بسم الله الرحمن الرحيم

اصول الادارة و التنظيم 1

الوحدة الاولى – مدخل لدراسة الادارة

- الادارة Management : هي النشاط الخاص بقيادة Leadership وتوجيه Direction وتنسيق Co-ordination وتخطيط Planning وتنظيم Organizing ومراقبة Control العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية للمشروع لتحقيق اهداف الشروع .
- السمات الرئيسة للادارة :
  1. الادارة تسعى لتحقيق هدف محدد للمجموعة .
  2. تقوم بتحقيق هذا الهدف بواسطة الآخرين .
  3. تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد لتحقيق اهداف المشروع .
- الكفاءة Effectiveness :الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .
- الفاعلية Efficiency : مدى قدرة المشروع على تحقيق الاهداف .
- قياس الكفاءة : $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$
- المدخلات Input : المكونات التي يتم التفاعل فيما بينها (عوامل الانتاج)
- المخرجات Output : ما ينتج من سلع او خدمات نتيجة تفاعل المكونات المختلفة .
- قياس الفاعلية : $\frac{\text{النتائج المحققة لفترة زمنية}}{\text{النتائج المطلوب تحقيقها لنفس الفترة}}$
- الفاعلية معيار اشمل من الكفاءة لتقييم اداء الادارة .
- العناصر الرئيسية للمشروع : الافراد Person – المواد Material – العدد والالآت والمعدات Equipment , Machine , Tools – طرق العمل Method – الاموال Money – الاسواق Market .

وظائف الادارة: التخطيط التوجيه الاتصال
التنظيم القيادة
الرقابة

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- اهمية الادارة : الادارة تمثل الفيصل بين النجاح والفشل والادارة ضرورية لأي من الوحدات سواء كانت صغيرة او كبيرة وكلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت الحاجة للادارة .
- الهدف الرئيسي للادارة : هي احداث الفاعلية التنظيمية والكفاءة في تحديد الاهداف والعمل على انجازها ، ولابد ان تتوازن هذه الاهداف مهما كانت متعارضة .
- تشترك معظم تعريفات الادارة في معرفة الهدف وتحديده والعمل على تحقيقه .
- التغيرات التي ادت الى تطور الادارة :
  1. كبر حجم المشروع .
  2. تطور اشكال المشروعات .
  3. التقدم التكنولوجي .
  4. تطور الادارة العامة .
  5. ظهور نقابات العمال وقوتها .
  6. الحاجة للادارة في النشاط البشري الاجتماعي .
  7. ضرورة الادارة للاعمال غير الرسمية .
- ان الادارة الناجحة هي التي تستطيع ان تحقق اهدافها من خلال مزج اهدافها مع اهداف العاملين .
- الاهداف الاجتماعية الاساسية هي السعادة والصحة والتقدم المادي ورفع مستوى المعيشة وتبسيط الحياة ، لتحقيق هذه الاهداف الاجتماعية لابد من وجود عوامل اخرى لخلق التوليفة المناسبة من خلال البحث والتطوير واستخدام المعارف والعلوم المختلفة لاستخدام تكنولوجيا متطورة تؤدي لاسعاد البشرية .
- الادارة علم ام فن :

– الادارة علم : لانها معرفة مرتبطة بظاهرة معينة بقصد شرحها وتفسيرها وتضم مجموعة من المبادئ والقوانين (مجموعة من الاصول والنظريات اثبتت التجربة امكانية تطبيقها) .

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- الادارة فن : وهي تعبر عن الوصول الى النتائج باستخدام مهارات معينة

- اذن الادارة علم وفن يكمل بعضهما الأخر وكليهما مهم توفره في المدير . فالادارة علم باعتباره مجموعة من النظريات والمبادئ والفن هو التطبيق السليم لهذه المعرفة في العملية الادارية لحل المشكلات المختلفة التي تواجه الاداري .

- اسباب عدم اعتبار الادارة علم تطبيقي :

  - مازالت الدراسة في مجال الادارة في مراحلها المبكرة
  - صعوبة التنبؤ وراسة الكائن والنفس البشرية
  - مازالت التجارب في مجال الادارة تحتاج لمزيد من المراقبة
  - الانسان الفرد معقد ولايسهل فهمه ولكل فرد صفات تختلف عن الآخر

- اقسام وفروع الادارة : نجدها تنقسم الا قسمين رئيسين :

  - الادارة العامة Public administration: ادارة اعمال الدولة بواسطة الاجهزة الحكومية المختلفة ، سواء كانت تنفيذية او تشريعية او قضائية
  - ادارة الاعمال Business administration : هي ادارة الاعمال الخاصة المملوكة لافراد او جماعات والتي تسعى لتحقيق الربح .

- مشكلات الادارة في الدول النامية :

  - قلة الوعي الاداري
  - انخفاض المستوى الثقافي وانتشار الجهل
  - مركزية القرار
  - عدم الاعتماد على عدة بدائل
  - هجرة الكوادر المؤهلة

- المدير : فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن اداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة .

- المكونات والعناصر الاساسية لتعريف المدير :

  - يؤدي وظيفته مع و من خلال الآخرين .

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- يقوم بالوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم .. الخ .
- يحقق الاستخدام الامثل للموارد المختلفة بالمؤسسة .

- صفات ومهام المديرين :
  - القدرة على التحليل الموضوعي .
  - الدبلوماسية .
  - اتخاذ القرارات الصحيحة .
- انواع المديرين : الادارة العليا / الادارة الوسيطة / الادارة الدنيا
- مشاكل المديرين : مواجهة التغيرات في الظروف المحيطة / نقص البيانات / نقص السيولة / الاهداف المتعارضة للاطراف المختلفة التي يتعامل معها / كيفية دفع العاملين لزيادة الانتاج .
- المهارات الادارية :
  - مهارات فكرية : وهي قدرة المدير العقلية التي تساعده على التفكير و التحليل
  - مهارات فنية : قدرته على استخدام الاساليب المناسبة للنشاط الذي يقوم به
  - مهارات انسانية : وهي امتلاك صفات وخصائص تعين المدير على التعامل مع العنصر البشري
- المنظمة Organization : تكوين رسمي لمجموعة من الافراد تزيد عن اثنين تعمل في اطار مشترك من اجل تحقيق اهداف مشتركة .
- اهمية المنظمات :
  - تمثل عنصر التطور والتحديث في المجتمع
  - تستخدم وتوزع الموارد والاختراعات مما يؤدي الى اشباع الرغبات والحاجات
  - تقود عمليات التطور والتغيير في المجتمعات
  - لها قوة واسعة ومؤثرة في المجتمع من خلال قوتها الانتاجية في اشباع الحاجات
  - تؤثر في سلوكيات المجتمع
  - توفر الوظائف للعاملين

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- توفر الامان الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع

- فلسفة المنظمات : نقصد بالفلسفة الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن مواقف معينة وثابته تنتهجها الادارة وتتعامل على اساسها داخل وخارج المنظمة .

- اهداف المنظمة :

اهداف عامة

- المساعدة في محاربة عوامل الشر والضرر في المجتمع
- مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج العمل .
- التعاون مع الحكومة في تنمية المجتمع
- منع سوء استخدام الموارد

اهداف اخرى (خاصة)

- تحقيق الاهداف لحملة الاسهم
- تقديم خدمات مرغوبة للمستهلك
- حماية الموظفين وتوفير الرفاهية
- تحقيق اقصى معدلات الانتاج

- مسؤوليات المنظمة :
  - المسؤولية الاقتصادية Economic responsibility
  - المسؤولية القانونية legal responsibility
  - المسؤولية الاخلاقية ethical responsibility
  - المسؤولية الذاتية discretional responsibility

- الوظائف التي تمارسها المنظمة : هي ما يعرف بوظائف المشروع من انتاج وشراء وتخزين وتسويق وافراد وبحث وتطوير

- فعالية المنظمة : فعالية المنظمة تعتبر هدف اساسي تسعى لتحقيقه من خلال تحقيقها لاهدافها الاساسية التي تقوم من اجلها

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- الانتاجية Productive : زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن ، الساعة ، اليوم ، الشهر ، السنة .
- عوامل زيادة الانتاج : القدرة – الرغبة – المناخ .
- الانتاجية العالية تحقق الرفاهية : زيادة الانتاجية تؤدي الى زيادة الوحدات المنتجة وبالتالي تؤدي الى الوفرة والاشباع وبالتالي انخفاض التكلفة وزيادة الربح وتحقيق الاهداف للفرد والمنظمة ومن ثمة الى استثمارات جديدة .
- عمومية الادارة : نعني بعمومية الادارة الى ان المبادئ الادارية واحدة في جميع المجالات والعمليات الادارية واحدة في جميع الحالات وان اختلفت الانشطة .

الوحدة الثانية – مراحل تطور الفكر الاداري

تطور الفكر الاداري

- اسباب تأخر نظرية الادارة :
  - كانت النظرة الى التجارة بانها وظيفة غير جديرة بالاهتمام او الاحترام .
  - انشغال الاقتصاديين لمدة طويلة بالاقتصاد الكلي والنوعي غير الادارية .
  - النظريات لم تطبق على وظائف المدير في المنشآت التجارية والصناعية الا في الفريب .
  - نجد العاملين في حقل التجارة يعتقدون ان الادارة فن فقط وليسوا في حاجة الى اصول علمية وقواعد
- الاثار القديمة لنظرية الادارة :
  - اوراق البردى لدى قدماء المصريين
  - مظاهر الادارة ظهرت لدى الكومنولث القديم في اثينا
  - تعريف سقراط للادارة

