قرار ما.

وبالتالي فإن السياسة الإدارية هي مجموعة من الاختبارات التي ترى الإدارة العليا توافقها وتناسبها مع ظروف المنشأة، وتعتقد أنها تساعد على تحقيق الأهداف، وتختلف السياسات في شمولها ومداهها وفي تأثيرها على عمل الإدارة ككل، ولكن القاعدة الرئيسية هي وجود سياسة واضحة في كل مجالات عمل المنظمة مثل: (سياسات التسويق - سياسة التسعير - سياسة الرواتب والأجور - سياسة التطوير والتحديث - سياسات التمويل - سياسة الإنتاج).

#### 4- الخطط والبرامج:

التخطيط هو وسيلة الإدارة الى اكتشاف انصب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة، وبذلك فإن الخطط والبرامج انما تعبر عن العمل الإداري الخلاق الذي نسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها في خط واحد متكامل يسير في اتجاه هدف محدد<sup>27</sup>.  
إن البديل لعملية التخطيط الإداري هو العمل المتفرق غير المتناسق الذي قد يؤدي الى تضارب وتناقض في القرارات والاعمال ويعوق تحقيق النتائج المستهدفة.

#### 5- القيود:

هي عبارة عن مجموعة الظروف والموارد والامكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر أو سريع بمعنى آخر فالقيود هو عامل يؤثر في كفاءة الإدارة في حين لا تملك عليه سلطة واضحة من ذلك تنشأ حاجة الإدارة الى ما يلي:

- التعرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة في عملها
- البحث عن أساليب العمل الإداري لا تتناقض وتلك القيود وانما تتعايش معها وذلك دون الاخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة والقيود التي قد تعترض أي عمل إداري تندرج ضمن أنواع مختلفة هي:

- القيود القانونية والسياسية
- القيود الاقتصادية
- قيود اجتماعية حضارية
- قيود فنية تكنولوجية<sup>28</sup>.

والقيود تنبع أساسا من المناخ المحيط بالإدارة ولكن بعضها ينشأ من داخل الوحدة الانتاجية ذاتها مثل القيود التكنولوجية.

<sup>27</sup> - نفس المرجع، ص 22  
<sup>28</sup> - نفس المرجع، ص 22-23

## ثانياً: المدير ودوره في الإدارة

إن مفهوم مديرون يغطي مسميات عديدة ومتنوعة نجدها في المنظمات جميعها فهم يعملون في وظائف متنوعة بمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، رئيس قسم... وجميعهم يعملون بالمنظمات على اختلافها ويقدمون دعماً ومساعدة للمرؤوسين لغرض الوصول لأفضل النتائج من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة ولا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير<sup>29</sup>.

وهناك من الكتاب من يميزون بين المدراء بحسب اختلاف مستويات الإدارة وذلك وفق التالي:

### 1- مديرو الإدارة العليا:

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى للإدارة ويكونون بمثابة الرأس من الجسد، وعنوان الوظيفة المعروف لهم Chief Executive Officer ويمكن ترجمتها إلى "مدير مفوض" أو "مدير تنفيذي أعلى" وفي إطار هذا العنوان أو المستوى يمكن أن نجد "الرئيس"، "نائب الرئيس" أو المدير العام، وهم مسؤولون عن الأداء العام للمنظمة أو الاجزاء الرئيسية الاساسية منها.

إن هؤلاء المديرين يعينون أهمية قصوى جداً للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى اطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف التنظيمية، ورسم الاستراتيجيات، ومراقبة دراسة البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات التي قد تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد

### 2- مدير الإدارة الوسطى:

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية مثال ذلك: عمداء الكليات في الجامعات، رؤساء أقسام الجراحة في المستشفيات، مدير الرقابة على الجودة في الشركة كبيرة الحجم.

29 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 28

إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين بحيث ظهر مفهوم "المنظمة الرشيدة" وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير إذ أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع<sup>30</sup>.

**3- مديرو الإدارة الإشرافية:**

وهؤلاء مسؤولون عن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الانتاجية أو الخدمية فعليا، ويطلق عليهم تسميات مثل: مشرف، رئيس شعبة، مدير مكتب، مراقب... ويعمل تحت إشرافهم رجال البيع أو المهندسون...

إن أي مدير في المستويات الثلاثة يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة جميعا من تخطيط، توجيه، تنظيم، ورقابة ولكن تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة وفق مستوى المدير ويختلف مقدار ما يبذله المدير من وقت وجهد في كل وظيفة باختلاف مستواه، فمثلا يولي المدير بالإدارة العليا اهتماما زائدا بالتخطيط والقيادة، بينما يولي مديرو الخط الأول كثيرا من اهتمامهم بالتوجيه والرقابة<sup>31</sup>.

**أدوار المدير:** وفقا لتصنيف (هنري مينتزبرغ) فإن الأدوار التي يضطلع بها المدير تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي<sup>32</sup>:

#### أ. الأدوار التفاعلية:

تغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف أو القائد الذي يفترض أن يؤثر ايجابا مع الآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموسوعة، وأخيرا فهو حلقة وصل مع مختلف الأطراف.

#### ب. الأدوار المعلوماتية:

وتتضمن هذه الأدوار مجموعة المهام المرتبطة بالرصد أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال، وكذلك هناك دور المرسل

30 - نفس المرجع، ص 29

31 - نفس المرجع، ص 29

32- نفس المرجع، ص 31

الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة، وأخيرا دور الناطق الرسمي باسم المنظمة

### ج. الأدوار القرارية:

وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة، وتضم مجموعة من الأدوار تمثل الدور الريادي الذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والابداع وتطوير الأفكار الجديدة، لما هناك دور معالج للاضطرابات أو المشكلات الذي يمارس من خلال المدير في مختلف المواقف ويتخذ اجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر.

## المحاضرة رقم 05

### المستويات التنظيمية والمهارات الادارية

#### أولاً: المستويات التنظيمية

بنمو المنظمات وكبر حجمها تنشأ الحاجة إلى وجود عدة مستويات تنظيمية فهناك العمال التشغيليين وهناك الإداريين الذين يشرفون على عملية التنفيذ، وبالصعود إلى الأعلى في المستويات الادارية يقل عدد المديرين تدريجياً وتأخذ المنظمة شكلا هرميا.

#### هرمية التنظيم:

تأخذ المنظمات أشكالا هرمية في الغالب، ويرجع هذا الى ما يطلق عليه بنطاق الاشراف أو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، ففي قمة المنظمة هناك فرد واحد يشرف ويدير عمل مجموعة متخصصة من المديرين وكل في تخصصه يدير عمل مجموعة أخرى من المديرين.

وبافتراض أن هناك فرد في هذه المنظمة يشرف على عمل ثلاثة أفراد أدنى منه، فمعنى ذلك أنه سيكون هناك فرد واحد في أعلى التنظيم يأتي بعده ثلاثة ثم تسعة ثم سبعة وعشرون .... وهذا هو الذي يبرر هرمية التنظيم<sup>33</sup>.

وتضم المستويات التنظيمية كل الطبقات أو المستويات الموجودة في هرم التنظيم بدءا من رئيس المنظمة نزولا إلى العمال والموظفين التنفيذيين، أما المستويات الادارية فهي تضم طبقات الادارة المختلفة ولا تضم العمال المنفذين.

#### أ. العمال المنفذين:

يطلق على هذه الطبقة جوازا العمال والموظفين، وهذه الطبقة لا تؤدي أعمال ادارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة، وانما تهتم بأداء وتنفيذ أعمال محددة ففي المستشفى مثلا نجد عمال التنظيف يؤدون وظيفة التنظيف فحسب، وكذلك الأمر بالنسبة لعمال وأعوان الأمن، وهم غير مسؤولين عن أعمال الآخرين ولا يشرفون على غيرهم.

#### ب. مستوى المشرفين:

يطلق على شاغلي هذا المستوى المشرفين ورؤساء الأقسام وهم لا يقومون بأعمال التنفيذ بدرجة أساسية وان كان يحتاج الأمر إلى دراية ومعرفة فعلية بعمليات التنفيذ المختلفة

<sup>33</sup>- برنت روبن، تر: جامعة الملك سعود، الإتصال والسلوك الإنساني. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص16

التي يشرفون عليها، وفي العادة يترقى العاملين إلى المستوى الإشرافي الأول نتيجة لتمييزهم السابق في المستوى التنفيذي، ونتيجة لتمتعهم بصفات قيادية تنبئ عن امكانية الاشراف على عمل التنفيذيين<sup>34</sup>.

تتمثل مسؤولية المشرفين ورؤساء الأقسام في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لذلك، وأيضا التأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة اللائقة وقيام هذا المستوى الاشرافي بالعملية الإدارية أمر واقع ولكن نطاقه محدود من حيث الوقت والأهمية، حيث أن قراراتهم وتخطيطهم وتنظيمهم ورقابتهم تتميز بأنه يؤثر في العمل يوم بيوم ويختص بأعمال محددة.

#### ج. مستوى الإدارة الوسطى:

يطلق على شاغلي هذا المستوى مديري الإدارة الوسطى، يمثلون أكبر مجموع من المديرين داخل المنظمة، ويمتد مدى الإدارة التنفيذية من مستوى الإدارة العليا نزولا حتى بداية الإدارة المباشرة (مستوى الاشراف الأول) ومن التسميات الشائعة لأفراد الادارة الوسطى: مدير المصنع، مدير القسم، مدير العمليات... لأنهم يختصون أساسا بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الادارة العليا، كما ينسقون أعمال الادارة المباشرة، وعادة ما يكونوا مصدر التجديد والابتكار في مجال أعمالهم<sup>35</sup>. ويلاحظ بصفة عامة أن أعمال واختصاصات الادارة التنفيذية خضعت في السنوات الأخيرة لتغيرات جذرية ويتوقع بعض الخبراء أن التقدم التكنولوجي سوف يؤثر سلبيا على أهمية هذه الفئة من المديرين.