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- عرف البابليون الادارة وظهر ذلك في قانون حمورابي
- عرف المسلمون الادارة وطبقوها في شؤن حياتهم

- العوامل التي ادت لظهور الادارة كعلم مستقل :
  - اشتداد الصراع بين اصحاب الاموال والعاملين وظهور النقابات وقوتها
  - اهتمام الاداريين بالابحاث والتجارب لتطوير العمل
  - اهتمام الدولة بالانشطة الاقتصادية الضخمة
  - ظهور الافكار المختلفة في انظمة الدولة
  - ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- افكار ميكافيلي في الادارة (1537): يعتبر ميكافيلي من كال السياسية الاوائل ، الف كتاب الامير ، ومن اهم اقواله : الغاية تبرر الوسيلة واثار سؤالاً عن ايهما افضل ان تكون علاقة الامير بالناس مبنية على الحب (قوة الشخصية) ام تكون مبنية على الخوف (قوة المنصب)
- افكار ماكس ويبر (الماني ، 1864-1920) :احد الكتاب الذين اسهموا في مجال الادارة ، اهتم مكس بالهياكل التنظيمية ونظر للادارة من خلال ثلاث انماط•
  - النمط التقليدي : وهو من وث الادارة عن ابوه او العائلة
  - النمط الذي يعتمد على قوة شخصيته
  - النمط البيروقراطي : وهو الذي يهتم بتسلسل السلطة وتدرجها . واعتبره ماكس اكثر تطور من النمطين السابقين
  - كانت افكار ماكس ويبر هي اساس المدرسة العلمية في الادارة .

المدرسة الكلاسيكية (مدرسة الادارة العلمية) :

- كانت النهضة الصناعية في واخر القرن الماضي سبب في الاهتمام بالادارة حيث ظهرت حركة الادارة العلمية في اواخر القرن 19 و اوائل القرن 20 ولقد ركزت هذه الحركة على :

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- الاهتمام بالعمل وتخطيطه وقياسه
- الاهتمام بمعدلات الاداء
- ظهور دراسات الحركة والزمن وجدول القياس والزمن
- الاعتماد على تحفيز الافراد ماليا
- تبنت افكار هذه المدرسة على مبدأ ان كفاءة اداء العمل تحقق رضا الافراد

• ابحاث فريديك تايلور : مهندس امريكي (1887-1911) ، يعتبر من مؤسسي علم الادارة اول من تصدى لمشكلة الادارة وبحث في كيفية تحقيق اكبر رفاهية ممكنة لصاح العمل مع اكبر رفاهية ممكنة للعامل ،، جد ان كل عملية تتكون من عدة حركات بسيطة يمكن ملاحظتها وتحليلها ،،وجد ان كل عامل يتأثر جسمانياً وعقلياً من طبيعة العمل الذي يؤديه ،الف كتاب (اصول ومبادئ الادارة العلمية) 1911م ظهر في كتاه مايلي :

- اظهر الخسارة الكبيرة التي تتعرض لها امريكا بسبب انخفاض مستوى الكفاية في جميع الاعمال .
- ضرورة توافر الادارة الرشيدة الحكيمة لعلاج الاسراف بالمشروعات .
- الادارة علم مبني على قوانين وقوعد واصول علمية وان هذه الاصول يمكن تطبيقها على الحالات المختلفة من النشاط الانساني .
- ان تتحمل ادارة المشروع مهام التخطيط والاشراف وتحويل اساليب العمل الى قواعد وقوانين تساعد العاملين على انجاز اعمالهم .

• راى تايلور ان هنالك عدة وظائف جديدة للمديرين هي :

- احلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل مكان الطرق التقليدية
- اختيار العمال وتدريبهم على اسس علمية سليمة
- التعاون مع العمال لانجاز الاعمال بالطريقة العلمية
- العدل في تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- يعتبر مبدا تطبيق الادارة هو اهم ما تقدم به تايلور للادارة في ابحاثه ، ونادى بفصل التخطط عن التنفيذ ، طالب بدراسة الوقت ووضع معايير محددة ، قال ان اهم عنصر في الادارة هو فكرة الوظيفة .
- اهم النتائج التي توصل اليها تايلور :
  - الادارة العلمية التي نادى بها تحتاج الى ثورة فكرية
  - هنالك مصالح مشتركة بين العمل والادارة تستدعي حدوث التعاون بينهم
  - استخدم الاسلوب العلمي لحل المشكلات الادارية
- الانتقادات التي وجهت لنظرية تايلور :
  - اهماله العامل الانساني ، ومعاقبته للعامل البطيء في دفعه للاجور
  - اقتصار ابحاثه في حدود المصنع الصغير
- ابحاث هنري فايول (1888) : مهندس فرنسي ، مدير اداري في احدى شركات التعدين ، يعتبر معاصر لتايلور ، بحث عن مبادئ واصول علمية بسيطة تستخدم في شرح وظيفة المدير ، تركزت ابحاثه على الادارة العليا ثم تدرج الى اسفل
- قسم فايول اوجه النشاط بالمنشأة الى ستة اقسام :
  - اعمال فنية (عملية الانتاج)
  - اعمال مالية (راس المال ، التمويل ، الاستثمار)
  - اعمال تجارية (البيع ، الشراء ، التبادل)
  - اعمال الوقاية والضمان (المحافظة على الممتلكات والاشخاص)
  - اعمال المحاسبة (الاعمال الاحصائية)
  - اعمال ادارية (تخطيط ، تنظم ، اصدار اوامر ، تنسيق ، رقابة)
- قيم ومبادئ الادارة كما حددها فايول :
- القيم الادارية والتدريب :
  - القيم الطبيعية (البدنية)
  - القيم العقلية (القدرة على الفهم والدراسة)

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- اعتبرالقيم والمقدرات الفنية اهم المقدرات للعامل بينما تزداد القيم الادارية كلما اتفع المستوى الاداري
- كمارأى ان هنالك حاجة لتعليم الاداي

• المبادئ العامة للادارة :

- تقسيم العمل (مبدأ التخصص)
- السلطة والمسؤولية (سلطة رسمية من المنصب وسلطة شخصية من الذكاء والخبرة)
- النظم والترتيب (احترام النظم واللوائح وطاعه الاوامر)
- وحدة الامر (رئيس واحد لاصدار الاوامر)
- وحدة التوجيه (الهدف الواحد)
- خضوع المصلحة الشخية للمصلحة العامة
- مكافاة المستخدمين
- المركزية (تزع السلطة وتتركز في المشروع حسب الظروف الخاصة)
- تدرج وتسلسل السلطة
- الترتيب والنظام
- المساواة
- ثبات المستخدمين (عدم ثبات الستخدين دليل على سوء الادارة)
- روح الابتكار
- روح التعاون

• عناصر الادارة كما حددها فايول : يعني بها وظائف الادارة كالتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر ، والتنسيق والرقابة وركز على اهمية الوظيفة ، وكانت نظريته حول التنظيم عامة . ويجب اقامة علاقات بين الاخاص والاشياء ، اعتبر التدريب جزء من التنظيم اما اصدار الاوامر فهو بمثابة اداء العمل في التنظيم .

• اعمال المدير كما حددها فايول :

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- ان تكون لديه معرفة تامة بمستخدمه
- ابعاد العاملين غير القادرين على العمل
- الالمام بالارتباطات التي يرتبط بها المشروع ومستخدميه
- ان يكون قدوة في سلوكه
- ان يوطد علاقته بمستخدميه
- الاتدخل بشكل كبير في التفاصيل
- العمل على تقبل ونشر روح الوحدة والنشاط والابتكار والاخلاص

- وظيفة التنسيق وصفها بأنها العمل على توحيد الجهود وايجاد التعاون لتحقيق الهدف
- عرف الرقابة بانها عملية الكشف عما اذا كان كل شيئ حسب الخطة الموضوعة وقال ان الرقابة لابد ان تكون سريعة لكشف الخطأ في الوقت المناسب
- جوانب القصور في ابحاث فايول :
  - ركز ابحاثه على الادارة العليا
  - لم يربط بين التخطيط والرقابة
- مقارنة بين ابحاث فردريك تايلور و هنري فايول :
  - تيلور ابحاثه قامت على المصنع الصغير وبالتطبيق على الادارة التنفيذية ثم تدرج الى اعلى ، اما فايول فأجرى ابحاثه على الادارة العليا وتدرج الى اسفل
  - نوع الدراسة كلاهما تنبه الى ان مشكلة المستخدمين وادارتهم في جميع المستويات هي طريق النجاح
  - الخبرات : اختلاف الخبرات حيث عمل تايلور مهنودس في مصنع صغير وفايول مدير اداري في شركة تعدين وجاءت ابحاث كل منهما من واقع عملهما .
- ابحاث هنري جانيت : من معاصري تايلور ومؤيد لافكاره ، كان اكثر عمقاً في مفهوم المصالح المشتركة بين الادارة والعاملين ، اهتم بالجانب الانسان عند تحديد الاجور والحوافز ، اهتم في ابحاثه باستخدام سايكلوجية العمال في زيادة انتاجهم ،

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

اهتم بالمنح غير المالية ، قام باعداد خرائط مشهورة عرفت بخرائط جانيت ، نظر الى الادارة باعتبارها وظيفة اجتماعية