#### د. مستوى الإدارة العليا:

يضم هذا المستوى في الغالب ألقابا مثل رئيس مجلس الادارة، رؤساء القطاعات الرئيسية، ويقومون باتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة في مستقبل المنظمة وسياساتها الرئيسية وتتنوع أعمال المديرين في الادارة العليا في عقد الاجتماعات الى حل المشاكل التي تتناول القضايا الاستراتيجية الهامة للمشروع مثل تحديد المنتجات الجديدة والتطويرات التكنولوجية، ويقوم المدير العامل بمستوى الادارة العليا بلعب عدة أدوار أساسية، وتختلف عن أدوار بقية

34 - نفس المرجع، 17

35 - حسين حمادى، أسرار الإدارة اليابانية. القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1991. ص 21

المستويات الأخرى، بحيث تتصف مهامه بأنها تكون مؤثرة على الأداء العام للمنظمة وعلى مستقبلها الطويل الأمد وتسمى التصرفات الخيوية، الهامة والطارئة<sup>36</sup>.

### ثانياً: المهارات الإدارية

هناك عدة أدوار ومهارات إدارية، ويتصف بها الموظفون بشكل عام، والمديرين بشكل خاص في كافة المستويات وإن كان مديرو المستوى الأعلى للتنظيم هم المعنيون أكثر، وتتمحور هذه المهارات حول التالي:

#### 1- المهارات الفنية:

المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة، فالمحاسب مثلاً معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والمراجعة والتكاليف، وعلى العامل التنفيذي أن يكون على دراية تامة بالمهارات الفنية والتكاليف، وعلى العامل التنفيذي أن يكون على دراية تامة بالمهارات الفنية المطلوبة لأداء العمل، والمديرين تختلف احتياجاتهم من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري<sup>37</sup>.

فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى يحكم إشرافه على العمال التنفيذيين يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه حتى يستطيع أن يفهم طبيعة عملهم وأن يتخذ قرارات سليمة تسمى عملهم، ونقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا أين يكون معظم وقتهم يختص بالأنشطة الإدارية.

#### 2- المهارات الانسانية:

يقضي المديرين باختلاف مستوياتهم وقتاً طويلاً في التفاعل والتعامل مع الآخرين ولهذا فإن مهارات التفاعل والتعامل ذات أهمية بالغة لكل المديرين تتمثل المهارات الانسانية في كيفية الاتصال مع الآخرين والتحدث إليهم وقيادتهم ودفعهم للعمل وتوجيههم ومعاقبة من لا يعمل.

ويلاحظ أن المهارات الانسانية وحدها لا تكفي لأداء العمل الإداري ففي المستوى الإشرافي لابد من تعزيز المهارات الانسانية بالمهارات الفنية وبعض من المهارات الذهنية التخطيطية.

36 - نفس المرجع، ص 21

37 - نفس المرجع، ص 22



### 3- المهارات الفكرية:

يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية فالمديرون يحتاجون إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة. تعتبر المهارات الفكرية أو الإدراكية غاية في الأهمية في مستوى الإدارة العليا، متوسطة الأهمية بالإدارة الوسطى وقليلة الأهمية في مستوى الإدارة الدنيا، وتعتبر المهارات الثلاثة ضرورية للإدارة الفعالة دون استثناء وهي مكملة لبعضها البعض<sup>38</sup>.

## المحاضرة رقم 06

### الإدارة العامة وإدارة الأعمال

تتعدد وتتوسع الإدارة من حيث مجالاتها، إذ يمكن النظر إليها من جوانب وزوايا مختلفة منها: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الإدارة المحلية، إدارة قطاع الأعمال العام وغيرها، ويمكن ارجاع هذا التنوع في مجالات تطبيق الإدارة إلى النمو المتسارع لحقل الإدارة خلال القرن العشرين وبداية القرن الحالي، أين ازداد الاهتمام أكثر فأكثر بالتخصص وتحقيق معايير الجودة والمنافسة بين المنظمات.

### أولاً: الإدارة العامة

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن المدخل لعلم الإدارة العامة يكون عبر حدثا الاهتمام بدراستها على المستوى الفكري، وهذه الميزة أساسها ارتباط الإدارة العامة بعلاقة عضوية بالدولة المعاصرة، وتشوّن الإدارة العامة باعتبارها حقلًا بحثيًا موضوعات لها جوانب متعددة ومتشعبة ومتباينة ينتمي البعض منها إلى العلوم القانونية، والبعض الآخر إلى العلوم الاقتصادية السياسية والإنسانية<sup>39</sup>.

### 1. تعريف الإدارة العامة:

من بين التعريفات المقدمة للإدارة العامة نجد:

- تعريف "وودر ويلسون" سنة 1887، بحيث يصفه الباحثين كأقدم تعريف لمصطلح الإدارة العامة بحيث حددها باعتبارها: العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب<sup>40</sup>.
- وعرفها "فدفنر" بأنها الأنشطة التي تعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب أو أساليب تحقق الوظيفة الاجتماعية للجهاز الإداري.
- الإدارة العامة هي الجهة المنوط بها تنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين<sup>41</sup>.

39 - محمود شحات، المدخل لعلم الإدارة العامة. عين مليلة: دار الهدى، 2010، ص 04

40 - عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1978، ص 18

41 - لشري رميني حورية، "مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر". أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في القانون العام. كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، غير منشورة. الجزائر: 2014/2015، ص 14<sup>41</sup>

- كما عرفها جيمس ديفيز بأنها ماهي إلا عملية وضع وتنفيذ وتقييم وتعديل السياسات العامة للدولة
  - كما عرفت الإدارة العامة بأنها: "أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع"
  - ترتبط الإدارة العامة بالمستوى الرسمي للدولة والسلطة السياسية، وتهدف إلى تأمين إدارة بلد أو جهاز من خلال ممارسة وظائف التوجيه والرقابة
- نلاحظ أن عديد التعريفات المتعلقة بالإدارة العامة ركزت على الأهداف التي تتحقق بتطبيق الإدارة العامة والتي هي: (تنفيذ سياسات الدولة في شتى المجالات، وعليه مثلا نجد تعريف « Gladden » الذي رأى بأن الإدارة العامة هي التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية<sup>42</sup>، أي أنه ركز على طبيعة الأنشطة المنجزة من حيث هي عامة مؤسسة حكومية أم خاصة.

## 2. أهمية الإدارة العامة:

إن تعبير الإدارة العامة لم يظهر إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة "توماس وودرو ويلسون"، وقد حققت الإدارة العامة ازدهارا محسوسا في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، وبعد الحرب انتشرت في أوروبا والعالم وأصبحت مادة تدرس في الجامعات، وبالرغم من حداثة إلا أنها أصبحت تحتل مكانة بارزة من ضمن العلوم الاجتماعية وتثير اهتمام عديد الباحثين<sup>43</sup>.

برزت أهمية الإدارة العامة على إثر الحربين العالميتين اللتين وضعتا على عاتق الدولة أعباء جسام لم يكن من المتيسر النهوض بها وانجازها على الوجه السليم إلا بتوافر إدارة كفؤة.

فالنقص في الرجال والموارد الطبيعية الذي عانت منه الدول بسبب هاتين الحربين وما نتج عنهما من تفاقم وتردد في الأوضاع الاقتصادية التي تساعدها على تحقيق أهدافها العامة بما يتيسر لها من امكانات بشرية ومادية<sup>44</sup>.

42 - إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والتطبيق. القاهرة: دار النور للنشر، 1975، ص 17  
43 - طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2005، ص

48

44 - نفس المرجع ، ص 56

كما أن تطور مفهوم الدولة الحديثة زاد من هذه الأهمية نتيجة لتغير نظرة الشعوب إليها، ففي الماضي كانت مهام الدولة مقتصرة على الحماية وفرض الأمن، وتحقيق العدالة بين الناس، وذلك لاعتبارات متعلقة بمبادئ الفكر الليبيرالي الكلاسيكي، أما في الوقت الحالي فقد أصبحت الشعوب تنادي بوجود تدخل الدولة في كافة شؤونها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

وعليه فمن الطبيعي أن يكون تدخل الدولة في شؤون مواطنيها قد استلزم زيادة في النفقات وتنوعا في النشاطات والأعمال، وبالتالي استوجب وجود أجهزة إدارية تقوم بها بأسلوب علمي وكفاية إنتاجية، الأمر الذي ضاعف من ضرورة الاهتمام أكثر بدراسة الإدارة العامة.

### ثانيا: إدارة الأعمال

هناك عدة تعريفات للإدارة الأعمال والتي تتميز عن الإدارة العامة في العديد من المجالات والصور، نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- إن إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصة تستهدف إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص بقصد تحقيق الربح وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في المجال الاقتصادي<sup>45</sup>.
- هي تلك الإدارة المطبقة في مجال معين من القطاع الخاص الذي يتكون من المنشآت المملوكة من طرف الأفراد ويستثمرون أموالهم فيها<sup>46</sup>.
- يقصد بإدارة الأعمال جميع الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، القيادة، رقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشأة خاصة تعود ملكيتها لفرد أو لمجموعة أفراد<sup>47</sup>.

45 - سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 09

46 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 39

47 - زياد خليل فيلان، الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر. ب ب ن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2010، ص 18

جدول رقم 01 يبين أهم الفروقات ما بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة
من حيث طبيعة الأهداف	
تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق أهداف خاصة ربحية	تقديم خدمات عامة وغالبا ما تكون أهدافها غير ربحية
من حيث طبيعة النشاط وظروف العمل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعمل منظمة الأعمال في ظروف المنافسة</li> <li>- تنظيم محدود النطاق</li> <li>- الموظف يعمل بصفته الشخصية وليس الرسمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل في ظروف وتقديم سلع وخدمات تتميز بالاحتكارية</li> <li>- تنظيم واسع النطاق</li> <li>- الموظف يعمل بصفته الرسمية</li> </ul>
مجال التطبيق	
مجال منظمات القطاع الخاص	مجال المنظمات والدوائر الحكومية (القطاع العام)
الإطار القانوني المنظم	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعمل في ظل النظام الداخلي للمنظمة</li> <li>- قرارات مجلس الإدارة مع عدم التعارض مع قوانين الدولة</li> <li>- غالبا ما تتصف الأطر القانونية بالمرونة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعمل في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية</li> <li>- قوانين تتصف بالجمود</li> </ul>
مقياس ومعيير النجاح	
القدرة على تحقيق أكبر الأرباح	القدرة على تقديم خدمات عمومية جيدة

المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ص25.



## المحاضرة رقم 07

### التخطيط الإداري

#### تمهيد:

يعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية ويسبق الوظائف الأخرى، فلا بد من التفكير أولاً بالأهداف المراد تحقيقها، وكذلك ضرورة التنبؤ بالمتغيرات الاجتماعية ودرجة المنافسة، وكذلك التفكير في حجم وطبيعة الموارد (بشرية-مادية) المتاحة، وفي سبيل انجاز الأهداف لا بد من وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والاجراءات والبرامج وكذا الميزانية التقديرية اللازمة.

#### أولاً: تعريف التخطيط

- عرّف هنري فايول وظيفة التخطيط على أنها: "التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".
- أما جورج تيري فيقول أن: "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"<sup>48</sup>.
- أما "بونات" فيعرفه على أنه: "تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإنجاز وارشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر"
- التخطيط هو: "مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لها"<sup>49</sup>.

وفي المجلد فإن التعريفات لوظيفة التخطيط تختلف فمنها من يركز على اعتبار أن التخطيط هو دراسة الماضي والحاضر كأساس للتوقعات المستقبلية للظروف الممكن التعرض لها والاستعداد لهذه الظروف في جميع الأحوال. ومن جهة أخرى هناك من التعريفات التي ترى بأن التخطيط هو بمثابة اتخاذ قرارات لحل مشكلة أو موقف معين.

ويتداخل التخطيط مع عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى مثل:

48 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 86

49 - ديفيد العجرودي، مرجع سابق، ص 82

أ. السياسات: والتي هي مرشد عام قد يصدر كتابة أو شفاهة أو تعرف ضمناً بالاستنتاج، ويصنع الحدود التي تعبر عن القيود والاتجاهات العامة التي تتخذ في ظلها القرارات الإدارية.

ب. الإجراءات: يقصد بالإجراءات الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ السياسة ويشترط أن تكون هذه الإجراءات مبسطة مع عدم التضحية بضمانات الرقابة الواجبة<sup>50</sup>.

ج. برامج العمل: تقصد بالبرامج خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص المهام وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ مقرر معين من العمل.

### ثانياً: أهمية التخطيط

لوظيفة التخطيط أهمية قصوى وبالغة، تتبع أهميته من خلال فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها:

1- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديداً دقيقاً وواضحاً بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

2- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها

3- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة

4- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظراً لأنه يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

5- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج بينها وإنما يؤدي إلى سرعة ودقة الإنجاز<sup>51</sup>.

### ثالثاً: خطوات التخطيط

أياً كان حجم وطبيعة نشاط المنظمة وأياً كانت المدة التي تغطيها الخطة فهناك خطوات أو مراحل يجب القيام بها حتى نصل إلى التخطيط الفعال وهذه الخطوات هي كالتالي:

50 - نفس المرجع، ص 103

51 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 87



### 1- تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف عملية جوهرية لأنها أساس التخطيط الذي تهتم الإدارة العليا بوضع أهداف عامة وأخرى تفصيلية، فليس هناك خطة بدون هدف أو مجموعة أهداف محددة والأهداف التي تسعى إليها المنظمة تختلف حسب حجمها ونشاطها والنظام الذي تعمل فيه والبيئة التي تخدمها.

### 2- وضع الفروض المستقبلية:

نظرا لأن وضع الخطة يتعلق بالمستقبل لذلك يقع على الإدارة عبء التنبؤ بالظروف المستقبلية وتوقع المتغيرات الممكن حدوثها، ويترتب على هذه التنبؤات ضرورة توافر البيانات والمعلومات اللازمة، والفروض هي عبارة عن تساؤلات تطرحها الإدارة وتحاول الإجابة عليها مثل معدل نمو السكان، السياسات الضريبية، حجم السوق...

### 3- تحديد البدائل:

البدائل هي أساليب مختلفة تتوصل إليها الإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة، ولكل بديل مزاياه وعيوبه، والإدارة الفعالة هي التي تقوم بتحديد البدائل التي تخدم أغراضها وتستبعد البدائل الأخرى التي لا تخدم أهدافها.

### 4- تقييم البدائل:

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتجميع البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة للحل والدراسة وتحليلها بدقة من حيث تكاليفها وعائداتها، وتستخدم الإدارة العديد من الطرق في دراسة البدائل منها الطرق الكمية والرياضية<sup>52</sup>.

### 5- اختيار البديل الأنسب "الخطة":

في هذه المرحلة تقوم الإدارة باختيار أنسب البدائل المتاحة بعد تقييمها وذلك وصولا إلى الهدف المرغوب فتضع الخطة وتحدد السياسات والإجراءات وتتخذ القرارات وتحدد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ.

### رابعاً: خصائص التخطيط الجيد

يمكن اجمال أهم خصائص التخطيط الإداري الجيد فيما يلي:

- 1- يجب أن يكون تحديد الأهداف واقعياً يتلاءم مع ما تملكه المنظمة من إمكانيات وموارد بشرية ومادية.
- 2- يجب أن يكون التخطيط بسيطاً ويتميز بالوضوح والمنطقية لكي يتمكن الموظفون من فهمه وتطبيقه كما هو مسطر له
- 3- يجب أن يحدد التخطيط الجيد مستويات العمل لتنفيذ كل خطة والتوقيتات التي يتم فيها التنفيذ
- 4- يجب أن تكون الخطة الموضوعية مرنة وقابلة للتغيير والتعديل بناءً على التغيرات المتوقعة بالبيئة.
- 5- من الأحسن تطبيق مبدأ المشاركة في اعداد الخطة حتى تكون مقبولة لدى العاملين وبالتالي تصبح أكثر فعالية
- 6- أن تكون الخطة مقياساً ومعياراً للأداء بحيث يتم تقييم أداء المنظمة ككل من خلالها<sup>53</sup>.

### خامساً: المدى الزمني للتخطيط

لقد تعددت الكتابات والاجتهادات فيما يخص تحديد المدى الزمني للتخطيط أو الخطط، وفي هذا الإطار هناك العديد من التصنيفات ولكن في معظمها تتمحور حول ثلاثة أصناف من الخطط هي كالتالي:

- 1- خطط قصيرة الأجل والتي تغطي فترة قد تكون شهر أو ثلاثة أشهر وقد تمتد إلى غاية سنة كاملة.
- 2- تخطيط متوسط الأجل والذي قد يتراوح مداه الزمني داخل أي منظمة من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) سنوات.
- 3- تخطيط طويل الأجل والذي يمتد من خمسة (05) سنوات وقد يصل إلى عشرين (20) سنة كاملة<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> - عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مركز الدراسات الإستراتيجية، 1994. ص 37

<sup>54</sup> - نفس المرجع، ص 38

جدول رقم يبين أحد تصنيفات أنواع التخطيط الإداري

نوع التخطيط	مستوى الإدارة	المدة الزمنية
تخطيط إستراتيجي	إدارة عليا	05 سنوات
تخطيط متوسط المدى	إدارة وسطى أعلى	03 سنوات
تخطيط تكتيكي	إدارة وسطى سفلى	02 سنتين
تخطيط تشغيلي	إدارة دنيا	سنة واحدة أو أقل

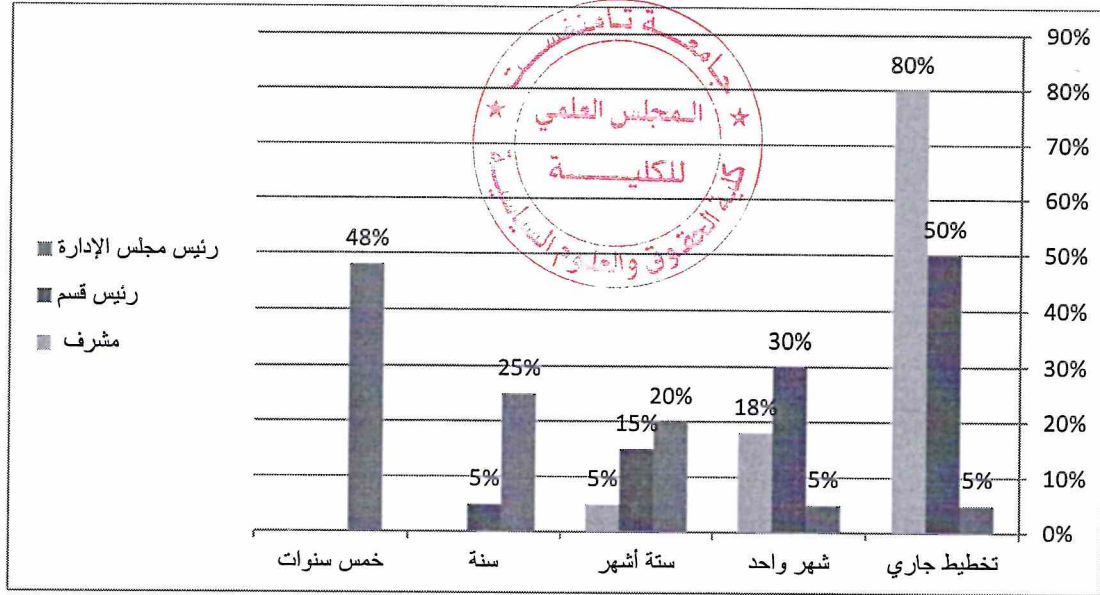
المصدر :

جدول رقم يبين الوقت الذي يقضيه كل مدير في التخطيط

المدة التي يغطيها التخطيط					
تخطيط جاري	شهر واحد	سنة أشهر	سنة	خمس سنوات	
%05	%05	%20	%25	%48	رئيس مجلس الإدارة
%50	%30	%15	%05	-	رئيس قسم
%80	%18	%05	-	-	مشرف

المصدر: سيد محمد جاد الرب، أصول التنظيم و الإدارة، ص 90

شكل رقم يبين الوقت الذي يقضيه كل مدير في التخطيط



المصدر: سيد محمد جاد الرب، أصول التنظيم و الإدارة، ص 90

## المحاضرة رقم 08

### التنظيم الإداري

#### تمهيد:

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المنظمة، وأحد أبرز العناصر التي تعمل على إيجاد أو انشاء البناء التنظيمي السليم، وتوحيد الجهود وفق تشكيل يتناسب مع إمكانات المنظمة المادي، والبشرية والمالية وبالتوازن مع أهدافها الموضوعية.

#### أولا تعريف التنظيم:

- يعرف "كونتر أودنل" التنظيم على أنه: "تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والاهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق بين المصالح"<sup>55</sup>.
- إن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية، ويتم بمقتضاه تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات التنظيمية وبين الأفراد العاملين<sup>56</sup>.
- يعرف هنري فايول التنظيم على أنه: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض".
- يعرف جوزيف ليتز التنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية يكون الأشخاص من خلالها نوعا من العلاقات فيما بينهم وذلك بقصد الحصول على مجموعة من الأهداف". نلاحظ بأن هذا التعريف تطرق إلى مفهوم التنظيم باعتباره "بناء" وليس كوظيفة.
- يعرف لويس آلن التنظيم على أنه: "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

55 - ديفيد العجرودي، مرجع سابق، ص 117

56 - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 29

- وحسب جون تيري فإن التنظيم هو: "إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بفرض تمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة"<sup>57</sup>.