- ابحاث جلبرت فرانك : تأثر بابحاث تايلور ، نادى بتطوير الادوات والمعدات ، بعد زواجه شار كته زوجته ليليان المختصة في علم النفس الصناعي في ابحاث الحركة والزمن ، نادى بضرورة الاختار العلمي للعمال كان من اهم مبادئه :
  - الاهتمام بالعامل الشخصي في زيادة الانتاج
  - استخدام دراسة الحركة والزمن بطريقة تؤدي لتحسين طرق الانتاج
- ملاحظات حول المدرسة الكلاسيكية (مدرسة الادارة العلمية) :
  - اعتمد في ابحاثها على الدراسة والتحليل على عنصر العمل
  - الحوافز المادية هي العنصر الاساسي في تحفيز الافراد وهي سبب الكفاءة
  - امكانية رفع الكفاءة من خلال بناء تنظيم رسمي يتم تطبيقه ومراقبته

المدرسة السلوكية

النظريات السلوكية :

- ركزت الادارة العلمية على النواحي الكمية والاهتمام بالعمل دون الاخذ في الاعتبار العمال وحاجاتهم واعتبرتهم بمثابة الآلات ، ادى ذلك لصدام بين اصحاب العمل والعاملين وظهرت النقابات للمطالبة بحقوق العاملين وتدرجت اسلحتها من الاحتجاجات الى الاضرابات ، كل ذلك ادى الى الكساد العالمي الكبير 1929م ، بعد ذلك بدأت اهتمام كتاب الادارة بالعلاقات الانسانية والعاملين بدلاً عن التركيز على طرق العمل .حيث بدأت في الثلاثينيات الاهتمام بالجانب السلوكي ، اعتبروا ان العامل البشري يشكل 85% من عوامل نجاح المشروع حيث قسموا عوامل الانتاج الى : افراد 85% – مواد 10% – اموال (آلات) 5% .
- جاءت حركة العلاقات الانسانية بعد الحرب العالمية الاولى كرد فعل لحركة الادارة الكلاسيكية .

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- عوامل ظهور حركة العلاقات الانسانية :
  - زيادة حجم التنظيمات الادارية مما ادى الى زيادة مشاكل العاملين
  - احساس اصحاب العمل بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع
  - تحسين اوضاع العاملين المادية والثقافية ساعد على اهتمامهم بالمشاركة في الادارة.
  - زيادة قوة نقابات العمال.
- يعتبر (التون مايو) مؤسس المدرسة السلوكية
- اهم نتائج ابحاث التون مايو
  - وجوب تركيز الادارة على تلبية الحاجات الشخصية للعاملين بجانب توفيرها لظروف العمل حيث ان الروح المعنوية العالية تقود الى زيادة الانتاج .
- الجوانب التي تشملها نطاق العلاقات الانسانية :
  - الاهتمام بالفرد من حيث ميولة واتجاهاته وحاجاته.
  - الاهتمام بالمجموعة وهي انضمام هذا الفرد الى مجموعة بجهود لتكون العمل الجانبي.

النظريات السلوكية الباحثة في العلاقات الانسانية

- **نظرية الحاجات Needs Theory :**

ترجع الى ابراهام ماسلو وصف فيها تدرج حاجات الانسان من اعلى الى اسفل . بما يعرف ب (هرم ماسلو) هنالم خمس حاجات يشبعها الانسان الواحدة تلو الاخرى

- الحاجات الفسيو اوجية (مأكل – ملبس – مسكن)
- حاجات الامان
- حاجات الانتماء
- حاجات المركز والتقدير

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- حاجات تحقيق الذات

حيث نجد انالفكرة الاساسية لهذه النظرية ان حاجات الانسان تتدرج من حاجياته المادية الضرورية كالاكل والشرب حتى تصل الى حاجياته المعنوية كأشباع الذات .

- **نظرية X :**

قدمها دوجلاس ماكريجور وتهتم بالعمل وتقسيمه ومراقبة العاملين وتتفق هذه النظرية مع نظرية الادارة العلمية حيث يرى دوجلاس في هذه النظرية ان العمل مر في حد ذاته وان الانسان غير طموح وضرورة الرقابة المباشرة وان المستوى الثقافي يؤثر في العاملين فكلما كان الانسان اقل تحضراً احتاج لرقابة اكثر من الانسان الاكثر تحضراً .

- **نظرية Y :**

قدمها ايضاً دوجلاس ماكريجور حيث اوضح دوجلاس في هذه النظرية ان الانسان بطبعه طموح ويمكن ان يراقب نفسه ذاتيا وتبحث هذه النظرية في طبيعة الفرد ونظرته للعمل

- **نظرية الشبكة الادارية Managerial Grid**

وضعها روبرت بليك وجين موتون ، حيث نسبة فشل التنظيمات الا دارية الى نمط الاشراف السيء ولمعالجة هذه المشكلات في 6 عناصر تعالج عمليات الاتصال والتخطيط :

الاطار الفلسفي للعلاقات الانسانية

- الحوافز والدوافع
- الاختلافات الفردية بين الاشخاص والمصالح ال
- الكرامة الانسانية

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

(أ) الحوافز والدوافع :