### ثانياً: أهمية التنظيم

- 1- يساعد التنظيم الجيد على التنسيق التام بين مختلف المصالح والإدارات والأقسام داخل المنظمة حتى لا يحدث أي تضارب أو ازدواج يعيق أداء المهام.
- 2- يساعد التنظيم الجيد على التحكم أكثر في تنسيق الجهود بين المصالح خاصة في إطار ازدياد المنظمات ذات الحجم الكبير والانتشار الجغرافي الواسع<sup>58</sup>.
- 3- يساهم التنظيم على عملية التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، بحيث يتعين لكل دائرة أو قسم اختصاصات معينة وعلاقات محددة مع بقية الدوائر والأقسام بالمنظمة.
- 4- تحقيق رقابة إدارية فاعلة على أداء الأعمال داخل المنظمة وذلك نتيجة للتحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل قسم بالمنظمة<sup>59</sup>.

### ثالثاً: أنواع التنظيم

هناك العديد من التصنيفات والتقسيمات فيما يخص أنواع التنظيم الإداري، وفي هذا الإطار يمكن أن تعتمد على التصنيف الأكثر شيوعاً والذي يقسم التنظيم إلى قسمين هما:

01- **التنظيم الرسمي:** يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي أنشأت المنظمة، وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة، ويعبر هذا النوع عن الصلات الرسمية بين أفراد وموظفي المنظمة بهدف تنفيذ السياسات والخطط المسطرة.

02- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو بمثابة مجموعة العلاقات الطبيعية

57 - محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية ودولية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993. ص 95

58 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 131.

59 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 141

الاجتماعية الناشئة بين العاملين أثناء العمل، وتتمثل بوجود ما يسمى بالمجموعات الصغيرة التي تتشكل بصورة عفوية ويرجع ذلك لعدة أسباب منها<sup>60</sup>:

- محاولة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
- تواجد الأفراد لفترات طويلة وبشكل مستمر في مكان العمل نتيجة للتقارب الاجتماعي أو النفسي أو المهني أو الدراسي بين الأفراد العاملين.
- وفي هذا الاطار قد يكون للتنظيم غير الرسمي دور إيجابي أو سلبي، فالاداري أو المدير الناجح قد يستثمر فيه للمساهمة بتحقيق أهداف المنظمة من خلال فهم قنوات ذلك التنظيم وأهدافه ومحاولة التعامل معه إيجابيا وكسب الجماعات الصغيرة.
- ومن جهة أخرى قد يفشل المدير في توظيف التنظيم غير الرسمي، وبالتالي سنظهر الصراعات التنظيمية وذلك عندما تتعارض أهداف وأنشطة التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى تعويض أو تعطيل تحقيق أهداف المنظمة<sup>61</sup>.

#### رابعاً: مبادئ التنظيم الإداري

مما سبق يتضح أن التنظيم كوظيفة يجب أن تنال العناية والاهتمام الكافية، ومن أهم المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند تصميم وإعداد البناء التنظيمي في المنظمة هي كالتالي:

- 1- **تحديد الأهداف:** بحيث لا يمكن أن نقيم تنظيماً ونمطاً معيناً للعمل إلا لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، فالتنظيم ينشأ لتحقيق هذه الأهداف سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل، فتحديد الأهداف هو أساس انجاز أي وظيفة بالمنظمة.
- 2- **تحديد السلطة:** يجب أن يحدد البناء التنظيمي الفعال السلطات المصاحبة لأداء الأعمال، فالسلطة هي الحق المخول من التنظيم لأداء العمل ولذلك فالسلطة تندرج من أعلى إلى أسفل هبوطاً حتى نصل إلى مستوى الملاحظين أو أقسام الإشراف.
- 3- **التخصص:** وهذا يعني أن يقتصر أداء أو انجاز كل فرد على القيام بعمل معين أو وظيفة محددة، ثم تجميع هذه الوظائف في شكل أقسام أو إدارات<sup>62</sup>.

60 - نفس المرجع، ص 141

61 - نفس المرجع، ص 142

62 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 133

- 4- التنسيق: يقوم التنظيم الكفء بتحقيق التعاون المطلوب بين مختلف الأفراد والإدارات والتنسيق أيضا بين مختلف الأهداف.
- 5- تحديد المسؤولية: تعبر المسؤولية عن وجود التزام معين، فالفرد المكلف بأداء عمل معين تعطى له سلطة أداء هذا العمل كما يجاسب على كيفية الأداء والنتيجة النهائية.
- 6- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية: يشير هذا المبدأ الى ضرورة تناسب سلطة المدير مع مسؤوليه، بحيث لا تكون المسؤولية أكبر من السلطة المفوضة له وجدير بالذكر أن ممارسة السلطة ومدى تحمل المسؤولية لهما حدود وهذه الحدود يجب أن توضح بدقة<sup>63</sup>.
- 7- تفويض السلطة: بمعنى أن يتنازل مسؤول معين عن جزء من سلطاته لأحد مرؤوسيه في سبيل القيام بهذا العمل، والسلطة على خلاف المسؤولية تفوض.
- 8- نطاق الاشراف والرقابة: بمعنى أنه يجب أن يشرف كل رئيس على عدد معين من المرؤوسين بالقدر الذي يتمكن هو من مراقبتهم ومتابعة أعمالهم بدقة وفعالية.
- 9- وحدة الأمر والتوجيه: ويعني هذا أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط وذلك لتجنب عدة آثار سلبية مثل:
  - تضارب الأوامر والتعليمات
  - صعوبة تحديد المسؤولية أو ما يعرف بشيوع المسؤولية.

63 - إجلال عبد المنعم حافظ، مرجع سابق، ص 110



## المحاضرة رقم 09

### تصميم الهياكل التنظيمية

#### تمهيد:

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فإذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر المشاركة في انجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إقامة التنظيم حيث تظهر الحاجة الى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده، وتتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيما بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم.

إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة غالباً ما يستند الى العلاقات القائمة بين السلطات، والتدرج في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق إدارة عليا تملك حرية واسعة، وإدارة وسطى ثم إشرافية ذات سلطات محدودة في اتخاذ القرارات<sup>64</sup>.

#### أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

- يقصد بالهيكل التنظيمي للمنظمة بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة<sup>65</sup>.
- هو الهيكل الذي يحدد مواقع وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، حيث هناك علاقة قوية بين حجم ونوعية وطبيعة القرارات التي يتخذها المديرون وبين الهيكل التنظيمي.
- بمجرد النظر إلى الهيكل التنظيمي يمكن معرفة السلطات والمسؤوليات لكل مستوى ولكل وظيفة، ومن خلاله تتحدد العلاقات التنظيمية والاتصالات وقنوات الاتصال ومواقع اتخاذ القرارات<sup>66</sup>.
- يعرفه روبرت أبلبي على أنه: "إطار يوجه سلوك المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وظيفة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".

64 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 166

65 - زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 105

66 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 151

- هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- هو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة<sup>67</sup>.
- من خلال التعريفات السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر هي:
  - يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة
  - التخصصات في العمل
  - نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية
  - مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية<sup>68</sup>.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي

- 1- **استراتيجية المنظمة:** هناك علاقة جد وطيدة بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي المطبق، فإذا كانت استراتيجية المنظمة قائمة على تحقيق الاستقرار والثبات، فإن ذلك سيؤثر على طبيعة الخطط المنتهجة والتي غالبا ما تكون روتينية وبسيطة وكذلك تؤثر على الهيكل التنظيمي والذي يكون في الأغلب ذو طابع بيروقراطي الذي يتصف بالثبات.
- 2- **حجم المنظمة:** يتسع حجم الهيكل التنظيمي باتساع حجم المنظمة وبازدياد وظائفها ومهامها ومصالحها، لذلك فإنه من غير الضروري الزيادة في تفصيل الأنشطة داخل المنظمة وتوسيع حجم الهيكل التنظيمي إذا لم تكن هناك حاجة ملحة لذلك<sup>69</sup>.
- 3- **درجة التخصص وتقسيم العمل:** كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة كلما أدى هذا الى احتمال الزيادة في عدد الأقسام والإدارات.
- 4- **تنوع أنشطة ومنتجات المنظمة:** عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتتنوع منتجاتها أو خدماتها، فإن تقسيم العمل وانشاء إدارات وأقسام للقيام بإنجاز الأعمال المرتبطة بكل نشاط أو منتج يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام لكل نشاط<sup>70</sup>.

67 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 167

68 - الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة. عمان: دار الثقافة للطباعة والنشر، 2003، ص 73

69 - نفس المرجع، ص 73

70 - نفس المرجع، ص 64

5- بيئة المنظمة: كثير من المنظمات تعمل في بيئة مستقرة، ومنها ما يعمل في بيئة غير مستقرة، فإذا كانت المنظمة تعمل في بيئة مستقرة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أبسط، أما مثلاً بالنسبة للمنظمات الصناعية فهي غالباً ما تعمل في بيئة غير مستقرة وعليه يكون الهيكل التنظيمي بها أكثر تعقيداً وعرضة للتعديل والتغيير<sup>71</sup>.

### ثالثاً: نماذج الهيكل التنظيمي

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما: النموذج التقليدي البيروقراطي، والنموذج العضوي أو الطبيعي.

1- النموذج البيروقراطي: (تصنيف مينتزبرغ) ويسمى أيضاً النموذج التقليدي وهو من بين أقدم النماذج استخداماً في أعداد وتصميم الهياكل التنظيمية وتتفرع عنه ثلاثة أنماط أساسية هي:

أ. التنظيم التنفيذي: ويسمى أيضاً بالتنظيم الرأسي أو التنازلي، ويعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدامه في التنظيمات العسكرية وتنظيم الجيوش، ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل<sup>72</sup>.

ب. التنظيم الوظيفي: يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في هذا المجال، وكان أول من اقترح هذا التنظيم هو "فريدريك تايلور" سنة 1903، حيث نادى باستبدال التنظيم التنفيذي، وأكد على أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل فني يتخصصون فيه ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل<sup>73</sup>.