- الدافعية هي كل ما يحرك الانسان ويدفعه لتطوير اداءه وتحسينه والمحافظة على معدات العمل وزيادة الانتاج . يشعر الفرد بالدافع اما لزيادة في اشباع حاجاته او لتجنب نقص الاشباع في احدى الحاجات .
- تنقسم الحوافز الى حوافز مادية ، حوافز غير مادية ، حوافز سلبية
- هنالك تقسيمات اخرى للحوافز : فردية ، جماعية ، غير مادية

(ب) السلوك الفردي والسلوك الجماعي :

- هنالك نظرية الاختلافات التي ترى ان كل فرد يختلف عن الآخرين في النواحي الجسمانية والنفسية والعقلية والعاطفية ، كما ان الانسان عندما يشبع حاجاته الاولى والثانية يسعى لاشباع باقي حاجاته ، كما ان الفرد يؤثر ويتأثر بالمجموعة التي يعاشرها ، لابد لكل مدير ان يتدرب على معرفة العلاقات الانسانية ووسائل التحفيز وان نجاح المديرين في كسب الافراد يتوقف على مدى نجاحهم في التأثير على سلوكهم .

(ج) الكرامة الانسانية :

- تحث على ضرورة استخدام الفرد بأكمله وليس فقط قوته الجسمانية او مهاراته في ناحية معنة ، ان الكرامة حق ولا تكتسب ومهما كان العامل بسيط لابد ان يعامل باحترام بعيداً عن الاهانة والتجريح .

النتائج التي توصلت اليها دراسات المدرسة السلوكية

- تؤثر الخلفية الاجتماعية وسلوك الجماعة في نتائج الفرد مثلها مثل كفاءته وطاقته الجسمانية
- تلعب الحوافز والمكافآة غير المادية دور مؤثر مثلها ومثل الحوافز المادية
- يواجه العاملون سياسيات الادارة كأعضاء في جماعة

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على اسس المعاملة الانسانية
- الاهتمام بقياس معنويات العاملين ودفعها نحو الايجابية

ملاحظات حول المدرسة السلوكية

- تعتبر المدرسة السلوكية خطوة مهمة من مراحل تطور الفكر الاداري فإذا كانت المدرسة العلمية اهتمت بالنواحي الكمية والتدريب والتخطيط والرقابة فان هذه المدرسة جاءت للتنبيه بأن الجانب الانساني للعاملين مهما كانت مستوياتهم عنصراً هاماً ، واهتمت بدوافع وحاجات الفرد بهدف تحقيق الرضى الوظيفي ال يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة .

التنظيم

مفهوم التنظيم

- تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الاهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم ايضاً اختيار وتحديد الاشخاص الذين يقومون بها .

اهمية التنظيم

- يعتبر التنظيم ضرورة لتحقيق الاهداف ويزداد صعوبة مع ازدياد حجم النشاطات التي تمارسها المنظمة

اهداف التنظيم

- توفير الاطار الاداري الذي يمكن من خلاله تحقيق اهداف المنظمة
- تقسيم العمل الى مجموعات ووظائف محددة مع تحديد خطوط الاتصال فيما بينها .
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات لتحقيق الرقابة

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

عناصر التنظيم

1. تحديد الانشطة اللازمة لتحقيق الهدف
2. تجميع الانشطة في اطار هيكل يضمها
3. اسناد كل نشاط او انشطة الى وظيفة او اشخاص ثم تحديد حدود سلطة ومسؤولية لكل وظيفة
4. تحديد العلاقات الافقية والرأسية بين الوحدات أو الانشطة المختلفة
5. تحديد الوظائف
6. تكوين الوحدات الادارية ، ويكون التقسيم الاداري على اساس : المشروع ونوع عمله ، على اساس جغرافي ، على اساس الوظيفة ،على اساس العملاء على اساس الانتاج او نوع الخدمة المقدمة
7. تحديد السلطات

- السلطة Authority :الحق او الصلاحية في اداء شيء او قوة اصدار الاوامر وهنالك خيط رفيع بين السلطة والقوة (القوة هي القدرة على فعل الشيء
- المسؤولية Responsibility : الالتزام بأداء شيء ما ، التزام من الشخص نفسه نحو نفسه
- تناسب السلطة والمسؤولية :

دورة ١ التنظيم ٣ —

<u>الادارة والبيئة :</u>

- لاشك ان للبيئة اثر كبير في المنظمة وهي تؤثر فيها سلباً وايجاباً وقسمت البيئة الى :

- البيئة العامة General Environment : العوامل غير المحددة في محيط المنظمة الخارجي (اقتصادية ، الطبيعة ، التقنية ، السياسية ، .. الخ)

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- البيئة المباشرة Task Environment . بيئة خارجية تؤثر في ادارة المنظمة (منافسين ، مستهلكين ، ممولين ، نقابات ، مكاتب التوظيف)
- البيئة الداخلية Internal Environment : هي ما يطلق عليها المناخ التنظيمي Organization Climate مثل قيم وتقاليد الادارة المطبقة بالمنظمة

مفهوم وتعريف النظام :

- ساهمت نظرية النظام العام General System كثيراً في تطور الفكر الاداري .
- يعرف النظام بعدة تعريفات منها :
  - النظام هو مجموعة من الاشياء المترابطة بعلاقة ولها خصائصها
  - هو هيكل يضم مجموعة من الاشياء مترابطة ومتكاملة وموجهة لتحقيق هدف مشترك
  - النظام هو الشيء المكون او المركب الذي يجمع وير بط الاشياء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً
  - مجموعة من العناصر او الانظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها بحيث انها في حركة دائمة من اجل تحقيق هدف
- مما سبق نستنتج ان : كل شيء في الكون يشكل نظام وان كل نظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية Sub-System
- انواع النظم :
- نظم مفتوحة : وهي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تتأثر وتؤثر بها
- نظم مغلقة : تشكل بيئة مغلقة لا تتأثر او تؤثر في البيئة الخارجية مثل الانظمة الكونية التي نجدها في الكون الخارجي .

<u>عناصر النظم :</u>

- مدخلات : الاجزاء المختلفة التي تدخل في العمليات التحويلية للنظام (مواد خام ، اموال ، عمالة ، .. الخ)

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- انشطة وعمليات : العمليات التي تتم في النظام لخلق الظروف المناسبة لتفاعل المدخلات (الطاقة المحركة ، الانشطة المحركة ، اتخاذ القرارات والاتصالات والقيادة) ،
- مخرجات : النتائج المطلوب تحقيقها من النظام (السلع ، الخدمات)
- البيئة الداخلية والخارجية :
- التغذية المرتدة : وهي عملية تقييم النتائج ومدى تناسبها مع النتائج المتوقعة

خصائص النظم

- اي نظام يتكون من مجموعة من مجموعة من الجزيئات او العناصر تتفاعل فيما بينها
- اي نظام لابد ان يكون له هدف معين
- لكل عناصر النظام علاقات فيما بينها
- حدوث اي اضطراب في العلاقة بين هذه العناصر ينعكس على كل اجزاء النظام
- المتابعة : كلما تم اكتشاف الاضطراب في وقت مبكر امكن تقليل اثره وعلاجه
- اي نظام له مدخلات وله مخرجات وتتم بداخله تفاعلات وله تغذية مرتدة
- النظام الذي يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية هو نظام مفتوح ، اما النظام المغلقة فهي التي لا تتأثر او تؤثر بالبيئة من حولها (منعزلة)
- التكامل : حيث يميل النظام بطبيعته الى التكامل فيما بينه من جهة ومع البنية المحيطة من جهة اخرى
- حدود النظام : بما ان الحدود تتنافى مع التكامل فبالتالي تكون حدود النظام نسبية وليست مطلقة (حدود التعامل في النظام الداخلي ، حدود التعامل مع البيئة الخارجية) ،
- وصيلة الاتصال : بما ان النظام يتفاعل فيما بينهم والبيئة الخارجية فلابد ان تتناسب وسيلة الاتصال مع البيئة الخارجية

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

النظرية العامة للنظم

- هي النظرية التي تصف العلاقات المختلة السائدة المنظمة والبيئة الخارجية كم حولها
- الهدف النهائي لهده النظرية : هو التوصل الى اطار عام يمكن به ربط النظم الفرعية المختلفة في شكل علاقات مفيدة
- فكرة النظرية : تقوم على وجود عدد من العناصر او الاجزاء تمارس وظائف محددة من اجل تحقيق هدف مشترك
- كل نظام انظمة فرعية لكل منها مدخلات وتفاعلات ومخرجات وفكرة النظم تدي لتشخيص الانظمة الفرعية وصول الى موضع الحلل
- تزيد كفاءة تطبيق النظرية العامة للنظم بزيادة كفاءة الاتصال بين النظم الفرعية منها والخارجية (البيئة الخارجية)

الادارة ومفاهيم النظم

- اقامت نظرية النظم انواع مختلفة من النظم اهمها النظم المفتوحة والنظم المغلقة وهذه النظم تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية ولهذه النظم نظم فرعية تكونها ، يتميز التنظيم الاداري بالتفاعل المستمر مع البيئة المحيطة ومر ثم دور التنظيم في كيفية ادارة عمليات التفاعل وتوازن الاهداف المختلفة من اجل الوصول الى هدف المنظمة .
- **الهدف الرئيس من تطبيق فكرة النظام في مجال ادارة الاعمال هو تسهل** وتحسين فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بالمشروع

اهمية الادارة في مفهوم النظم

- تنبع اهمية الادارة من الحاجة الى الكفاءات الادارية اللازمة لتحويل الموارد غير المنظمة (موارد بشرية ومادية) الى مشروع منظم وفعال