ج. التنظيم التنفيذي الوظيفي: وهو نوع من الهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين التنفيذي والوظيفي، بحث يعتمد على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية

71 - ماجد عبد المهدي المساعدة، ص 170

72 - زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 106

73 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 175

تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم المشورة الفنية للإدارات لمساعدتها على انجاز أعمالها وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات وهذا النوع منتشر في منظمات الأعمال أكثر من النموذجين السابقين لأنه يجمع بين مزاياهما.

2- الهيكل التنظيمي العضوي: يسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج البيروقراطي الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ اليه المنظمة التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة<sup>74</sup>.

#### رابعاً: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

- 1- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للمنظمة التي تساعد على معرفة الاحتياجات التنظيمية المساهمة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول الى الأهداف الأساسية والفرعية.
- 3- تجميع جميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية ضمن وحدات وأقسام تنظيمية مناسبة وتتلاءم مع موارد المنظمة وامكاناتها وظروفها
- 4- تحديد تخصص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة بالوحدة يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الأفراد العاملين بها.
- 5- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية التي تم اعدادها
- 6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة.
- 7- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة<sup>75</sup>.

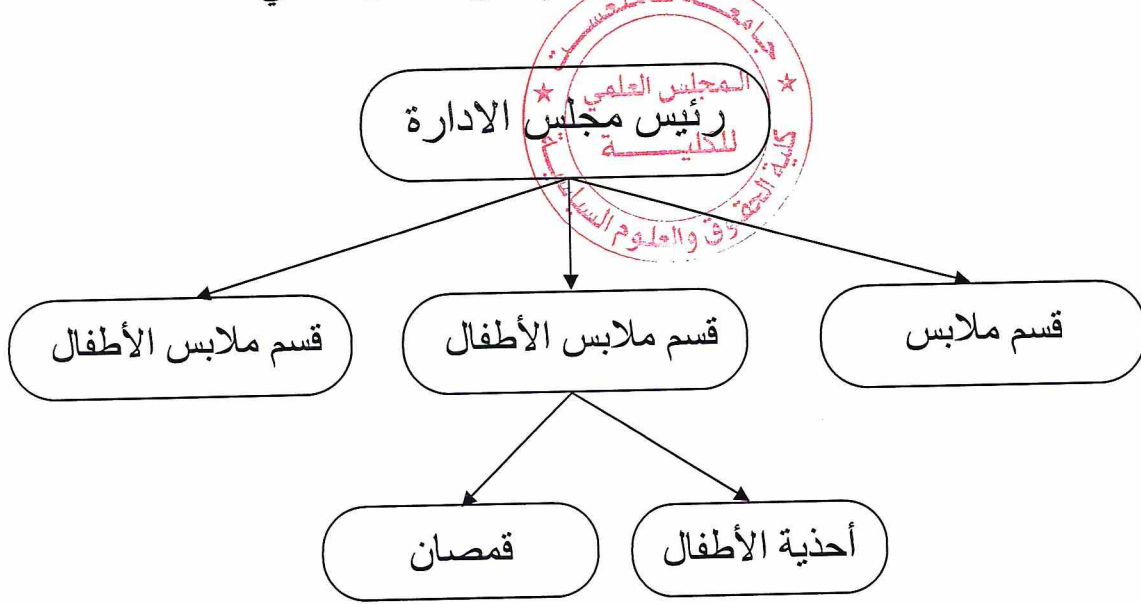
خامساً: طرق وآليات تصميم الهياكل التنظيمية

74 - نفس المرجع، ص 179

75 - الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال. عمان: مطبعة الصفدي، 1992، ص 93

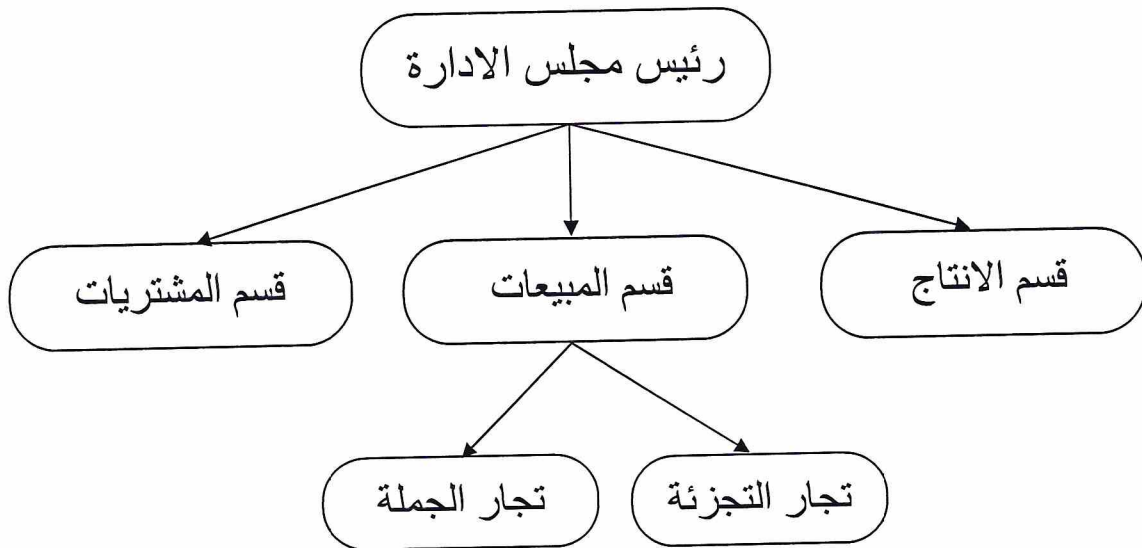
هناك العديد من الطرق والاليات المتبعة في تصميم الهياكل التنظيمية وتختلف هذه الطرق باختلاف المعايير المتبعة مثل: المعيار الوظيفي، الجغرافي، السلعي، العملاء ...

الشكل يبين تصميم الهيكل التنظيمي على الأساس السلعي



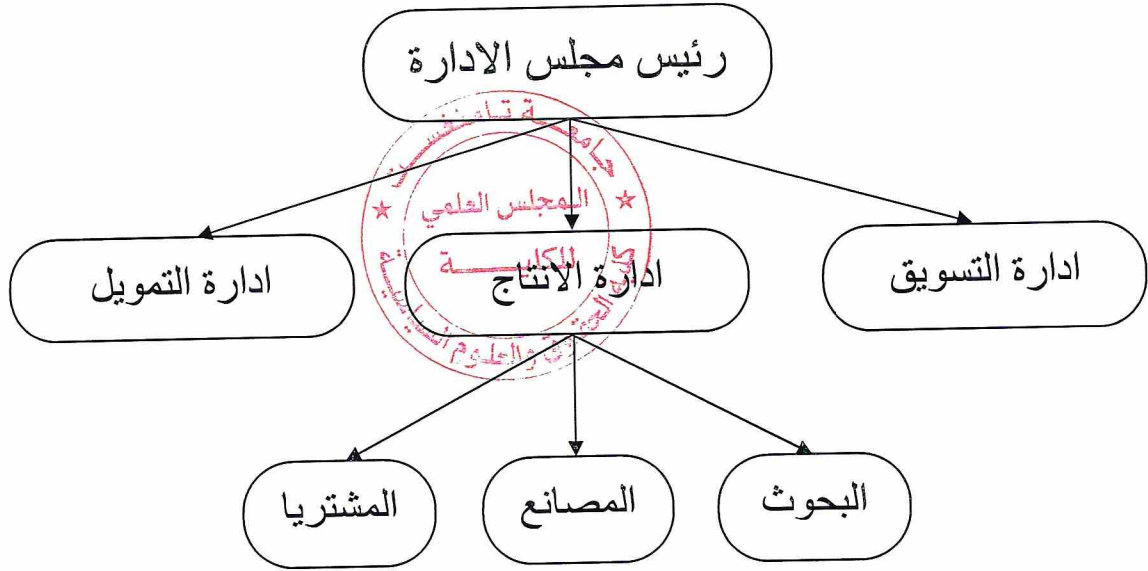
المصدر: سيد محمد جاد الرب، أصول التنظيم و الإدارة، ص 162

الشكل يبين تصميم الهيكل التنظيمي حسب طبيعة العملاء



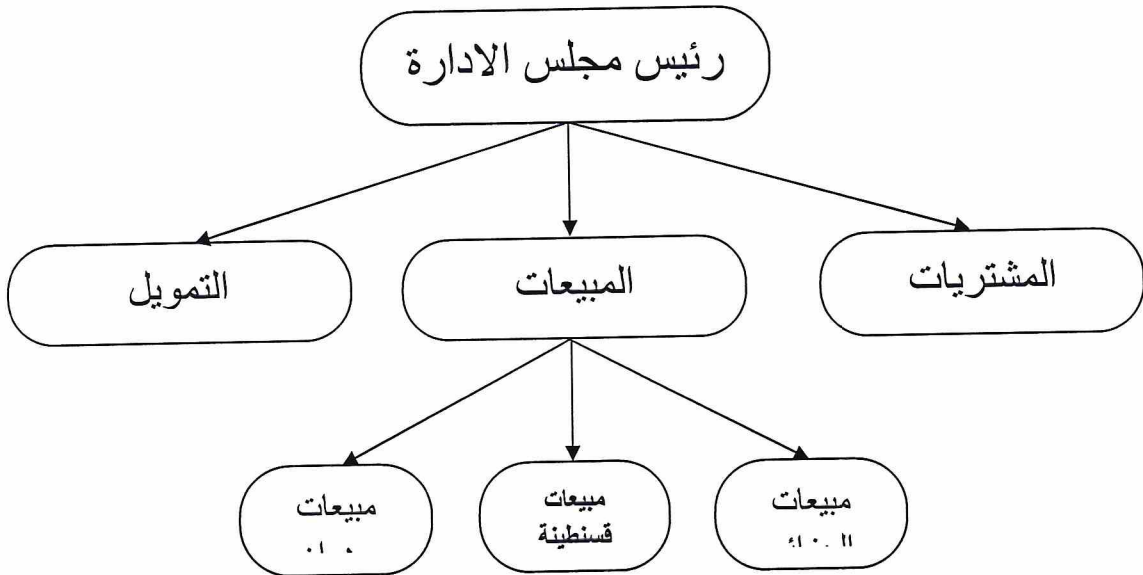
المصدر: سيد محمد جاد الرب، أصول التنظيم و الإدارة، ص 164

الشكل يبين تصميم الهيكل التنظيمي على الأساس الوظيفي

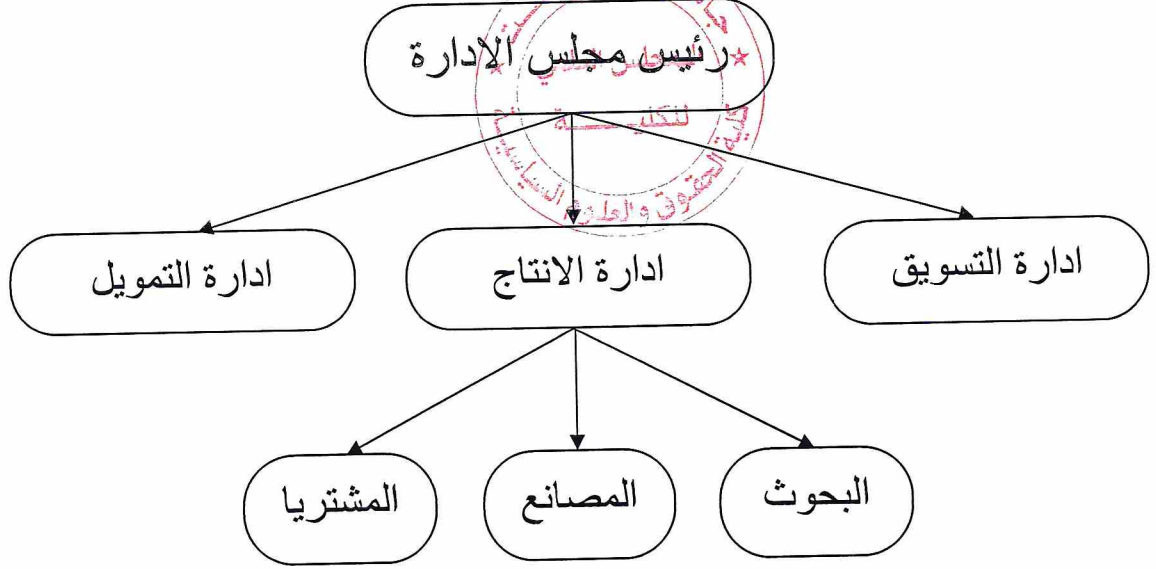


المصدر: سيد محمد جاد الرب، أصول التنظيم و الإدارة، ص 155

الشكل يبين تصميم الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي

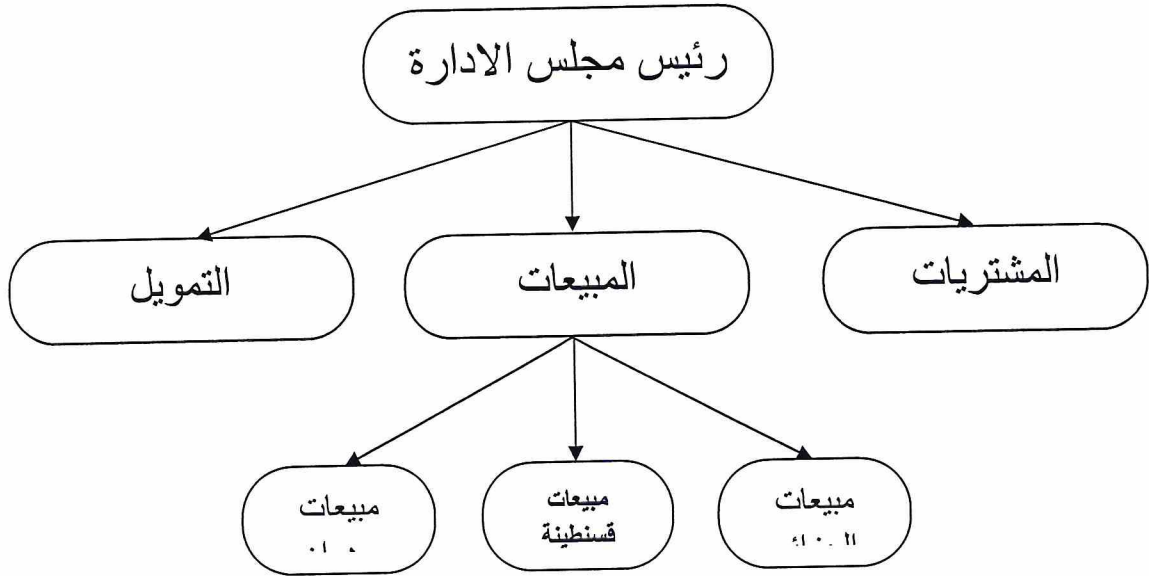


الشكل يبين تصميم الهيكل التنظيمي على الأساس الوظيفي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، أصول التنظيم و الإدارة، ص 155

الشكل يبين تصميم الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي



## المحاضرة رقم 10

### الرقابة الادارية

#### تمهيد:

الرقابة الادارية عنصر هام و اساسي من عناصر العملية الادارية التي لا يتم اكتمالها الا من خلال اداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي الى تحقيق مستوى جيد من الأداء، ولا يوجد هناك اختلاف على أهمية الرقابة في المنظمات بأنواعها، والرقابة ليست غاية بحد ذاتها وانما هي وسيلة لتحقيق عدة أهداف، وطالما أن هناك وظائف ونشاطات ادارية تنجز فإن هناك حاجة ضرورية لوجود الرقابة

#### أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

- يعرفها هنري فايول بأنها: "التأكد من اتمام كل شيء تبعا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمباني القائمة"
- يعرفها ديمول على انها: "الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة الادارية ان تعرف تحدد بها ان كانت الاهداف قد تحققت على اكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها"
- أما فالمر "فيرى بأن الرقابة الادارية هي وضع المعايير ثم قياس الاداء ومقارنة بالخطط الموضوعية واخيرا تصحيح الاختلالات الحاصلة بين الخطط الموضوعية والنتائج الفعلية"<sup>76</sup>
- الرقابة هي ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتدقيق بما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف الاثنين<sup>77</sup>
- الرقابة عبارة عن الافعال والقرارات التي يتخذها المديرين للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابق للأداء الذي سبق تحديده مقدما

76 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 281

77 - franklin G moorn, management and practice, NY : sarperkow, 1964, p 86



- الرقابة هي القيام بكل الأنشطة والاجراءات اللازمة على اي مستوى للتأكد من أن الأهداف يتم تحقيقها وفقا للمستويات المرغوب فيها ثم تحدد بعد ذلك الانحرافات وتبدأ عملية معالجتها وتصحيحها بالشكل المناسب<sup>78</sup>.



1- الرقابة والتفتيش: إن مفهوم الرقابة يختلف عن التفتيش حيث أنها تعنى الى منع الأخطاء قبل حدوثها في حين أن التفتيش يهدف الى تحديد كمية العمل التي تم إنجازها بواسطة أحد العاملين، أو وحدة إدارية معينة وبالتالي فالتفتيش لا يمنع حدوث الخطأ وإنما قد يعمل على تجنبه مستقبلا.

2- الرقابة والمتابعة: تشمل وظيفة المتابعة كافة الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة اثناء تنفيذ الخطة بينما تتجاوز الرقابة هذه المهمة الى ضبط معايير الأداء الواجب اتباعها، فالمتابعة اذن هي جزء من العملية الرقابية.

3- الرقابة والتقييم: يعتبر التقييم أو تقييم الأداء مثل المتابعة أي أنه جزء معين من العملية الرقابية، وهو يختص بدراسة وقياس معدلات ومستويات الأداء المرغوبة داخل أي منظمة باختلاف نوعها ونشاطها، وتستخدم العديد من الطرق العملية البحثية في عملية القياس هذه<sup>79</sup>.

### ثانيا: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

تعتبر وظيفة الرقابة الإدارية على قدر عال من الأهمية، وتحقق مجموعة من الأهداف داخل المنظمة من بينها ما يلي:

- من بين العوامل التي تزيد من أهمية الرقابة الإدارية علاقتها الوثيقة بوظيفة التخطيط، فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها، بمعنى أنه لا وجود لرقابة

78 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 234  
79 - إجلال عبد المنعم حافظ، مرجع سابق، ص 245

صحيحة بدون تحديد خطة أو معيار للأداء وكذلك غالبا ما يستفيد المخطط الى نتائج العملية الإدارية ككل

- كذلك الرقابة مهمة لتأثيرها على عملية اتخاذ القرار الإداري فالتغذية العكسية المسجلة من خلال اكتشاف الانحرافات تساعد متخذ القرار على توجيه تعليمات وأوامر جديدة ومهمة<sup>80</sup>.
- الرقابة توضح الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات
- الرقابة الجيدة تمنع وقوع الأخطاء، ويعتبر ذلك هو الهدف العملي لها، حيث يتم تصحيح الانحراف عن المعيار فور اكتشافه ومنع تكرار حدوثه<sup>81</sup>.

### ثالثا: مراحل وخطوات العملية الرقابية

- 1- **تحديد المعايير:** المعايير عبارة عن أنماط ومستويات معينة للأداء يراد الوصول اليها من خلال التنفيذ، ويتم من خلال هذه المعايير قياس وتقييم الأداء، والمعايير نوعين:
  - **معايير وصفية:** وهي صعبة ومعقدة في قياسها تستخدم في الغالب لتقييم كفاءة الخدمات المقدمة مثل الشركات السياسية والمستشفيات فهي بالأصل مرتبطة بمستويات الرضا لدى المستهلك، العميل، الزبون ...
  - **معايير كمية:** وهي سهلة القياس والمراقبة أيضا وهي مثل حجم مبيعات شركة معين أو الأرباح المحققة<sup>82</sup>.
- 2- **قياس الأداء الفعلي:** في هذه المرحلة يتم قياس الأداء الفعلي ورصد مستوياته ومقارنته مع ما تم في المرحلة الأولى من ضبط لمعايير الأداء المطلوبة سواء الوصفية والكمية

80 - زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 182

81 - إجلال عبد المنعم حافظ، مرجع سابق، ص 250

82 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 249

3- تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها: يتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تسلط الضوء على السبب الحقيقي للانحراف والتأكد من دوافعه والحرص على أن لا يكون سببه المعيار المحدد سلفا في البداية، أو قد يكون السبب راجع الى المنفذين مثل الانخفاض المسجل في مهاراتهم أو تزايد مستوى ودرجة الإهمال لديهم ثم تصحيح الانحراف بتحديد الجهة صاحبة القرار في مغالطته، وفي هذا الاطار لابد لأي خطة رقابية وضع بدائل وتصور معين لطريقة معالجة وتصحيح الانحرافات سواء بتحديد جهة محددة أو آلية واضحة تتبع في هذا الشأن.

4- المتابعة: تعتبر هذه الخطوة على جانب كبير من الأهمية حيث يتعين على الإدارة أن تتأكد من أن الاجراء التصحيحي قد وضع فعلا موضع التنفيذ، وأن يعالج الانحراف ويعيد الأمور الى مسارها الطبيعي<sup>83</sup>.

#### رابعاً: أنواع الرقابة الإدارية

يمكن التمييز بين عدة أوجه للرقابة وذلك حسب المعيار المتبع وعليه تصحيح الرقابة منقسمة الى الاتي:

1- من حيث معيار الزمن تقسم الرقابة الى:

أ. رقابة وقائية: وهي توضح وقوع الخطأ أو الانحراف والقيام بما يجب أن يساعد على حدوثه

ب. رقابة علاجية: وهي الإجراءات الرقابية التي تحدث بعد حدوث الانحراف في إنجاز الأعمال الإدارية.

2- من حيث التنظيم تقسم الرقابة إلى:

أ. رقابة مفاجئة: وهي بمثابة جولات تفتيشية مفاجئة تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجازات العاملين

<sup>83</sup> - إجلال عبد المنعم حافظ، مرجع سابق، ص 253

ب. رقابة دورية: وهي إجراءات رقابية دورية منتظمة تتم بشكل مبرمج وعلى فترات محددة هدفها وقائي أكثر منه علاجي.

3- من حيث المصدر تنقسم الرقابة إلى:

أ. رقابة داخلية: وهي أن تتم العملية الرقابية من أجهزة تابعة للمنظمة ولهيكلاها التنظيمي.

ب. رقابة خارجية: وهي أن تتم الرقابة بواسطة أجهزة خارجية مخصصة وغالبا ما ينتشر هذا النوع في المنظمات العامة الحكومية.

ج. رقابة ذاتية: هي تلك الرقابة التابعة من طرف الفرد العامل داخل المنظمة أثناء تأديته لمهامه اليومية<sup>84</sup>.

## ثانياً: أهداف الإتصال الإداري

إنّ هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الإتصال الإداري داخل المنظمة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وللاّتصال الإداري العديد من الأهداف منها:

1. تعريف الأفراد بأهداف المنظمة وجلب الإنتباه نحوها.
2. مساعدة إدارة المنظمة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على العاملين.
3. تمكين إدارة المنظمة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال.
4. مساعدة إدارة المنظمة في التعرف على واقع البيئتين الداخلية والخارجية.
5. الإسهام في زيادة مشاركة العاملين في أعمال و وظائف التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة.
6. قيادة وتوجيه الأفراد داخل المنظمة<sup>88</sup>.

## ثالثاً: أنواع وأنماط الإتصال الإداري

تتضمن العملية الإتصالية مجموعة من الأنماط والصور، إلا أنه هناك شبه إتيافاق على نمطين أساسيين للإتصال الإداري والتي هي: إتصالات رسمية وأخرى غير رسمية ويمكن توضيحها كالتالي<sup>89</sup>:

1. إتصالات رسمية عمودية: وتتفرع هذه الإتصالات إلى نمطين أساسيين هما :

### أ. الإتصالات من أعلى إلى أسفل:

ويهدف هذا النوع من الإتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة، ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال نجد: الإجتماعات الرّسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، التعليمات والمذكرات المصلحية..

<sup>88</sup> - جواد شوقي، إدارة المشروعات الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 27  
<sup>89</sup> - حمود كاظم، اللوري سلامة، مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 2008، ص 42

## ب. الإتصالات من أسفل إلى أعلى:

يهدف هذا النوع من الإتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وهو يأخذ عدّة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء و صناديق الإقتراحات..



## 2. إتصالات رسمية أفقية أو متوازية:

الإتصالات المتوازية أو الأفقية هي تلك التي تتم بين مستويات قيادية و رئاسية واحدة، بهدف تنسيق العمل والتخطيط ورسم السياسات، ولعل أبلغ هذه الأمثلة دلالةً على هذا النوع من الإتصالات هو إجتماعات المجالس التي تضطلع دائماً بوضع السياسات، هذا فضلاً عن أعمال التوجيه، التنسيق والمتابعة<sup>90</sup>.

## 3. إتصالات رسمية قُطرية:

وتشمل هذه الإتصالات مبادلة المعلومات بين المديرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصالات عادةً في الخرائط التنظيمية.

## 4. إتصالات رسمية خارجية:

وتضم الإتصالات الخارجية كل النشاطات التي قد تتم مثلاً بين المديرين والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهّزين، المستهلكين والشركاء الصناعيين، وتساهم الإتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة، ولإستثمار الأفضل للموارد.

## 5. الإتصالات غير الرّسمية:

إنّ الإتصالات غير الرّسمية هي جزء من واقع الحياة التنظيمية، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وأن تكمل الإتصالات الرّسمية، وقد تصبح مصدراً للضرر بالنسبة للمنظمة في حالة أن تكون طريقة عملها ضد

<sup>90</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 219.

سياسة التنظيم<sup>91</sup>، وغالباً ما تتم هذه الإتصالات خارج القنوات الرسمية الإتصالية للمنظمة، وتتمثل في اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين، الزيارات الخاصة، النوادي الرياضية..

#### رابعاً: معوقات الإتصال الإداري

تختلف معوقات الإتصال الإداري من منظمة لأخرى، وذلك تبعاً لبياناتها التنظيمية وظروف عملها، ونشاطها إن كانت خدمية أو ربحية أو حكومية، ويمكن القول بأن أهم معوقات الإتصال الإداري هي كالتالي:

1. معوقات شخصية مرتبطة بالأفراد العاملين بالمنظمة، مثل الإدراك الإنتقائي من قبل المستقبل، فالمستقبل يميل عادة إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإهمال أي معلومات تتعارض مع هذه القيم<sup>92</sup>.
2. الغياب التام لأحد عناصر العملية الإتصالية والتي هي (مرسل، رسالة، قناة، مستقبل، تغذية عكسية).
3. إنقطاع التغذية العكسية، وهذه الأخيرة مهمة جداً بالنسبة للمديرين أو مرسل الرسالة، لأنها تفسّر مدى فهم وقبول الرسالة من عدمها.
4. عدم التوازن بين كبر حجم المنظمة وكفاءة وسائل الإتصال الإداري المستخدمة.
5. تشوه الرسالة وهي بأن تكون التعليمات والتوجيهات المراد إيصالها مبهمه وغير واضحة، سواءً بسبب ضعف المرسل في إعدادها أو ضعف وسيلة الإتصال المستخدمة<sup>93</sup>.
6. عدم وجود هيكل تنظيمي جيّد يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والمسؤوليات، وبذلك يصبح نمط الإتصال الإداري جدّ معقد وغير مفهوم.
7. عدم وجود إستقرار تنظيمي سواءً من حيث العاملين أو المصالح والأقسام المشكّلة للهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة<sup>94</sup>.

<sup>91</sup> - درة عبد الباري، جودة محفوظ الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 62  
<sup>92</sup> - عواد فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات الصغيرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص53

<sup>93</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 226

<sup>94</sup> - محمد لطفي راشد، الاتصالات الإدارية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1985، ص 92

8. الإفراط في إستخدام وسائل محددة للإتصال من قبل الجهات الرقابية على المرؤوسين يؤدي إلى نوع من النبوذ والنفور من طرف العاملين<sup>95</sup>.



---

<sup>95</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر، 2007. ص 23



## المحاضرة رقم 11

### القيادة والتوجيه الإداري

#### تمهيد:

تعدّ وظيفة التوجيه من أكثر وظائف المدير حساسية، لأنها تُعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته، إرشاده وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي بداخله، وبالتالي فإن على أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجّه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز كتابات المهتمين بعلم الإدارة في موضوع التوجيه على عدّة مواضيع من أهمها مفهوم القيادة الإدارية.

#### أولاً: تعريف القيادة الإدارية

ليس هناك من إتفاق بين الباحثين والمختصين على تعريف موحد لمفهوم القيادة، بل إن هناك العديد من التعريفات المتعلقة بها منها مايلي:

- يعرفها (تيد) على أنها : "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة"<sup>96</sup>.

- كما عرّفها (رنسيس لاكرت) على أنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

- وعلى سياقٍ متصل يوجد العديد من الكتاب من يميزون ما بين مصطلحي القيادة و الرئاسة وذلك وفقاً للتالي:

فالرئاسة تقوم على السلطة التي يستمدّها رئيس العمل من وجوده في مستوى تنظيمي أعلى في المنشأة بموجب القوانين واللوائح، وعلاقة الرئيس بالجماعة في هذا الإطار تقوم على أساس الإختصاصات والمسؤوليات المنوطة به، وبالسلطة الرسمية المقررة له ليمارسها.

أما القائد فيستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم، وفي هذا الإطار يعتمد القائد على

تفهمه لسيكولوجية الأفراد العاملين معه أكثر من إعماده على العلاقات السلطوية الرسمية التي تربطه بهم داخل المنظمة<sup>97</sup>.

- القيادة الإدارية في أوسع معانيها هي: "القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام، بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". أي أن القيادة الإدارية تتضمن الخمسة عناصر أساسية هي<sup>98</sup>:
- أ. القدرة على التوجيه.
  - ب. وجود مجموعة من الأشخاص.
  - ت. وجود عمل مشترك.
  - ث. التناسق والانسجام.
  - ج. تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

إذن فإن القيادة الإدارية مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الأفراد والتأثير على أفكارهم وسلوكياتهم في شتى مجالات الحياة والتي من بينها حركية العمل داخل المنظمة<sup>99</sup>.

### ثانياً: نظريات القيادة الإدارية

هناك العديد من المقاربات ومداخل دراسة القيادة الإدارية لكن في معظمها تتداخل و تتشرك في نظريتين أساسيتين هما:

#### 1. نظرية الرجل الأسطوري أو العظيم:

إنتشرت في القرن التاسع عشر (19) نظرية الرجل العظيم أو الأسطوري عند الحديث عن مفهوم القيادة، وخلصتها أن الرجل القائد هو الشخص الذي تتوافر فيه ملكة فطرية للقيادة، والتي تمكنه من تولي مناصب قيادية في كل المجالات، ولقد إشتهرت هذه النظرية لمفهوم القيادة لدى كثير من الفلاسفة في مطلع القرن التاسع عشر، أين ركزوا على جوانب فطرية لدى أفرادٍ يتميزون بها، وتجعلهم يختلفون كثيراً عن الأفراد العاديين، مثل قدرتهم على معرفة وإدراك ما يدور في عقول الآخرين واستقراء المستقبل والتنبؤ به<sup>100</sup>.

97 - عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994. ص 69

98 - نفس المرجع، ص 70

99 - نفس المرجع، ص 71

100 - ديفيد العجرودي، مرجع سابق، ص 174

## 2. نظرية السمات القيادية:

نلاحظ بأن هذه النظرية قد حاولت أن تصح ما جاءت به نظرية الرجل الأسطوري، فقد أتاحت فرصة قياس ظاهرة القيادة بقياس مدى توافر بعض السمات القيادية لدى الأفراد، وهذا القياس يساعد في عملية المقارنة بين الأشخاص إنطلاقاً من هذه السمات، ثم تتيح لاحقاً عملية الإنتقاء فيما بينهم<sup>101</sup>، ويلاحظ أن أغلب الدراسات القائمة على أساس نظرية السمات أو الخصائص الشخصية، تركز على مجموعة من السمات يجب أن تتوافر في القائد مثل: (الذكاء-مهارات الإتصال- القدرة على تحديد أهداف المنظمة والجماعة ..) وفي نفس السياق قام (والد دوتي) بدراسة العلاقة بين الخصائص الفردية من ناحية والنجاح من ناحية أخرى لمجموعة من المديرين، وحدد على إثرها مجموعة من السمات الفاعلة في شخص القائد منها: (الطاقة الجسدية- الحماسة- الإدراك الفني- الحزم- الذكاء- الود- المعرفة بالهدف)<sup>102</sup>.

### ثالثاً: الأنماط القيادية

هناك العديد من التقسيمات فيما يخص تحديد أنماط القيادة الإدارية، إلا أننا سنعتمد على معيارين إثنين في تحديد أنماط القيادة الإدارية وهما: (معيار طبيعة الدافع – معيار المشاركة في العمل).

### 1. القيادة الإدارية وفقاً لمعيار طبيعة الدافع

يستخدم القادة الإداريون وفقاً لهذا المعيار نوعين لإثارة دوافع العمل لدى الموظفين بالمنشأة أو المنظمة وهما كالتالي:

أ. قادة إداريون يستخدمون الدافع السلبي (العقابي) لإثارة دوافع العمل لدى الموظفين، فكثير من المدراء من يعتقدون أن أحسن طريقة في زيادة مردودية الموظف، هي الإعتماد أكثر على ترجيح كفة الدافع السلبي على الإيجابي، أي إستخدام الطرق العقابية في التنظيم والتعامل مع الموظفين لتحقيق أقصى درجات الإنضباط والطاعة داخل المنظمة.

101 - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 72

102 - نفس المرجع، ص 73

ب. قادة إداريون يستخدمون الدافع الإيجابي (الثواب) لإثارة دوافع العمل لدى العمال والموظفين، فيعتقد المدير في هذه الحالة، أن العامل والموظف سيزيد من طاقات عمله وإنتاجه ومردوبيته كلما كان هناك رضا عام على ظروف العمل، فيلجأ المدراء في هذه الحالة إلى التركيز على الدوافع الإيجابية مثل : المكافآت- العلاقات- التغاضي عن الغيابات<sup>103</sup>..



## 2. القيادة الإدارية وفقاً لمعيار المشاركة في العمل

في هذا المعيار نركز عند تحديد نمط القيادة الإدارية على مدى إشراك المدراء للموظفين في الأعمال المختلفة داخل المنظمة بحيث نجد ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية هي كالتالي:

### أ. القيادة الإدارية الأوتوقراطية:

يعمل هذا النمط من القيادة الإدارية على مركزية السلطة بيد القائد، وعدم فسخ المجال أمام بقية المرؤوسين للإشتراك والمساهمة في عمليات التخطيط ورسم السياسات الخاصة بالمنظمة، ويكتفي المرؤوسين في هذا النمط بتنفيذ توجيهات وأوامر و رؤية القائد داخل التنظيم<sup>104</sup>.

### ب. القيادة الديمقراطية:

يتسم القائد في هذا النمط بالإحترام اتجاه مرؤوسيه، وتسود روح من التعاون والتضامن في أداء المهام الإدارية بشكلٍ سلس، وهذا يعود إلى ميل القائد الديمقراطي إلى إشراك الموظفين في عملية صناعة واتخاذ القرارات والتخطيط داخل المنظمة، فتصبح مهمة القائد في هذه الحالة تنظيمية أكثر منها رقابية، أي على خلاف النمط الأول من القيادة الإدارية<sup>105</sup>.

103 - أندرو دي سيزلاني (وآخرون)، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991. ص 41

104 - نفس المرجع، ص 41

105 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 233

### ت. القائد الحر أو السائب:

يتأثر هذا النمط بالدرجة الأولى بطبيعة المرؤوسين، حيث تقوم فلسفة هذا النموذج على اعتبار أن المرؤوسين يمتلكون درجة عالية جداً من الكفاءة، وأنهم يفضلون التمتع باستقلالية عملية و وظيفية، و يرغبون بأن تكون علاقاتهم مع الإداري المشرف عليهم علاقة غير رسمية<sup>106</sup>.

### رابعاً: طرق إختيار القادة الإداريين

مما سبق يتضح أن القيادة الإدارية لا تعتمد فقط على حصول الفرد على مؤهلات دراسية معينة، أو إكتساب خبرات فنية، أو التمتع بأقدمية في منصب العمل، بقدر ما تتطلب وجود صفات قيادية متكاملة يمتلكها الفرد العامل، وعليه تختلف طرق إختيار وانتقاء القادة الإداريين ومن بينها<sup>107</sup>:

#### 1. طريقة الإنتخاب:

تعتمد على إختيار الأفراد لقادتهم بأنفسهم عن طريق الإنتخاب الحر والمباشر، مثلما يحدث بالنسبة لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبين كممثلين للعمال في الشركات والمؤسسات، وكذلك في المنظمات النقابية العمالية والمهنية.

#### 2. طريقة المقابلات:

وهي من الطرق الشائعة سواء على مستوى القادة أو ما دون ذلك من المستويات، وهي عادة ما تكون في شكل إختبارات شفوية شاملة، تتضمن إختبار لشخصية المترشح و تصرفاته وثقافته العامة، ومستوى ذكائه وخبراته القيادية السابقة، وهذه الطريقة غالباً ماتكون شائعة في الشركات ذات الطابع الإقتصادي.

#### 3. طريقة الإعداد الأكاديمي:

وهي أيضاً من الطرق الشائعة في الدول المتقدمة، تقوم على أساس إنشاء بعض المعاهد الإدارية المتخصصة، التي يلتحق بها الطلاب ذوي قدرات معينة، وكفاءات محددة، يتلقون خلالها تدريبات دقيقة في مجالات العمل المطلوبة، ويتم توجيههم مباشرة إلى مناصب العمل بعد إتمام هذا الإعداد الأكاديمي.

106 - نفس المرجع، ص 233

107 - أندرو دي سيزلاني (وآخرون)، مرجع سابق، ص 43

#### 4. طريقة الترقية:

وتعتمد هذه الطريقة على الوسيلة المعتادة في شغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمات والشركات، وذلك من خلال الإعتداد على ترقية شاغلي الوظائف الأدنى للوظيفة الأعلى متى إستوفوا بعض الشروط، والتي من بينها الأقدمية الزمنية في المنصب، وكذا حيازتهم على ثقة وتزكية رؤسائهم في العمل<sup>108</sup>.





## قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والتطبيق. القاهرة: دار النور للنشر، 1975.
2. إجلال عبد المنعم حافظ، علي محمود مبيض وآخرون، أصول الإدارة مدخل متكامل. القاهرة: المنشورات الجامعية عين شمس، 2001.
3. أحمد علي، السيد روجيه، الاتصالات في المنشآت الكبيرة. القاهرة: مطابع عين شمس، 1987.
4. أندرو دي سيزلاني (وآخرون)، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
5. برنت روبن، تر: جامعة الملك سعود، الإتصال والسلوك الإنساني. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
6. جواد شوقي، إدارة المشروعات الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
7. حسين حمادي، أسرار الإدارة اليابانية. القاهرة: وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، 1991.
8. حمود كاظم، اللوري سلامة، مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 2008.
9. درة عبد الباري، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
10. الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال. عمان: مطبعة الصفدي، 1992.
11. ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2011.
12. زياد خليل فيلان، الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر. ب ب ن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2010.
13. زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2013.
14. سيد محمد جاد الرب، سيد أبو ضيف أحمد، أصول التنظيم والإدارة. السويس: مطبعة العشري، 2005.
15. الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة. عمان: دار الثقافة للطباعة والنشر، 2003.
16. عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1978.
17. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994.
18. عطية حسين أفندي، إتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مركز الدراسات الإستراتيجية، 1994.
19. علي السلمى، الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، ب ت ن،



20. عواد فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات الصغيرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
21. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018.
22. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر، 2007.
23. لشري رميني حورية، "مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر". أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في القانون العام. كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، غير منشورة. الجزائر: 2015/2014.
24. ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيد (وآخرون)، مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة، 2013.
25. محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية ودولية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993.
26. محمد لطفي راشد، الاتصالات الإدارية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1985.
27. محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة. عين مليلة: دار الهدى، 2010.

#### الكتب باللغة الأجنبية:

28. franklin G moorn, management and practice, NY : sarperkow, 1964.



## فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	العنصر
02	ماهية الادارة (أهميتها)
05	تعريف الادارة
08	طبيعة الإدارة وعلاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
12*	المداخل الرئيسية لدراسة الإدارة
15*	عناصر العمل الإداري ودور المدير
21	المستويات التنظيمية والمهارات الادارية
25	الإدارة العامة وإدارة الأعمال
29	التخطيط الإداري
35	التنظيم الإداري
39	تصميم الهياكل التنظيمية
45	الرقابة الادارية
50	الإتصال الإداري
55	القيادة والتوجيه الإداري
61	قائمة المراجع
64	فهرس المحتويات

رأي رئيس المجلس العلمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية  
بجامعة أمين العقال الحاج موسى أقر أخموك



عنوان المطبوعة : مدخل علم الإدارة  
من إعداد: محمد الأمين بن عودة  
الموسم الجامعي: 2022 / 2023