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

منهج النظم واثره في معالجة المشكلات الادارية

- يلعب دورا مهما وموضوعيا ف معالجة المشكلات الادارية حيث يتيح للادارة فرصة تشخيص العوامل المختلفة للمشكلة بحدف تحديد العامل المؤثر في المشكلة ، فالمشكلات تتاثر بالعوامل الداخلية الخارجية التي بدورها تشكل قوى ضاغطة للادارة لابد من مواجهتها

.استخدام مفهوم النظم في الادارة

اولا : استخدام منهج النظم من خلال العمليات الادارية

- مفهوم النظم والتخطيط :

يمثل التخطيط الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها الوظائف الادارية الاخرى ، التخطيط هو الركيزة الاساسية التي تقوم بها الادارة لتصميم نظام متكامل ، لابد من دراسة وتحليل المتغيرات البيئة وتحديد دراجات تأثيرها سلبيا او ايجابياً ، فقدرة المدير على التخطيط ترتبط بالمتغيرات الخارجية التي تمثل تحدى في وضعه للخطط طويلة الاجل والعوامل الداخلية في تنفيذ الخطط القصيرة والطويلة ، تعتمد عملية التخطيط بالحصول على البيانات والمعلومات وفهمها وتحليلها وتبادلها .

- مفهوم النظم والتنظيم الاداري :

من اهم وظائف الادارة التنسيق بين الانشطة الخاصة بالوحدات الوظيفية المختلفة ، بعض كتاب الادارة يرون ان التنسيق احد مهام التنظيم فلابد لمدير المشروع ان يكون له القدرة على التنبؤ بالتداخل والتفاعل وحداته المختلفة ليصل الى نظام متكامل ، كما تلعب نظم الاتصالات دوراً هاما في تمكين المدير من السيطرة الادارية ، ولابد من وضوح مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فكلما كانت نظم المعلومات متقدمة ساعدت الادارة في اتخاذ القرار اللازم

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- **مفهوم النظم والرقابة :**

تتضمن وظيفة الرقابة قياس المخرجات ثم مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً ثم تعديل الخطط المستقبلية للنظام بما يضمن عدم انحراف النتائج الا في نطاق محدود . لابد لنظام الرقابة ان يشمل البنود و الخصائص الرئيسية المطلوبة الرقابة عليها عن طريق مركز المعلومات

- **مفهوم النظم والاتصال :**

ان اهم الوظائف الاساسية للتنظيم تلك الخاصة بتدفق المعلومات (الاتصالات المتجهة للاسفل من الادارة للعاملين ، الاتصالات المتجهة لأعلى ، الاتصالات الخارجية)

- نظم المعلومات لاتخاذ القرار :

لابد من النظر الى نظم ا لمعلومات والاتصالات واتخاذ القرار باعتبارها شكلاً متكاملاً مع مستويات الادارة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة

ثانياً استخدام منهج النظم من خلال الوظائف الرئيسية للمشروع :

- نظم الانتاج :

يتكون من نظم فرعية (خطوط ومراحل الانتاج ، الجودة ، الفحص ، الصيانة) وكها تعمل مع بعضها بشكل متكمل من اجل تحقي قالهدف الرئيسي

- **نظم التسويق :**

يتكون بداخله مجم عة من الوحدات التي تتكامل لتحقيق الاهداف (البيع ، الترحيل ، بحوث التسويق ، الاعلان ، المعارض ، محلات الجملة والتجزئة)

- **النظم المالية :**

يهتم بحركة الاموال ويتكون من نظم فرعية تشمل (الحسابات ، التخطيط والميزانية ، الواتب والاجور ، وويشمل المشتريات والمخازن في بعض الانظمة)

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- **نظم الافراد :**

تتمثل الانظمة الفرعية في (التوظيف ، الاختيار ، التدريب ، والخدمات الاجتماعية)

- **نظم المشتريات والمخازن :**

تمثل ادارة بمفردها في بعض المنظمات نجدها تمثل نظام فرعي يشمل (المشتريات ، المخازن ، الشراء المحلي ، الشراء الخارجي ، التسلم والفحص)

- **مجموعات من الانظمة الفرعية الصغيرة بالمنظمة :**

(نظم الامن ، النظم القانونية ، السكرتارية ، العلاقات العامة) وتؤدي هذه النظم دور خدمي يتبع المدير مباشرة .

اسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الاداري

- لقد ادى استخدام النظم في الادارة الى ايجاد نظرة متكاملة للامور ادت الى تقدم كبير في مجال تطوير العمل الاداري ، بينما اقتصرت الادارة العلمية على الاهتمام بالعمل وتطويره وزيادة الانتاج ، اما المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية) اهتمت بالجانب الانساني باعتباره اسا العملية الادارية .
- اما عملية الادارة بالنظم كانت تطويراً لكل الابحاث والدراسات السابقة مراعية اثر البيئة واهميتها في الجوانب الادارية .

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner