

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
هيئة التعليم التقني
معهد الإدارة التقني
قسم الإدارة لقانونية

(مبادئ الإدارة)
المرحلة الأولى

قسم الادارة القانونية

اعداد

م. م كامل كريم احمد

تموز ٢٠١١

الوحدة النمطية

الاولى . الثانية . الثالثة . الرابعة

١- النظرية الشاملة - الفئة المستهدفة

طلبة المرحلة الأولى / قسم الادارة القانونية / معهد الادارة التقني

المبررات :

صممت هذه الوحدة النمطية لتمكين الطالب من التعرف على الادارة وتعريفها ومراحل تطورها والمفاهيم الخاصة بها

الفكرة المركزية :

- ١- التعرف لى بعض المفاهيم التي تخص الادارة
- ٢- اهمية الادارة في حياتنا
- ٣- تطور الادارة
- ٤- المراحل التي مرت بها الادارة المدرس الادارية
- ٥- المقارنة بين الادارة العامة وادارة الاعمال

التعليمات :

- ١- ادرس محتويات الوحدة النمطية
 - ٢- لتعرف على اهداف الوحدة النمطية جيداً
 - ٣- اداء الاختبار بشكل جيد
 - ٤- لاتحاول الاطلاع على مفاتيح الاجابة على الاختبار الا بعد تأديتها
 - ٥- قم بأداء الاختبار القبلي
 - ٦- يحتوي الاختبار القبلي على سبع فقرات اختبارية
 - ٧ - اذا حصلت على (٦) درجات فاكثرت فانت لاتحتاج الى دراسة الوحدة النمطية
 - ٨- اذا حصلت على (٦) درجات فاقل فانت تحتاج الى الاستمرار في دراسة هذه الوحدة النمطية
 - ٩- بعد دراستك للوحدة النمطية قم باداء الاختبار البعدي
 - ١٠ - اذا حصلت على (٦) درجات فاكثرت فانتقل الى دراسة الوحدة النمطية التالية
 - ١١ - اذا حصلت على (٦) فاقل فاننا نعلمك بحاجتك لدراسة هذه الوحدة النمطية
- ### الاهداف الادائية
- سيكون الطالب بعد انتهائه من دراسة الوحدة النمطية قادراً على ان
- ١- يعرف المنظمة والادارة
 - ٢- يميز بين منظمة ادارة الاعمال والمنظمة العامة
 - ٣- التعرف على مفاهيم الادارة واهميتها
 - ٤ - النشاطات التي نقوم بها المنظمة لتحقيق اهدافها
 - ٥- تكوين صورة اولية عن طبيعة الوظائف الادارية ووظائف المنظمة
 - ٦- المدراس الادارية والمراحل التي مرت بها الادارة
 - ٧- المقارنة بين المنظمات العامة وادارة الاعمال

الاختبار القبلي

ضع علامة صح امام الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة

١- من الوظائف الادارية

ا- التخطيط

ب- والشراء

ج- والانتاج

٢- من وظائف المنشاة

ا التنظيم

ب المالية

ج والتحفيز

٣- ضع علامة صح امام المركز الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مماياتي

ا- الادارة علم

ب- الادارة فن

ج الادارة علم وفن

٤- ضع علامة صح امام الحرف الذي يبق الاجابة الصحيحة مما ياتي

ا- مؤسس الادارة العلمية هو

أ . فرديك تايلر

ب. التون مايو

ج. ماري باركوفت

٥- من مبادئ الادارة التي اوردها هنري فايول هي

ا . الانتاج

ب. تقسم العمل

ج. المالية

٦ . تعتبر من المدراس الادارية

أ القيادة

ب. وظائف المنشاة

ج . المدرسة العلمية

ملاحظة : - ١- لكل سؤال درجة

٢- اذا حصلت على (٦) فأكثر فانت رتحتاج ادارية الوحدة النمطية / انتقل الى

الوحدة المثالية.

٣- اذا حصلت على (٥) فأقل فانت تحتاج الى هذه الوحدة النمطية.

٤. تحقق من سلامة اجابتك بمراجعة صفحة (مفاتيح الاجابات على الاختبارلت)

من نهاية الصفحة

(عرض الوحدة التخطية)

عرض الوحدة النمطية الاولى
المادة مبادئ الادارة مدخل الادارة
مفاهيم وتعريف

١- المنظمة: تتفق معظم الادبيات المهمة بعلم الادارة ان المنظمة هي عبارة عن تجميع للأفراد بشكل منظم ، حيث يسمى هذا التجمع الى تحقيق هدف او اهداف محددة على سبيل المثال .. مصنع الالبسة او مصنع السمنت او المصرف كل واحدة منها تحمل اسم المنظمة ، حيث نشترك بثلاف حضائن من حيث مكوناتها وهي

آ- الأفراد : ان تجمعهم وبشكل واع ومنظم باتجاه متطلبات تحقيق الهدف التي اجتمعوا من اجله هو الكون الاول والاساس للمنظمة

ب - الغرض : pURoSe : للمنظمة غرض مميز يتم التعبير عنه بهدف او مجموعة من الاهداف تسمى المنظمة الى تحقيقها

ج - الهيكل STRUCTURE: للمنظمة هيكل وتركيب منظم بعناية يوضح شكل وطبيعة العلاقات بين افراد المنظمة بحسب الموقع الوظيفي لهم اعلاه المقومات الاساسية لاي منظمة وان الهدف هو .

العنصر الاساس المحدد لاختلاف بين المنظمات
مفهوم منظمة الاعمال : ذلك التجمع المنظم للأفراد الذي يهدف الى تحقيق غرض محدد يرتبط بتحقيق عائدة او مردود مالي للجهة المالكة او القائمة على المنظمة المذكورة .

ماهية الادارة .. أية منظمة تظهر الى الوجود تحقيق عدد من الاهداف (oPje cTIVeS) التي تحدد الاساس في وجودها واستمرار عماها يتم تحقيق اهداف المنظمة من خلال القيام بعدد النشاطات وهي نوعان :

اولا - النشاطات التنفيذية : وهي التي تؤدي الى انجاز العمل كالقيام بصناعة البضاعة او بيعها او تقديم الخدمات المساعدة

ثانيا . النشاطات الادارية : وهي التي تؤدي الى ضمان انجاز العمل ، كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في انتاج وتسويق البضاعة وتنظيم العاملين في اطار تنظيمي وتحديد العلاقات بينهم وتوجيههم وتحفيزهم ووضع المعايير الرقابية التي بموجبها يتم قياس اداء العمل

المصدر

الأساليب الممكنة ... د. مؤيد الفضل
في الإدارة / الطبعة العربية / ٢٠٠٤

تعريف الإدارة ... اختلفت آراء الكتاب والباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة ... وذلك بسبب الزاوية الخاصة التي ينظر إليها كلا منهم ..
نورد بعض منهم

- ١- عبارة الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم (د. فواد الشيخ سالم وآخرون ١٩٨٢)
- ٢- الإدارة .. هي العملية التي تسعى إلى تجميع جهود مجموعة من البشر تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة (د. إبراهيم العمري ١٩٧٨)
- ٣ - الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يحملوه . ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها (tayI90)
- ٤- الإدارة هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
(henriFaL.1949)
- ٥- اما (Ivancech& Others) فيشير إلى
تعدد أوجه تعريفات الإدارة حيث ينظر إليها (٢)
أ . بوصفها عملية APROceSS لكونها تضم مجموعة من الوظائف والنشاطات التي وديها المدير
ب - بوصفها علم AdisPIN لكونها تشمل على مبادئ وأسس ونظريات
ج - بوصفها أفراد APeoDI فهي تضم مجموعة من الأفراد يوجههم المدير لإنجاز الأهداف
د. بوصفها مهنة Acareer: فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العلمية من أجل التفوق فيها

عرض الوحدة النمطية الاولى

اهمية الادارة

- ١- توجيه الافراد (العاملين) نحو انجاز العمل بطريقة نمطية
 - ٢- تنسيق الجهد الجماعي وتوليفه لتحقيق الاهداف المشتركة
 - ٣- مواكبة التطور واستمرار بقاء المنظمات ونموها بافترض التطبيق السليم للممارسات الادارية .
 - ٤- تحقيق الاستجابة والتكيف للتغيرات العلمية والتكنولوجيا بما يضمن دقة الاداء وتطور وسائل التنفيذ وانجاز المهمات.
 ٥. ازدهار المجتمعات وتقدمها عن طريق الاستخدام الكفؤ بافضل الوسائل الممكنة للموارد والامكانيات المتوفرة البشرية ، المالية المادية والستلزمات والمعلوماتية .
- فالادارة مهمة للافراد ولمنظمات والمجتمع وللتمنية

الادارة علم وفن ومهنة ...

ويعود ذلك لاسباب عديدة .. فالادارة (علم (Science) له قواعده واصوله التي اجتهد عدد كبير من المفكرين والباحثين في صياغة المبادئ principles والاسس التي اصبحت حقائق ثانياة يجري تطبيقها وممارستها في مختلف انواع المنظمات وتدرس اليوم ضمن مواد علمية تخصصية في جامعات ودول العالم والمراكز التطويرية .

وهي (فن) art لكونها تتطلب مهارات متنوعة .. فكرية (لاتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل) وانسانية (في قيادة الافراد العاملين وتوجيه جهودهم) وفنية (تعتمد القدرة الشخصية في التعامل مع الظروف ومتطلبات العمل)

ويعد كون الادارة مهنية (career) مطلباً حقيقياً في حيلتنا المعاصرة اذ يكرس الفرد حياته من اجل تحقيق التفوق والتميز مهنيا او من ثم يحاول الاستعانة بما يمتلك من معارف ومهارت في تعزيز موقفه الوظيفي واكتساب الخبرات التي توفهه للتعامل مع التقنيات الحديثة .

كما تتطلب النظرة الى الادارة كمهنة .. انطلاقا من فلسفة المنظمة واهدافها ان تقدم ادارة المنظمات للافراد العاملين فيها الدعم والاسناد الكافيين من اجل وتوجيه مهارتهم وقدراتهم الذاتية تفعلها غي تطوير المهنة

١- الادارة ... د صلاح عبد القادر النعيمي / هيئة التعليم التقني

٢- نفس المصدر

مراحل تطوير الادارة المراحل التي مرت بها الادارة مرحلتين

الاولد الادارة في الصناعات اليدوية والحديثة
تتخصر هذه المرحلة بين بداية نشا الادارة وهي مدة الحياة الانسانية حتى بداية
القرن العشرين حيث اعتمدت على المهارت اليدوية في الصناعات البسطة مرورا
بالثورة الصناعية وما خلفته من تطوير في الصناعات وظهور (الشركات المساهمة
وتدخل الدولة في تنظيم الاعمال الصنعية التجارية) والنقابات
- استمرت الصناعات اليدوية بالتوسع حتى عام ١٧٨٣٨ عندما بانئت معالم الثورة
الصناعية ودخلت الاله في الانتاج حيث تم اختراع اول اله هي (الملوك) حيث
استخدم في صناعة النسيج ودخول الاله في الصناعة اولى الى الانتاج يمكن اجمالها
بما يلي :

- ١- ازياذ معدلات الانتاج حيث اولى دخول المكائن في كثير من العمليات الصناعية
مما ادى ظهور الانتاج الواسع مما تطلب وجود مواد اولية كافية واسواق استيعابية
وتعدد مراحل الصنع وتقسيم وغير ذلك الامر الذي دفع بادارة المنظمة للتفكير في
كيفية التعامل مع تلك المتغيرات
- ٢- ظهور مشكلة التسويق.. وما ارتبط بذلك كتوفير خدمات النقل والتخزين والاعلان
الذي اوجب على الادارة في المصانع والوحدات التجارية لمواجهة هذه الظروف
بخطط علمية لاستمرار عملها
- ٣- ظهور المنافسة والاحتكار.. التطوير السريع في الاختراعات ادى الى تسابق بين
الصناعات المتشابه والصناعات التي تنتج البضائع البديلة .. وهذادى الى وجود ادارة
يقظة وكفوة لغرض مواجهة المتنافسين
- ٤- ظهور الشركات الكبيرة . الانتاج الواسع ادى الى ظهور هذه الشركاتوزيادة راس
المال والمستثمر وادى ذلك اناطة ادارة الشركات الى مجلس الادارة
٥. ظهور المشاكل العمالية وظهور النقابات .. نتيجة التطور ادى الى ظهور مشاكل
عمالية نتيجة استخدام اعداد كبيرة من العمال وبذلك ظهرت النقابات لمعالجة مشاكل
العمال في التشغيل والبطالة وتقليل ساعات العمل وزيادة الادور
- ٦ - تبدل الظروف العمل المختلفة .. لقد حصل تغير ملموس في البيئة الداخلية للعمل
وفي البيئة الخارجية كتغير في اساليب العملوالانظمة والقوانين . الخ .

- اثرت الحربين العالميتين الاولى والثانية في تطوير الادارة ..
اظهرت الحربين الحاجة إلى الادارة للأسباب التالية .
١- ادت الحرب الى حدوث نقص كبير في الايدي العاملة .
٢- فقدان العديد من المنتجين الصناعيين للأسواق بعد انتهاء الحرب مما لفت الانتباه الى ضرورة الاهتمام بالادارة والتخطيط للمرحلة القادمة.

المرحل الثانية . . الادارة في مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للادارة
ففي مطلع القرن العشرين لفت انتباه كثير من رجال الاعمال والمهتمين الى ان
التطور الحاصل في العمل الاداري لا يواكب التطوير الحاصلة في المجالات الاخرى
مما ادى بهم الى القيام ببعض الدراسات والتجارب وكان نتائجها اهمما الادارة
كعلم قائم بذاته

المصدر / الكتاب المنهجي

المدارس الادارية

يمكننا ان نتابع المراحل التي مر بها الفكر الاداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدرس الادارية المختلفة .. ويمكن تصنيفها كما يلي

اولا - المدرسة الكلاسيكية . ثانيا - المدرسة سلوكية . ثالثا - المدارس الحديثة
اولا - الادارة العلمية .. يعد • فريديك تايلر

- ١- وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية .. والمقصود بها النسبة بين كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه
كان ابرز اهتمامات الادار • تحديد الكفاية الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية
- ٢- البحث العلمي بمعنى ان يخضع العمل للبحث العلمي والمعرفة والملاحظة والتجربة
- ٣- القواعد ولاصول .. نادى روادها بان لادارة الرشيدة والفاعلة عي علم يعتمد على قوانين وقواعد واصوال ومنظمات واسس ومبادئ واضحة ينبغي الاعتماد عليها في الميدان بدلا عن اللجوء الى التخمينات الاجتهادية المقوة بالعمل
- ٤- تقسيم العمل ... يقول هذا المرتكز ان الادارة العلمية الفاعلة هي ادارة تؤمن بضرورة تقسيم العمل والتخصص فيه أي يتم تقسيمه بين الادارة والعمال حيث تمنح الادارة سلطات اكبر للتخطيط والاشراف وتبسيط اجراءات العمل ووضح هذه الطرق في صورة قواعد واسس وهذا يؤدي الى معانة العمال في اداء اعمالهم باقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير .

نبذة عن فريديك تايلر.

- ١- عمل ميكانيكي في احد المصانع الامريكية وتدرج حتى اصبح رئيسا للمهندسين
- ٢- بدأت اهتماماته الادارية خلال ممارسته لعمله وتدرجه الوظيف
- ٣- اكد في بحثه الذي قدمه الى الجمعية الخاصة بالمهندسين الميكانيكين عام ١٩٣٠ بعنوان ادارة

ثانياً: هنري فايول (مدرسة العملية الإدارية.. او عمومية الإدارة - التقسيمات الإدارية)

و كما يحلو البعض تسميتها حتى انها مع حركة الادارة العملية تشكل جوهر التقليدية او الكلاسيكية في إدارة الأعمال إن هذه المدرسة تركز الاوبذكر معها ابرز روادها هنري فايول ويعتبر الأب المؤسس لها

١. لقد ركز في دراساته على الأساليب وفنون الإدارة في المستويات الإدارية العليا عكس تايلر ركزت دراساته في الإدارة المباشرة

٢.، كان فايول مديراً لأحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو (٣٠) سنة

٣. وضع فايول مجموعة من القواعد الإدارية التي تمثل خلاصة ما لاحظته ومارسه على شكل اسس وافكار تستعمل الشرح وتوضيح عمل المدير

٤. من افكار فايول التي ساهمت في بناء الفكر الإداري قيامه بتقسيم (أنشطة المنظمات إلى ست مجاميع) هي :

أ- النشاطات الفنية (كنشاط الإنتاج) ب- النشاطات التجارية (كأنشطة البيع والشراء) ج- النشاطات المحاسبية والإحصائية (كتسجيل العمليات المحاسبية وجميع المعلومات وتوبييها د- النشاطات المالية (كالحصول على المال والاستخدام الامثل له ه- نشاطات الضمان والوقاية) كنشاطات حماية الممتلكات والأشخاص و- النشاطات الإدارية ... وتتضمن - التخطيط التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة أصدر (فايول) كتابه (الإدارة الصناعية والعامة . يمكن اجمال افكاره الادارية الى ثلاث نقاط هي:

أ- النوعية الإدارية. للقيام بالعمل الإداري بطريقة سليمة وقسمها الى جسمية وعقلية وخلقية ومعرفة عامة ومعرفة فنية - خبرة تجربة

ب - حدد عناصر الإدارية .. أورد أربعة عشر مبدأ هي :

١- تقسم العمل(تقسيم الأعمال والتخصص بها

٢- السلطة والمسؤولية (انهما مترابطتان)

٣ النظام () (DiscipInW) احترام النظم وعدم الإخلال بها

٤- وحدة إصدار الأوامر

٥- وحدة التوجيه (أي يكون لكل مجموعة رئيس إداري واحدة وخطة واحدة

٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

٧- المكافأة والتعويض.. إتباع مكافأة العاملين وتعويضهم

٨- المركزية إن تتركز السلطة لحد معين

٩- الترتيب المادي للأشياء والاجتماعي للأفراد

١٠- المساواة بين العاملين

١١، الاستقرار غي العمل

١٢- المبادرة (إفساح المجال للعاملين لها

١٣- تدرج السلطة من أعلى إلى الأسفل

١٤- التعاون

الانتقادات الموجهة إلى حركة الإدارة العلمية ... هي

١- انتقدت بأنها تنظر للعامل نظرة مادية وتجاهلت النواحي الإنسانية

٢- نظرت للعامل على أساس انه اله لشركة تتم التحكيم فيها من خلال استخدام الحوافز المادية

٣- النظرة المادية تؤدي إلى إرهاق العامل في الحصول على اجر أعلى

١- وظائف الإدارة / د. فريدج فهي زيارة / ٢٠٠٧

٢- الكتاب المنهجي

مدخل العلوم السلوكية في الإدارة : نغني بمدخل العلوم السلوكية في الإدارة

لجو المديرين إلى تطبيق طرق نتائج علم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وذلك بغية تمكين المديرين فهم السلوك التنظيمي أي سلوك داخل المنظمة و(المشروع)

أبرزت اثر ذلك نظريات القيادة السلوكية والتي تؤمن بوجود وظيفيتين كبيرتين أداء القادة ١- انجاز العمل ٢- إشباع حاجات الجماعة .. وليس مطلوب بان نفس الشخص ان يقوم بكلاً الدورين.. ويحاولوا خبراء القيادة السلوكية ان يفهموا ويتصور كيف ان سلوكيات المخلفة للقائد ستؤثر في فعالية القائد وجماعته ظهرت مصطلحات ونماذج لدراسة السلوك نتذكر على سبيل المثال نموذج السلوك

وهو يشير إلى أسلوب في التدريب يتعلق بغرض أفلام أو أشرطة فيديو على المتدربين توضح أشخاص يقومون بالعمل بطريقة صحيحة وبعد ذلك نرى دور المتدرب في اداء العمل في موقف مشابه يركز مدخل العلوم السلوكية على مايلي

- ١- تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة انتاجاتهم
- ٢- دراسة مجال القيادة وعلاقتها بنجاح المشروع
- ٣- دراسة العوامل البيئية التي على نجاح القائد
- ٤- يعطي موضوع الاتصالات اهتماما خاصا وبدرس علاقة الاتصال بالنجاح المشروع
- ٥- الوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب لفصل فنون الاتصال
- ٦- الاهتمام بتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم
- ٧- يدرس التفاعلات والعلاقات الإنسانية القائمة بيم المشروع في البيئة الداخلية والخارجية

مدخل العلوم السلوكية هو محور اهتمام مدرسة السلوك الإنساني حيث تركز هذه المدرسة اهتمامها على الجانب الإنساني للأفراد على المبدأ الذي يقول (حيث إن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الحركة ضمن الضروري ان يفهم بعضهم البعض)

مدرسة العلاقات العامة

(بان الحافز المادي هو الوسيلة الوحيدة التي يتم بموجبها زيادة إنتاجية العامل)

- تعد حركة العلاقات

الإنسانية بمثابة المرحلة الأولى لدخول العلوم السلوكية في دراسة الإدارة

3- أبرزت هذه المدرسة أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الانساني في المنظمات المختلفة

4- بينت ان للاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دورا في تحقيق الأهداف

5- ان سلوك الفرد يؤثر في المنظمة وتباثرها

6- من خلال دراسة سلوك الأفراد وتحليل اتجاهاتهم وتوجيههم التوجيه السليم يمكن التأثير فيهم وزيادة إنتاجية العامل والعمل

7- استعانت هذه المدرسة بأفكار وابحات علم النفس علم الاجتماع في بلورة الأفكار الإدارية

8- تمت دراسة السلوك البشري والجماعي والوثرات البيئية التي تدقق العمل

9- قامت بدراسة المشاكل التي توجة العاملين والإدارة في تعاملها وسبل رفع لكفاءة العمل بالتاثير في الجوانب الإنسانية

10- أبرز الدراسات التي قام بها رواد دراسات مصنع هورثون في شركة ويسترن الكرنك

11- الهدف من الدراسات هو معرفة اثر ظروف وبيئة العمل على إنتاجية العاملين

12- فاجأتهم الدراسات بتحقيق مهمة هي ان للمتغيرات الاجتماعية اثر اكبر من المتغيرات المادية في الإنتاجية

نتائج دراسات وراسات (هوثرون وهو احد مصانع شركة ويسترن الكرنك لامريكا

1- المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة كونه نظاما فنيا

2- لاتتم اثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط بل بالحوافز المعنوية أيضا

3- تؤدي الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم

4- التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة

5- ربطه هذه المدرسة بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته

6- يحتاج المدراء الى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية

7- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية

- من رواد هذه المدرسة - هو كر منستربرج - التون مسيو - ما روس باشل فوليت

1- ظهرت هذه المدرسة في إعقاب حركة الإدارة العلمية للرد على الاعتقادات التي تقول

- الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية

- ١- ركزت على الجانب الإنساني للمنظمة وأهملت الجوانب الأخرى
- ٢- انها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة
- ٣- انه بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية التي أهملته

الكتاب المنهجي

المداخل الحديثة في الفكر الإداري (المدرسة الكمية)

- ١- تمثل افكار هذه المدرسة الاتجاهات الحديثة
- ٢- أدت إلى تطوير العمل الإداري بشكل ملحوظ
- ٣- أنها لم تحل محل القدرات والمهارات التي تتمتع بها المدراء بل وجات مكملة لها
- ٤- لهذا نجد إن القرار السليم هو ذلك الذي يعتمد على المنطق العلمي في التفكير إضافة إلى مهارات وقدرات تساعد على اتخاذ القرار
- ٥- تدور افكار رواد هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والأساليب الكمية غي الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الإدارية
- ٦- تدرس المشكلة والبدائل بشكل رياضي للتوصل إلى بديل الامثل الأساليب الكمية الأكثر استخداما في العمل الإداري
- البرمجة الخطية - خطوط الانتظار- المبادرة الإدارية والمحاكمات شجرة القرارات

البيروقراطية:

ماكس ويبر: في أواخر القرن التاسع عشر برزت أفكار الألماني ماكس ويبر التي أثرت في حقل الإدارة وادت الى سيادة مفاهيم جديدة. ومكملة (البيروقراطية) مشتقة اصلا من المصطلح الإغريقي البيروقراطي أي حكم المكتب وهي تعني الرشد (العقلانية) والشكل الكفاءة للمنظمة ... المؤسس على منادى المنطق الأفراد والسلطة القانونية ويمكن تلخيص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في المنظمة .. ومن منظور (ويبر) بماياتي :

١- التقسيم الواضح للعمل . حيث يتم تقسم الأعمال (الوظائف) تبعا لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح ومحدد مما يساهم التخصص وتطوير مهارات الأفراد
٢- القواعد (الإجراءات) تكون مكتوبة وموثقة حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والأفراد في سلوكهم وقراراتهم
ثالثا:

حركية السلطة : تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق اصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات

رابعا: العلاقات غير الشخصية : .. الموضوعية وعدم المحايات والتميز في المعاملة والتأكيد على عدم ترك قدرة العلاقات الشخصية تؤثر في تادية الوجبات
خامسا: الاستحقاق على أساس المهنة : حيث يتم اختيار وترقية العاملين مهنيا وفقا لقابليتهم ومستوى أداءهم للعمل (وضح الشخص المناسب في المكان المناسب

تقيم البيروقراطية :

١- الوسائل تصبح بمايات: ان المنظمة والقوانين والتعليمات هي وسائل التحقيق الهدف المنشود انغماس الموظف في تنفيذها تصبح غاية لموظف يؤدي الى شكوى المواطنين
٢- الجمود وعدم المرونة- لان التغيرات الحاصلة في عالم اليوم تتطلب التعديل في لبقوانين والتشريعات هذه الوسائل الى قوالب جامدة بروحية بعيدة تما ماكن روحية عصر المتغيرات

٣- الروتين الرقابة: لروتين يعني سير العمل المتكرر في المشروع اويقصد الاجراءات والاسلوب بالكتابي

٤- المظهرية الشكلية : المغالبة في الاهتمام في مكاتبتهم ومهتمون بمظهرهم وتارفتهم هذه الشكلية والمظاهر هي تحكم سلوك كثير من العاملين

٥- مقادلة التغير : وهي حالة مناصلة في تنظيم المنشاة والعاملين لكي يضمّنوا البقاء في مواقعهم

٦- المرض البيروقراطي : التمسك بقواعد البيروقراطية والاصرلر المقيت على تطبيقها
نتيجة

على تطبيق نتيجة لاستماع بممارسة السيطرة والتحكم وهذه ما يطلق عليه مصطلح
البيروبالوجي أي مرض المغالاة في البيروقراطية

- ١- الإدارة - د. صلاح عبد القادر النعيم ص ٦٤
- ٢- الإدارة الحديثة / بشير العلاق ص ٧٣
- ٣- نفس المصدر ص ٧٤

المدخل الحديثة في الفكر الإداري

المدرسة الكمية

- ١- تمثل أفكار هذه المدرسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة
- ٢- أدت الى تطوير العمل الإداري بشكل ملحوظ
- ٣- انعها لم تحل محل القدرات والمهارات التي تتمتع بها المدراء بل جاءت مكملتها
- ٤- لهذا تجد ان القرار السليم هو ذلك الذي يعتمد على المنتطق العلمي في التفكير إضافة الى مهارات وقدرات تساعد على اتخاذ القرار
- ٥ تدور أفكار رواد هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والأساليب الكمية في الوصول إلى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الإدارية
- ٦- تدرس المشكلة والبدايل بشكل رياضي للتوصل إلى بديل لأمثل
- الأساليب الكمية الأكثر استخداما في العمل الإداري

- البرمجة الخطية - خطوط الانتظار - البادرة الإدارية والمحكمات شجرة القرارات والاحتمالات وغيرها

مدرسة النظام (النظم)

- ١- يمثل مدخل النظم اتجاهات حديثا في الفكر الإداري
- ٢- يتم بمقتضاه التنسيق والتكامل بين مختلف العوامل التي تؤثر في العمل الإداري
- ٣- يذكر هذا المدخل على كشف وتغير طبيعة العلاقات المتعمدة بين محتويات نظم ما
- ٤- ففي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه الى المنظمة ككل متكامل
- ٥- أي اعتبار (المنظمة) نظاما أساسيا يتكون من مجموعة نظم فرعية مترابطة
- ٦- في ضوء مدرسة النظم الفرعية والوقوف على العلاقات بينها وفهم حقيقة اعمالها

(النظام الأساسي)

- ٧- يوجه مدخل النظم الانتباه إلى تحديد أهداف النظام الأساس (المنظمة)
- ٨- وكذلك إلى تحديد الوظائف والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف
- تتمكن المنشأة وفق نظرية النظام من العناصر التالية ١٠.د. (خليل الشماخ وآخرون)
- اولا: المدخلان .. وتشمل جميع ما يدخل للمنظمة من البيئية من موارد بشرية ومادية
- ثانيا - العمليات . هي مجموعة الأنشطة الإدارية والفنية والذهنية اللازمة للاستفادة من المدخلان وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها إلى البيئة
- ثالثا: المخرجات وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة من سلع وخدمات
- رابعا- التغذية العكسية- لا: والمعلومات التي ترد بشكل مدجلات

الكتاب المنهجي

الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة :

أولا الوظائف الإدارية .. هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء او المشرفين بهدف ضمان أنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية فهي نشاطات متعددة تمارس سوياً من قبل المدراء لان ممارسة أي منها ينعكس على النشاطات الأخرى ويؤثر فيها ويتأثرها. الالاته لأغراض تدريسية سيتم تجزئتها وفصلها في مجاميع تمثل كل مجموعة وظيفية من الوظائف الإدارية ويوضح الشكل رقم ١ علاقة الوظائف الإدارية ببعضها

وانها تتصف بصفة لبشمول والعمومية فهي تمارس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وفي مختلف المنظمات الاجتماعية والسياسية

مجالات تطبيق الإدارة

- ١- منشآت الأعمال .. وأهدافها تحقيق مردود مادي أو اقتصادي من عمليات وهي توجد في أي قطاع اقتصادي ويطلق عليها بإدارة الأعمال
- ٢- الدوائر الخدمية .. وهي الدوائر التي تهدف الى تقديم خدمات بكفاءة للمجتمع عموماً وتسمى الإدارة العامة (الشماع ١٩٨٠)
- ٣- مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات التي تهدف الى البح مثل النوادي وإدارة الجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية

٤- مجال تطبيق الإدارة في المنظمة الدولية التي ينشأها المجتمع الدولي كهيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية كجامعة العربية الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

١- من حيث الهدف ... العامة تهدف الى تقديم خدمة عامة بكفاءة عالية ادارة الاعمال تهدف الى الربح

٢- من حيث مجال التطبيق العامة تمارس في الدوائر الخدمية .. كالصحة والتربية .. الخ إدارة الأعمال في أي قطاع اقتصادي مثل الزراعة والصناعة والسياحة .. الخ

٣- من حيث الحجم .. الإدارة العامة حجمها التنظيمي اكبر من حجم ادارة الاعمال

الكتاب المنهجي

- بشير العلاق الادارة الحديثة ص ٣٥

التخطيط

الرقابة

تنظيم

تحفيز

الشكل يوضح العلاقة بين الوظائف الادارية ببعضها

الوظائف الادارية .. يختلف الوقت المبذول لممارسة الوظائف الادارية من مدير لآخر تبعا لاختلاف مستواه الاداري التنظيمي ومن وظيفة لآخرى فالوقت الذي يخصصه المدير في مستوى متقدم بالنسبة لوظيفة التخطيط هو اكثر من الوقت الذي يخصصه مدير في المستويات الادارية الدنيا وكذلك بالنسبة لوظيفة التنظيم.. وهو اقل بالنسبة لوظيفتي التحفيز والرقابة وذلك لان عمل المدراء يتجه الى القضايا التخطيطية كلما يزداد ومستواه التنظيمي يمثل شكل ٢ الوقت للمبدول حسب المستوى الاداري والوظيفة الادارية كما موضح اعلاه

الرقابة التحفيز التنظيم التخطيط

الوقت المبذول للقيام بالوظائف الادارية في المستويات الادارية المختلفة لغرض تعريف القارى بالوظائف الإدارية نورد بشكل بسيط ملخصا لكل منها

- ١- التخطيط .. وهي الوظيفة الإدارية الرئيسية التي تمارس يمارس المدير ويتم فيها تحديد الأهداف ووضح السياسات والاجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيقها
- ٢- التنظيم .. وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تحديدا لإطار العام الذي يتم بموجبه أداء العمل وتمارس عمليات الأنشطة اللازمة في وحدات تنظيمية وتنظيم العلاقات بينها وعلاقة العاملين مع بعضهم وتحديد الصلاحيات والمستويات والتنسيق بما يخص تحقيق الأهداف
- ٣- التحفيز ... هي تتعلق بإرشاد وتحفيز العاملين لأداء الأعمال المناطة بهم وتحقيق التعاون بينهم وقيادة العمل الجماعي من اجل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف

- ٤- الرقابة .. وهي الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها ضمان اداء العمل الجماعي من قبل الوحدات التنظيمية والعاملين فيها وفقا لما هو مخطط له واكتشاف الانحراف عن طريق مقارنة اداء العمل بالمعايير الرقابية المستخدمة ومعالجها سيتم تناول الوظائف بشكل مفصل لاحقا

الكتاب المنهجي

وظائف المنشأة

=====

وهي وظائف متخصصة تضم النشاطات التي يتم القيام بها لتحقيق الأهداف التي ظهرت المنشأة من أجل فهي تختلف من منشأة إلى أخرى باختلاف الأهداف ففي المنشأة الصناعية نجد وظائف المنشأة التخصصية هي

الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد إما التجارية نجد البيع والشراء لغرض فيما يلي بعض الوظائف في المنشأة الصناعية

- الإنتاج production تمثل ممارسة النشاطات التنفيذية التي تؤدي إلى إنتاج سلعة معينة بالجودة المطلوبة وبالكمية المحددة ونجاح المنشأة السليم لموقع المصنع وتنظيمية الداخلي ومراقبة جودته
- ٢- التسويق وهي ممارسة النشاطات المتعلقة بإيصال السلع المنتجة إلى المستهلك والقيام بالنشاطات التي من شأنه ترويج البضاعة كالإعلان عنها وبيعها وتوزيعها
- ٣- التسويق .. يمثل بتوفير احتياجات المنظمة من المواد الأولية والسلع الضرورية إلى يتطلبه عمل المنظمة
- ٤- المالية ... وتتضمن بتنظيم الموارد المالية وتوفيرها وحسن استثمارها ومراقبة استخدامه لتحقيق هدفها الربحية والسيولة

٥- الأفراد ... وهي وظيفة المنشأة في التخطيط للقوى العاملة التي يتطلبها أداء عملها سيتمك تناولها بالتفصيل لاحقاً

مدارس أخرى : ساهمت مدارس أخرى في إرساء أسس الإدارة ومنها

١- المدارس التجريبية:

تستند هذه المدرسة من دلالة اسمها على التجربة اذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة . اوبعض النماذج الناجحة من المديرين ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المديرين

٢- مدرسة النظام الاجتماعي

يمثل هذا المدخل في واقعة نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة بمعنى ان هذه النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية لإفراد والمطلوب هنا وكشف التجمعات الحضارية في المنظمة (أي المجموعات الفردية المتشابهة في الثقافة والحضارة) والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة او نظام اجتماعي متكامل .

والاعتقاد والجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجيا والمادية والاجتماعي الخاصة بالفرد وبيئية وذلك عن طريق التعاون والكثير من انصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي formeaIQrganizay وحسب هذا المفهوم فان التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث بوجود اشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض والراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك وكثير ما يحدث خا ط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الانساني لانهما تتبعان تطور الفكر الاداري القائم على اساس العلوم السلوكية

ومن رواد هذه المدرسة ششر برنارد وسيمون Hsimon
المصدر الادارة الحديثة / بشير القلاق ص ٢٠

العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة

١- تعريف البيئة بشكل عام بأنها (المجال الذي تحدث فيه الاثاره والتفاعل لكل وحدة حية) أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية

ويمكن تصنيف البيئة إلى

١- البيئة الداخلية : وهي تتألف من العناصر (العوامل) داخل المنظمة التي تؤثر إلى حد كبير في أدائها طاتها مثل (مجلس الإدارة الأداء العاملين - ثقافة المنظمة وعلاقات العمل السياسات ومكونات الانتاج كالتكنولوجيا والبحث والتطوير .. الخ)

٢- البيئة الخارجية وتضم جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة قد تؤثر بشكل مباشر غير مباشر في مجال نشاطاتها وعلاقاتها التنظيمية وتقسم إلى

١ - البيئة العامة : تشمل العناصر التي قد لا يكون لها تأثير مباشر في النشاطات اليومية للمنظمة الا انها تؤثر بدرجة أو بأخرى في عمولة الصناعة والاقتصاد. مثل (العوامل السيلسية . الاجتماعية . والاقتصادية ..)

ب- البيئة الخاصة :: وهي جزء من البيئة الخارجية التي تكون ذات تأثير مباشر في أعمال ونشاطات منظمة ما

العوامل الاقتصادية : ا- مثل الموارد الاقتصاديةتؤثر تحديد الموقع الجغرافي
ب- تؤثر درجة توفر الموارد والاقتصادية في ظهور او اقتصاد المنشآت في مناطق معينة
لاحتياجها الى بعض الخدمات
ج- الظروف الاقتصادية كالتعريف على القدرة الشرائية كما كانت ايجابية تؤدي الى ازدهار المنظمة والعكس صحيح .. الخ

- ١- نظرية المنظمة د. مؤيد سعيد سالم
- ٢- الإدارة / د صلاح عبد القادر النعيمي
- ج- نظرية المنظمة

الاختبار القبلي		الاختبار الـبعدي	
رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة
١	أ	١	أ
٢	ب	٢	ج
٣	ج	٣	أ
٤	أ	٤	ج
٥	ب	٥	ج
٦	ج	٦	أ

ثانيا: العوامل السياسية - مما شك فيه إن فلسفة النظام الحاكم وسياساته ومبادئه ونظريته التي تحكم بها لها تأثيرها في القرارات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية .
- اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الإنتاج كلما زدا تأثير الدولة في قرارات المنظمة التي تأخذها المنظمة
- وكلما ابتعدت الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الإنتاج كلما قلت تدخلان الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين التي تصدرها الدولة

القوانين باعتبارها احد الضوابط العامة في المجتمع تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى
ثالثا: العوامل الاجتماعية - يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها
- حينما تسود التنظيمات الأولية في المجتمع وتتحكم علاقتها الأسرية والمتدرجة عائلية عشيرة قبيلة في سلوكية الأفراد فيتغلب الطابع الشخصي في اداء المنظمات العاملة في المجتمعات التقليدية حيث تشيع اعتبارات القرابة والمصاهرة والجوار والصدقات
- تفقد قوتها وتأثيرها في المجتمعات المتقدمة وتشيع بدلها الموضوعية وتستمد مقوماته من الكفاءة والجدارة والانجاز وهذه الاعتبارات هي التي تسود في المنظمات الرسمية وان تقييم في المنظمة واكتساب بعضهم مزايا معينة يتم على أساس قدراتهم ومساهماتهم الفرد وتتسع لتشمل معاملة الجمهور أيضا

البيئة العوامل التكنولوجية .. يقصد بالتكنولوجيا مجموعة المعرفة والأدوات التي تؤثر فيها الإنسان في الأشياء المختلفة المكونة لعالمه الخارجي ويسيطر بواسطتها على اعتباره لتحقيق
النتائج المخططة لها .. يمكن النظر إلى التكنولوجيا بانها احد المتغيرات الهيكلية لان تؤثر تأثيرات التكنولوجيا

- ١- تؤثر في علاقات والأفراد في المنظمة .. كالكائن تؤثر في قدرات ومعنويات الأفراد
- ٢- تؤثر في نظم الاتصال
- ٣- لها تأثيرات على القرارات الإدارية
- ٤- نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة مع الهيكل التنظيمي
- ٥- يؤثر في نطاق الإشراف أيضا نوع التكنولوجيا

المصدر / نظرية المنظمة / د. مؤيد سعيد

١- النظرة الشاملة

- الفئة المستهدفة
- لطلبة المرحلة الأولى قسم الإدارة القانونية / معهد الإدارة التقني

المبررات

صممت هذه الوحدة النمطية هذه الوحدة النمطية لتمكين الطالب من التعرف على وظيفة التخطيط من حيث المفهوم والأدوات . والتنبؤ . ولأهمية والأنواع والخطوات . عملية اتخاذ القرار - أنواعه

- *الفكرة المركزية
- *مفهوم التخطيط
- *أدوات التخطيط
- *أهميته
- *الخطوات
- *اتخاذ القرار
- *مراحل التفكير لاتخاذ القرار

التعليمات

- ادرس محتويات الوحدة النمطية جيدا
- تعرف على أهداف الوحدة النمطية جيدا
- أو الاختبار بشكل جيد
- لا تحاول الإطلاع على مفاتيح الإجابة على الاختبار الأبعد تأديتها
- قم بأداء الاختبار القبلي
- يحتوي الاختبار القبلي على (٦) فقرات اختبارية
- إذا حصلت على (٥) فأكثر فأنت لا تحتاج إلى دراسة هذه الوحدة النمطية
- إذا حصلت على (٥) درجات فأقل فأنت تحتاج إلى الاستمرار في دراسة هذه النمطية
- بعد دراستك للوحدة النمطية قم بأداء الاختبار البعدي
- إذا حصلت على (٥) فأكثر فأنت تتقل إلى دراسة الوحدة النمطية التالية
- إذا حصلت على (٥) درجات فأقل فإننا نعلمك بحاجتك لدراسة هذه الوحدة النمطية
-

الأهداف الأدائية

سيكون الطالب بعد انتهائها من دراسة هذه الوحدة النمطية قادرا على إن يكون

- ١- يعرف التخطيط
- ٢- يعرف أدواته وبعدها
- ٣- يتعرف على أنواع التخطيط
- ٤- يتعرف على أهمية التخطيط
- ٥- يتعرف على خطوات التخطيط
- ٦- يعرف القرار
- ٧- يتعرف على وإما التفكير في عملية اتخاذ ه مع الرسم
- ٨- يتعرف على أنواعه

الاختبار القبلي ١- ضع علامة صح إمام الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل ممايتي :

- ١- التخطيط
- ب. الوظائف الإدارية
- ٢- من خطوات التخطيط
- أ- تحديد الأهداف
- ب. التحفيز
- ج. الشراء
- عدد مايلي أنواع التخطيط
- أ- من حيث المدة ب من حيث درجة الشمول . ج من حيث الوظيفة من حيث الغرض
- ٤- عدد الخطط من حيث المدة
- أ . متغير المدى ب - طويل المدى ج- وبينها خطط متوسطة المدى
- ٥- الخطط من حيث الغرض
- أ- السياسات ب الأهداف ج الإجراءات د . القواعد ه . البرامج ز . الموازنات
- ٦- مراحل اتخاذ القرار
- أ- مرحلة التفكير بتحديد مشكلة ب مرحلة التفكير بتحديد البدائل ج .مرحلة التفكير في اختيار البديل الأمثل

أنواع القرارات

- أ- القرارات المبرمجة
- ب - القرارات غير المبرمجة

(عرض الوحدة النمطية)

الوظائف الإدارية - التخطيط

مفهوم التخطيط (يتحدد مفهوم التخطيط بوصفه عملية فكرية ذات متطلبات مرتبطة باستشراف المستقبل واختبار الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق التفوق والنجاح خلال الفترة القادمة.

لقد وردت للتخطيط تعاريف عديدة تنص على انه :

* الوظيفة الرئيسية في الإدارة التي تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة ومن ثم تحديد طرق أنجاز تلك الأهداف

* عملية تحديد أهداف المنظمة واستراتيجيتها والطرق (العمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف)
* التخطيط يعني التوقع أو التنبؤ

بما ستكون عليه الحال في فترة مقبلة (علي السلمي)

أدوات التخطيط - يمكن فهم وظيفة التخطيط من خلال مجموعة من مواجهة ما يمكن إن يحدث في المستقبل

١- الخبرة: تكون مستندة إلى الممارسة التطبيقية وتوفر فهما واسعا لظروف الماضي والحاضر ومتطلبات المستقبل

٢- التنبؤ: وهي القابلية على تصور وتوقع ما يمكن إن يحدث في المستقبل . وهنالك نوعين من التنبؤ

أ- تنبؤ نوعي استخدم الخبرة في توقع المستقبل

ب- تنبؤ كمي . استخدام التحليل الرياضي والإحصائي للبيانات المتوفرة في توقع المستقبل
ج- الاستعداد - يعني بتوفير الوسائل المناسبة وللأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة ويتضمن محورين أساسيين

- الإمكانيات المتاحة (الموارد البشرية المالية . المادية)

- السياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم الخطة وأسلوب تنفيذها

أهمية التخطيط :

- يعد التخطيط مهما ولأسباب هي باختصار:
- ١- يحدد التخطيط اتجاه المنشأة : السبب الرئيسي قد يكون انه يحدد الوجهة للمنشأة التي تسمى إليها وغرضها الرئيسي فعلى سبيل المثال توضح الخطة الخمسة لأي منشأة ما تريدان تحقيقه - وكيف تعتزم تحقيق الخطة الخمسة
 - ٢- التخطيط يحدد إطار موحد (للعمل) لاتخاذ القرارات لان غيابه يعني غياب الهدف
 - ٣- يساعد التخطيط على معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية ويساعد على تخفيض هذه المخاطر
 - ٤- يساعد على تسهيل عملية الرقابة : يختص التخطيط بالخطوة من دوائر الرقابة وذلك بتحديد ما يتحسن إنجازه
 - ٥- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات او الغرض الموجودة في البيئة
 - ٦- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد
 - ٧- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض التكاليف
 - ٨- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت للقيام بالأنشطة المخططة
 - ٩- بين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع جميع الأفراد والعمل على تحقيقها

هذه بعض الأسباب التي توضح أهمية التخطيط

- خطوات عملية التخطيط
 - اولاً: تحديد الأهداف من أولى خطوات التخطيط إن تكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة تحديد الرئيسية و ثم الأهداف الفرعية
 - ثانياً : وضح الغرض التخطيطية يتم وضح هذه العروض على أسس علمية منهجية أخذت بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والبيئية الخارجية
- وأنها العروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه توضح الخطط وتنقسم العروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع
- ١- فروض لا يمكن السيطرة عليها .. مثل نمو السكان . مستقبل الأسعار .. الخ
 - ٢- فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها مثل حصة الشركة في السوق . معدل دوران العمال . كفاءة العمال .. الخ
 - ٣- فروض يمكن السيطرة عليها .. وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتتطوّر على أسياسات وبرامج مثل التوسع في جديدة .. الخ

ثالثاً: - تحديد البدائل يوجد عادة أكثر من بديل لأي خطة ومن النادر نجد خطة ليس لها إمامها لا بديلاً واحداً. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاختصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج يقوم تخطيط بعد ذلك باختيار هذه البدائل وبالنسبة للبدائل والخاصة فالخطط الرئيسية

يستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والمركز المادي ولكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة

رابعا - تقيم البدائل وهذه الخطوة تتطلب جهودا مضيه من الإدارة قد يفرض استخدام الحاسوب الذي من خلا له استخدام بحوث العمليات للقيام بعملية المفاضلة بين الخطط وعلى أساس معايير التكلفة . والجهد . والجوانب الإنسانية
خامسا : - اختيار الخطة المقترحة .. إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة وعلى الإدارة الإجابة على التساؤلات التالية
ا- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة
ب هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة
ج هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل
د. ماهي احتياجات الخطة من الأفراد والتدريب والإشراف والآلات .. الخ

سادسا: تكوين الخطط المشنقة : يتم إعداد الخطط الفرعية وتشتمل على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم . الوقت الذي يجب إن يبدأ وينتهي العمل فيه والأشخاص المسؤولين التنفيذ

مقومات التخطيط:

رغم كل التطورات والنوعية والكمية في مجال التخطيط توجد مقومات تحد من فاعلية التخطيط وإذ لم المخطط بهذه المقومات فانه سيكون مستمدا لئلا في أثارها ومن ابرز المقومات الأتي:

- ١- سرعة التغير : كل شي من حولنا يتغير دون إن نستطيع إيقافه هذه التغيرات يجعل عملية التخطيط صعبة . ومما يظهر وهل التخطيط إلى أجراء تعديلات على الخطة الموضوعه للتكيف مع المتغيرات مما يترتب عليه مضاعفة نفقات وجهود التخطيط
- ٢- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة: إن التقديرات هي جود تخمينات أو تنبؤات قد تتحقق أو لا تتحقق يقوم المخطط بوضع مجموعة من التقديرات والافتراضية على أساس من الاحتمالات المتوقعة ويضع خطط لكل افتراض
- ٣- عدم المرونة .. إن الموظفون داخل المنشأة يطورون نماذج سلوكية من الصعب تميزها.. وإن الإجراءات والسياسات والقواعد من المنشأة قد تكون عصبية على المتغيرات .. إذا العاملين قد تعود وا عليها. أو تغييرها يكلف أموال طائلة
- ٤- التكاليف الباهظة للتخطيط أو إعادة
- ٥- قلة الالتزام بالتخطيط : إن المديرين تجدهم يركزون على المشاكل اليومية متجاهلين مايبهيه المستقبل من مفاجآت ومتغيرات
- ٦- عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: تعني المنشآت هنالك دراسات تخطيطية ولكن لاتصل مستوى الخطط الملزمة
- ٧- مقاومة التغير: من اجل المحافظة على مواقعهم نجد هنالك الكثير المدراء يقاومون التغير

التخطيط ١- إعداد التنبؤ الدقيق: يجب ان يتوافر الى جانب أخصائي لتخطيط أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق . بل لتن التخطيط الفعال
يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بيم معدي التنبؤات وبين مضيبي أساليب التنبؤ

٢- الحصول على قبول الخطة : ضروري إن تقتنع الإدارة العليا بالتخطيط وتمنح تأثيرها ومساندتها وتحمسها للتخطيط

٣- يجب إن تكون الخطة سليمة وفعالة وخير وسيلة لذلك إن تحتفظ المنظمة بفعل منفعة
٤- وجود هيكل تنظيمي سليم يوفر تحديد دقيقا للاختصاصات والمسؤوليات وقنوات فعالة للاتصالات

٥- الموضوعية في التخطيط: على المنظمة إن تتبع

٦- أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة : تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء اتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع

٧- قياس السوق الكلية ونصيب المشروع فيها بدقة بقدر المكان

٨- شرط التخلي عن مشروع الخطة: فورا إذا ما وجد المشروع من المبررات الموضوعية والعلمية ما بدفقه لذلك

٩- أهمية مبررات نظام لمتابعة وخطة مرنة

١٠- المراجعة السنوية للخطة الخمسية

- ١١- ملائمة الخطة للواقع
١٢- ملائمة الخطة للواقع

أنواع التخطيط ===== ((الخطط))

إن التخطيط وظيفة إدارية تمارس في مختلف الأنشطة الاقتصادية (تجارية . صناعية . زراعية . خدمية . تعليمية .. الخ) باعتبارها سمة حضارية إن الخطط بشكلها العام عمل يختارها المدير في المنظمة لتنسيق عمل الجماعة أو أنشطة المنظمة المختلفة

والتخطيط يأخذ أشكال وأنواع متعددة
وفي أدناه إيجاز لكل نوع :-

أولاً:- من حيث المدة. فهناك نوعين أساسيين من الخطط هما
— التخطيط طويل الأمد وآخر قصير الأمد وهناك نوع ثالث متوسط الأمد

— فالتخطيط قصير الأمد هو ذلك النوع الذي يهتم بالمدة القصيرة والتي لا تتجاوز السنة الواحدة قد نقل المدة لكن لا تتجاوزها الأسنة فالمدير يرسم خطة يعالج من خلالها التنبؤات والتوقعات التي مكن إن تحدث خلال هذه المدة قياساً بالموارد المتاحة من أموال وإفراد وتجهيزات على إن يحدث ذلك في إطار الهدف المرسوم أو المحدد
— التخطيط طويلاً الأمد والذي قد يشمل عدداً من السنوات يزيد على لا الخمس سنوات وهذا النوع يكون أصعب وأقصد من التخطيط القصير حيث كلما كان التنبؤ بالمستقبل أبعد وأطول فانه سيتضمن احتمالات الخطأ وعدم التأكد أكثر مما لو كانت المدة قصيرة

● فوائد التخطيط عديدة منها أهمها

- ١- العناية بالفرص بعيدة الأمد ومن ثم الاستعداد لها
- إمكانية تمويل العمليات المقبلة بشكل أسهل نسبياً نظراً للاستعداد لها مسبقاً
- من الأنشطة الوظيفية التي تدور في
- إمكانية اعتماد الخطة طويلة الأمد كقياس لتطور الأعمال وتقديمها
-

ثانياً: درجة الشمول - يمكن تبويب التخطيط من حيث شمولية إلى - تخطيط على مستوى الدولة - وآخر على مستوى القطاع وآخر على مستوى المنظمة- وآخر على مستوى القسم والوحدة

ثالثاً: - من حيث الوظيفة .. كلنا يعلم إن لكل منظمة وظائف أساسية ونجد كذلك مجموعة من الأنشطة نجد الشراء- الإنتاج. التسويق . المالية،، الخ جميعها تحتاج إن التخطيط ليعالج التي تهتم بها

رابعاً- من حيث الغرض

تعريف الخطة : هي طريقة العمل التي يختارها المدير لتنسيق عمل الجماعة على أساس ذلك تعتمد المنظمة إشكال عديدة ومتنوعة. من هذه الخطط

- =====
- ١- الأهداف.. إن الإغراض أو الأهداف هي الغايات التي تتجه نحوها وجوه النشاط المبذول في منظمة ما مثل التخطيط. التنظيم. والرقابة . والتحفيز وتأخذ الأهداف شكل الهرم التنظيمي المتدرج. فهناك الأهداف العليا للمنظمة وأهداف الإدارة الوسطى وهناك أهداف الإدارة الدنيا
 - ٢- السياسات .. وهي النوع الثاني من الخطط وهي عبارة عن مفاهيم عادة ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات وفي مختلف أدائهم وضمن الأهداف العامة.
 - فالسياسية هي مرشد يحكم أنشطة المنظمة لتبقى ضمن مسار سليم باتجاه الغايات الأساسية التي تهدف المنظمة

*- معايير السياسة الجيدة مايلي:

- ا- ان تكون ذات مرونة تساعد على امتصاص المشاكل التي تواجهها المنظمة
- ب - يجب ان تتمتع بنوع من الثبات لتؤشر الاستقرار أمام الأفراد
- ج - يجب ان تكون واضحة ومفهومة من قبل الأفراد العاملين بعض النظر عن مستوياتهم
- د. يفضل ان مكتوبة ومدونة لضمان الديمومة والوضوح
- ٣- الإجراءات... وهي تتضمن اختبار طريقة عمل وتطبيقها على أوجه النشاط والمختلفة وهي مرشد للعمل واهم ما يوصف به الاجراءات هو عملية النتائج الزمني والمنطقي لخطوات التفضيلية واللازمة لتنفيذ العمل

* لتوضح العلاقة بين السياسة والإجراءات ، لتفرض ان سياسة المشروع هي (منح اجازة للعاملين) هنا ينبغي تحديد الاجراءات لوضع هذه السياسة موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول زمني للإجازات وتحديد أنواع الإجازات (اعتاديه . مرضية . عارضة. براتب كامل بنصف راتب . بدون راتب)

- ٤- القواعد.. أو التعليمات ماهي المحددات لما يجب عمله إن يجب ان ينفذ أو ولا ينفذ والقاعد... هي تعبير ملخص ه هذه السياسة ملخص عما يجب عمله وعما لا يجب عمله هي مرشد للعمل وإنها لاتحدد تتابع زمني وهي غير مرتبطة بإجراء ممثلاً ممنوع التدخين
- ٥- الموازنات.... الموازنة هي خطة عمل لأوجه نشاط المنظمة موضوعة بصورة أرقام.. يمكن ان تكون كلها اوجزء منها بالارقام وهذه الأرقام .. قد تبين ساعات عمل ووحدات منتجة اوساعات عمل ماكنة كما انها قد تحتوي على معلومات تفصيلية حول توزيع المسؤولين بين الأفراد والعاملين لذا فانه تعد عادة وسائل للرقابة

٦- البرامج ... فهي خطط تتكون من خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وتدعم بموازنات. عرضها بلوغ وتحقيق هدف منشود والبرامج توضح خطط الأعمال التفصيلية الواجب تنفيذها لتحقيق هدف أو أهداف معينة مع تحديد الوقت المتوقع لأنها كل خطوة.. مثال ذلك برامج الطرق والجسور لمدينة بغداد.

• عملية اتخاذ القرارات

في مفهوم اتخاذ القرارات : تصرفات الأفراد وجهودهم قد تكون نتيجة التفكير او نتيجة اللاشعور
فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير . قبل إن الأفراد قد اتخذوا قرارا إما اذا كانت التصرفات لاسفورية (أو مجرد رد فعل) لاشعوري) فانه لايمكن القول بان الأفراد اتخذوا قرارا.
فالأساس في اتخاذ القرار هو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير والأساس الآخر كما يعتقد الكثير من رجال الفكر الإداري) في اتخاذ القرار هو وجود بدائل قادرين وجود ليس هناك قرار فإذا وجدت البدائل تتطلب الأمر الاختيار بينها- وإذا كان هناك هناك حل إجباري فليس هناك قرار

* مراحل اتخاذ القرار- تمر عملية اخذ القرار بأربع مراحل فكرية

- 1- اولا- مرحلة التفكير بتحديد المشكلة.
 - ١- من الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية الأولى سهلة التمييز إما الثانية تحتاج إلى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء
 - ٢- تظهر المشاكل أساسا من وجود أشياء الإحالات غير مرغوبة
 - ٣- تظهر المشاكل من وجود تعارض أو احتكاك سواء بين للأشياء أو الأشخاص
 - ٤- المشاكل ليست شي مادي ملموس إنما يتوقف معرفتها علة قدرة الأشخاص وتمييزهم
- ثانيا- مرحلة التفكير بتحديد البدائل المختلفة
 - ١- ليس من اليسير على الأشخاص واحدان تكون عالما بكل الحلول المختلفة للمشكلة
 - ٢- فهو يعتمد على معلوماته وخبرته ومعلومات الآخرين وخبراتهم
 - ٣- قد يعتمد على الأبحاث التي يقوم بها والآخرين معه
- ثالثا: مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد مزايا وعيوب كل البدائل
 - ١- من المستحيل على فرد واحد إن يكون عالما بكل مزايا وعيوب كل بديل
 - ٢- مفهوم يعتمد كما ذكرناه أعلاه على معلومات هوخبرته ومعلومات الآخرين
 - ٣- السبب إن المزايا والعيوب لاتظهر فعلا لافي المستقبل
 - ٤- التنبؤ بالمستقبل شي والمستقبل نعمه شي آخر

رابعا: مرحلة اختبار البديل الأمثل .. أو الاختبار يعني قطع الموضوع نهائيا

- ٢- القيام بعملية التقويم
- ٣- الموازنة بين كل العيوب وكل المزايا لكل البدائل
- ٤- اختبار البديل الأقل
- ٥- الصعوبة تمكن فيما براه البعض بمساعد براه آخرون ميزة

خامسا: **مرحلة اختيارا لبدیل:** كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار صعبة وشاقة فان هذه المرحلة اشق لان كل وصل ولية الفرد المدير هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل عندها يجد الإنسان نفسه عاجزا عن الاختيار لان الاختيار بطبيعته يعني قطع (حسم) الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقويم: وتشمل

آ- الموازنة بين كل العيوب، وكل المزايا لكل البدائل لاختيار البديل الأمثل

ب - الصعوبة تكمن فيما يعتبره البعض عيبا لأحد البدائل يعتبره ميزة

ج - يتوقف التقويم على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الشخص

د. القرار الرشيد يأخذ في الحسبان كل الاعتبارات فيحقق التوازن منها الفنية والإنسانية والروحية والجمالية

- بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيارا لبدیل الأمثل بالرغم من إن عملية التقويم النهائية صعبة وشاقة لابد لاسترشاد بمائلي:
- ١- درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة: المهم هنا تقدير درجة المخاطرة بالنسبة الى درجة الفائدة فكل البديل يحمل قدرى منهما
- ٢- درجة الاقتصاد في الجهود والأحوال والمواد - العبرة بالوصول إلى الأهداف (مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية)
- ٣- إمكانية تنفيذ الحل اذ لفائدة من قرار لايمكن تنفيذه

تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها :

- عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار البدائل المتاحة
- نشاط ذهني فكري وموضوعي يسمى متخذ القرار من خلاله لاختيار البديل (الحل) الأنسب والأفضل لمشكلة بالاعتماد على مجموعة من الخطوات المتتابعة
- يلخص الكثير من الباحثين والمفكرين عملية اتخاذ القرار بكونها تعبيراً عن عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة

إما القرار فيمثل المرحلة الأخيرة في العملية حيث يقوم المدير باختيار احد البدائل المتاحة

شكل يوضح مراحل تفكير اتخاذ القرار

- م - يرمز الى المشكلة
- ج - يرمز الى الحلول من ١ - ٣
- ز - يرمز الى المزايا
- ع - يرمز الى العيوب
- ج ٢ يرمز الى الحل (البديل) الامثل

د . سيد محمود الهواري ١٩٦٤ ص ٥٨

(الوسائل العملية - الأدوات الحديثة لصنع القرار)

-
- بحوث العمليات: هي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستقلال الأمثل لموارد المتاحة للأهداف المحددة
-

- البرمجة الخطية : هي احد الأساليب الرياضية المهمة التي تستخدم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المختلفة في المنظمات الأعمال وبدأ استخدامها سنة ١٩٤٧ لحل مشكلات التخطيط في المجالات العسكرية على يد العالم الرياضي GeoryeDUntzy
-

- تقليد المواقف: أو المحاكاة وهي تقنية للتعامل مع المسائل المعقدة بتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي وتستخدم مثل تقنيات المحاكاة عادة في فحص المخزون والانتظام في الطابور تقليد الظروف الفضائية لمعرفة أثرها على رواد الفضاء قبل قيامهم برحلات الاستكشاف
-

- نظرية المبادرة : تقنية تستخدم الاستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يعتمد عليها الأعيون المتنافسون

المصدر/ الإدارة الحديثة د. بشير العلق ص (١٧٦)

أنواع القرارات

(القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة)

& القرارات المبرمجة ... تعرف بأنها القرارات المتكررة والروتينية أنها القرارات التي تتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط موضوعة مسبقاً وفهم دور المدير في ذلك هو اتخاذ قرارات لتنفيذ أو تطبيق مثل هذه الإجراءات وسياسات والخطط ومن أمثلة هذه القرارات . تعتبر الطلبات الاعتيادية لأحد العملاء- تحديد مرتبات الموظفين الذين كانوا مرضي خلال الشهر الماضي إعادة مفاتحة الموردين بشأن المواد الأولية التي تحتاجها المنظمة .

- القرارات الغير المبرمجة ... فهي القرارات التي تحتاج إلى مهارة إدارية لدى المدير وخاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع الحقائق الخاصة بها واقتراح البديل الأفضل. كما يؤثر على عملية اتخاذ القرار القيم الشخصية للمدير وعادة يؤخذ هذا النوع من القرارات بواسطة الإدارة العليا لأنها قرارات غير (روتينية) أي جديدة او تريده.
- إن اغلب المشاكل أو المواقف المهمة التي يواجهها مدير معين سوف تحتاج إلى قرارات غير مبرمجة

• جدول يبين مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير مبرمجة
روتينه أو متكررة	جديدة وغير روتينيه وقد لا تكرر ابدا
تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا	تعتمد على معلومات غير مؤكدة نسبيا لأنها قرارات البدائية
ظروفها ثابتا	ظروفها متغيرة
تتخذ في حالات التأكد	تتخذ في حالات عدم التأكد
تتخذ في المستويات الدنيا	تتخذ في المستويات الدنيا
يستلزم اتخاذ وقت قصير	تهدف إلى إعطاء جواب جديد لسؤال جديد مشكلة
تهدف إلى إعطاء جواب تقليدي	ترتبط أكثر بقضايا التخطيط ووضع الاستراتيجيات جديدة
	إعلامه في ظروف بيئية القرار والتي توصف بأنها معقدة وغير مؤكدة

نظرية المنظمة/ د. مؤيد سعيد السالم

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
ب	١	ب	١
ب	٢	آ	٢
آ	٣	آ	٣
آ	٤	آ	٤
آ	٥	آ	٥
آ	٦	آ	٦

المصادر

- ١- الإدارة / صلاح عبد القادر - الأنعمي الطبعة ٢٠٠٨
- ٢- الإدارة الحديثة قطريات ومفاهيم / د. بشير العلاق ٢٠٠٨
- ٣- الكتاب المنهجي لمبادرة الإدارة / د. شوقي ناجي د. إياد محمود/ ص ٣ رضا عبد الرزاق
- ٤- نظرية المنظمة: د. مؤيد سعيد السالم
- ٥- مبادئ الدارة / د

الوحدة النمطية من ١٠ - ١٧

التنظيم الإداري

النظرة الشاملة

الفئة المستهدفة

المبررات:

صممت هذه الوحدة النمطية لتمكين الطالب من التعرف على التنظيم أنواعه خطواته الهيكل التنظيمي وتعميمه المستويات الإدارية وأسباب ظهورها نطاق الإشراف، أسس تجميع النشاطات الصلاحية والمسؤولية - نظريات الصلاحية أنواع الصلاحية - الاتصالات المركزية واللامركزية الخرائط التنظيمية

الفكرة التنظيمية

- ١- مفهوم التنظيم وأنواعه
- ٢- الهيكل التنظيمي وتصميمه
- ٣- المستويات الإدارية وأسباب ظهورها
- ٤- أسس تجميع النشاطات
- ٥- مفهوم الصلاحية والمسؤولية
- ٦- مصادر الصلاحيات
- ٧- أنواع الصلاحيات
- ٨- الاتصال
- ٩- مفهوم المركزية واللامركزية
- ١٠- الخرائط التنظيمية

التعليمات :

- ١- ادرس محتويات الوحدة النمطية
- ٢- لتعرف على أهداف الوحدة النمطية جيدا
- ٣- أداء الاختبار بشكل جيد
- ٤- لا تحاول الإطلاع على مفاتيح الإجابة على الاختبار الأبعد تأديتها
- ٥- قم بأداء الاختبار القبلي
- ٦- يحتوي الاختبار القبلي على سبع فقرات اختبارية
- ٧ - إذا حصلت على (٦) درجات فأكثر فأنت لا تحتاج إلى دراسة الوحدة النمطية

- ٨- إذا حصلت على (٦) درجات فأنت تحتاج إلى الاستمرار في دراسة هذه الوحدة النمطية
٩- بعد دراستك للوحدة النمطية قم بأداء الاختبار ألبعدي
١٠ - إذا حصلت على (٦) درجات فأكثر فانتقل إلى دراسة الوحدة النمطية التالية
١١ - إذا حصلت على (٦) فاقل فإننا نعلمك بحاجتك لدراسة هذه الوحدة النمطية

الأهداف الأدائية

- ١- يعرف التنظيم
- ٢- يتعرف على الهيكل وتصميمه
- ٣- ليتعرف المستويات الإدارية
- ٤- يعرف الصلاحية والمسؤولية
- ٥- تعرف على مصادر الصلاحية وأنواعها
- ٦- يعرف الاتصال
- ٧- يعرف أنواع الاتصال
- ٨- يعرف المركزية واللامركزية
- ٩- يتعرف على الخرائط التنظيمية

الاختبار القبلي

ضع دائرة صح الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي

- ١- التنظيم هو من وظائف الإدارة
- ٢- المنشأة
- ٣- الإدارية
- ٢- يعتبر من أسس تجميع النشاطات
- ١- الاتصال الهابط
- ٢- من حيث الموقع
- ٣- من حيث المصدر
- ٣- من مصادر الصلاحية
- ١- الاتصال الأفقي
- ٢- من حيث الوقت
- ٣- ، نظرية الصلاحية الرسمية
- من أنواع الصلاحيات
- أ - الاتصال العمودي
- ب- نظرية قبول الصلاحية
- ج الصلاحية الراسية
- ٥- من أنواع الاتصال
- ا- الاتصال الأفقي
- ب - الصلاحية الوظيفية
- ج - نظرية الصلاحية الشخصية
- ٦- من أنواع الخرائط
- ا- من حيث الزبائن
- ب - الخارطة الأفقية
- ج - الاتصال الصاعد

ملاحظة : لكل سؤال درجة

إذا حصلت على ٥ درجات فأكثر فأنت لا تحتاج إلى دراسة هذه الوحدة النمطية انتقل إلى الوحدة النمطية التالية
إذا حصلت على ٦ فأقل فأنت تحقق من سلامة أجابتك بمراجعة مفاتيح الإجابات على الاختبارات في نهاية
الوحدة تحتاج إلى دراسة هذه الوحدة النمطية

التنظيم الإداري

التنظيم :

أولاً: تقديم

- ١- يعد التنظيم وظيفة إدارية وعنصر من عناصر الإدارة
- ٢- يتحدد بموجبه الإطار الذي يشكل فيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة
- ٣- كما يتم بموجبه تنظيم علاقات الأفراد العاملين وتحقيق العمل الجماعي الهادف وقد وردت مفاهيم عديدة للتنظيم منها
- ١- عرفه هنري فايول (بأنه احد أفراد المنشأة بكل ما يساعد على أداء وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد)
- وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد (د. جميل توفيق)
- ٢- التنظيم عبارة عن إيجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف لتحقيق هدف متفق عليه (نعمة الشكرجي)
- ٣- التنظيم : تجميع الأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسنادها وهذه النشاطات إلى دراسات تنهض بها وتفويض الصلاحيات اللازمة لأدائها (د. فواد الشيخ سالم المصدر كتاب المنهج)

أنواع التنظيم

التنظيم نوعان . هما التنظيم الرسمي والآخر **fonmaI organizaization** والآخر
غير رسمي **InfoRmaI**

- ١- **التنظيم الرسمي :** وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الإدارة والذي يتضمن الإطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات ؟ فهو يمثل الهيكل التنظيمي لمنظمة والعلاقات الرسمية التي يضمها الهيكل وصلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين فيه . وكذلك يشمل جميع الإجراءات والقواعد والتمرينات المتخذة بهدف إنجاز الأعمال سنأول هذه النوع من التنظيم في فصلنا القادم
- ٢- **التنظيم غير الرسمي :** هو التنظيم ينشأ بطريقه عفويه غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين العاملين في المنشأة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل
- ومصادر هذه التنظيم - الصلة - الصلة الوظيفية - مركز النفوذ

- ١- أ الكتاب المنهجي
- ٢ - بشير العلاق/ الإدارة الحدي

خطوات التنظيم .. يتضمن التنظيم القيام بعدد من الخطوات التي فيها

- ١ - تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة أو التعرف عليها
- ٢- تحديد الأهداف القانونية وذلك لمعرفة المتطلبات الأساسية للعمل
- ٣ - تحديد الأنشطة التي يتطلبها الهدف فإنها تختلف من منظمة صناعية او خدمية.. الخ
- ٤ - تقسيم النشاطات إلى الأنشطة الجزئية وتجميع النشاطات حسب أسس تجميع النشاطات التي سنتناولها لاحقا
- ٥ - ربط المجاميع مع بعضا وتحديد مستوياتها التنظيمية وتكوين الهيكل التنظيمي
- ٦ - إناطة الفعاليات بالأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والمقدرة الأزمة وبذلك يتم شغل الهيكل بالأفراد
- ٧ - تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهماتهم المناط بهم وتحديد مسؤوليات وتنظيم علاقات السلطة بينهم.

الهيكل التنظيمي: يتناول موضوع الهيكل التنظيمي للمنظمة إظهار الشكل الرسمي للعلاقات التنظيمية والمستويات الإدارية وتحديد خطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات

تصميم الهيكل التنظيمي

- ١ - يظهر الهيكل للمنظمة نتيجة لتنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفق إحدى أسس تجميع النشاطات
- ٢ - ربط هذه المجاميع مع بعضها على شكل وحدات مترابطة تسمى قسم أو شعبة .. الخ
- ٣ - يكون لكل وحدة مدير يخول الصلاحيات اللازمة لإشراف على الفعاليات المطلوبة منها
- ٤ - يطلق على الخارطة التي تظهر هذه الترابطات (الهيكل التنظيمي)
- ٥ - يبدأ الهيكل بالمدير الأعلى و ثم يأخذ بالتوسيع أفقيا كلما اتجهنا لأسفل
- ٦ - يشرف المدير الأعلى على عدد من المساعدين وهم بدورهم يشرفون على عدد آخر
- ٧ - يظهر الهيكل للوجود عند وجود أكثر من مدير
- ٨ - المنظمة التي يقوم مديرها بإدارة جميع مرافقها بنفسه لا تحتاج إلى هيكل تنظيمي
- ٩ - لأن جميع الصلاحيات محصورة بيده
- ١٠ - إمامي حالة استعانة مدير منظمة بشخص آخر للقيام بإعمال محددة وتخويله الصلاحيات
- ١١ - يبدأ الهيكل بالظهور (النشوء) وبتوسع المنظمة يتوسع هيكلها
- ١٢ - تزداد مستويات الهيكل الإدارية ووحداته التنظيمية وتتنوع أساليب تجميع النشاطات

لا يوجد هيكل تنظمي مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة الا ان هناك عوامل تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي

ابرز هذه العوامل:

- ١ - **حجم المنظمة** : إن الهياكل التنظيمية للمشروعات الكبيرة غالبا ماتكون تفصيلية وشاملة الا انه في المشروعات الصغيرة والمحددة النشاط لاتحتاج إلى اختصاصات كثيرة
- ٢- **دورة حياة المنشأة** : ان الزمن وما يحمله من متغيرات يملئ على المنشأة إعادة التنظيم والافقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لإغراض البقاء والنمو
- ٣- **درجة التخصيص** : كلما كانت درجة التخصيص المطلوبة كبيرة والنشاطات متنوعة كان ذلك مدعاة لتصميم هياكل تنظيمية ومعقدة
- ٤- **طبيعة عمل المنشأة** : هناك منشآت تعمل على نطاق محلي وأخرى على نطاق البلد الإقليم أو العالم برمته. فان الشركات المايرة للقاءات لها هياكل كبيرة ومعقدة بالمقارنة مع الشركات الوطنية او المحلية
- ٥- **القدرات الإنسانية** : هناك منشآت تتمتع بقدرات بشرية محدودة ومتواضعة لذا تلجا إلى هياكل تنظيمية بسيطة إما المنشآت التي تتمتع برصيد كبير متحدد من القدرات الإنسانية المتنوعة فان هياكلها تكون تفصيلية ومعقدة
- ٦- **درجة التكنولوجيا**: غالبا ماتتمتع المنشآت ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة وتفصيلية
- ٧- **استقرار العمل** : المنشآت العاملة في ظروف بيئية مستقرة تلجا إلى انتهاج الهياكل التنظيمية ذات الملامح الواضحة

الجان والعوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان

مفهوم اللجان العوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان في مفهوم اللجنة :
تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسؤولة عن القيام بعمل معين

أنواع اللجان

- ١ - اللجنة التنفيذية : فإذا كانت تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق عليها في هذه الحالة لجنة تنفيذية . لها القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للغير
- ٢ - اللجنة الاستشارية : إذا كانت اللجنة مسؤولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فإنه يطلق عليها في هذه الحالة لجنة استشارية

العوامل الواجب مراعاتها عند استخدام اللجان

- ١ - تعريف مسؤولية وسلطات اللجنة تعريفا واضحا
- ٢ - اختيار أعضاء في ضوء الواجبات الملقاة عليها
- ٣ - دعم اللجنة بالموظفين والمستشارين اللازمين
- ٤ - تصميم إجراءات العمل في اللجنة للحصول على عمل منتج
- ٥ - تعيين الرئيس الذي يصلح للجنة

١ - مبادئ الإدارة / د. سيد محمود الهواري ١٩٦٤ ص ١٦٤

الصراعات القائمة بين المجموعات القائمة داخل المنظمة

مفهوم الصراع وسياساته : الصراع هو نوع من التفاعل الاجتماعي يمارسه الفرد بشكل ضمني أو علني بغية تحقيق هدف معين

إن الصراع يكمن استخدامه في المساعدة على بناء شخصية الفرد أو شخصية المنظمة كما يمكن استخدامه في تفصيل إبداعات الفرد وإتلافا فشخصية وفي تدبر المنظمة وهلاكها . لذلك اختلفت النظرة إليه كما اختلفت وجهات النظر بشأن تعريفه وكيفية التعامل معه

الصراع عند (واهند ورف) هو (كل العلاقات بين مجموعات الأفراد والمتضمنة أهدافهم المتعارضة او المتأخرة)

أما (ليفيت) فيعرفه ب(نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين متعارضين أو متعاكسين في وقت واحد انه الوضع)

الذي يتطلب اتخاذ قرار معين في حاجتين متناقضتين

كما يعرفه (بولدتج) على أساس انه وضع تنافس يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل منهم في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل

أساسيات (مصادر) الصراع التنظيمي

١- الحاجة لمشاركة في مصادر محددة .. ويتضمن ذلك الموارد المختلفة والمساحة المتاحة للعمل .. الخ

٢- اختلاف الأهداف بين المجموعات أو الأقسام أو الأوليات الفرعية

٣- تتداخل أنشطة العمل قد يولد صراعات حينما يشترك قسمين لإنجاز عمل معين

٤- اختلاف القيم والادراكات

أنواع الصراعات : وفوائده . ومصادرة

أولاً: الصراع الوظيفي ١- هو الذي يخدم إغراض المنظمة ٢- يزيد من مستوى طاقة الفرد أو المجموعة ٣- يزيد من تماسك المجموعة ولذلك تأثير في إنتاجية المجموعة ٤- يساعد الإدارة على التعارف على المشاكل

ثانياً: الصراع غير الوظيفي ٠ غير تنظيمي (او المجرب مضاره
لا يخدم المنظمة ولا يحقق أهدافها ٢- يعمل على تقليل الاتصالات الناجحة ووضع العراقيل في طريقها
٣- زيادة شدة يزيد الصراع يزيد من العدوات

١- نظرية المنظمة د. مؤيد سعيد السالم (١٩٨٨ ص ٣٧١)

مراحل الصراع

- يفهم الصراع بوضوح أكثر عند النظر كعملية ديناميكية أو النظر إليه
- كسلسلة من الأحداث والمتقابلة وقد ذهب غي هذا السياق (بوندي pindy) الذي خال الصراع يمر بالمراحل التالية
- ١- مرحلة الصراع الضمني .. وتتألف من الظروف والشروط التي تغذي الصراع كالتنافس على الموارد المحددة أو الاختلاف في أهداف الأفراد أو الأقسام الإدارية في المنظمة
- ٢- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ : وهي التي يتم فيها ادراك د إمكانية الصراع من قبل الفرد أو المجموعة وتلعب المعلومات دورا في المجال الاداركي
- ٣- مرحلة الشعور بالصراع .. وتتدخل هذه المرحلة مع سابقتها بشكل كبير وغالبا ما يصعب ويفصل بينهما .. فحينما يتولد القلق عند الفرد بشأن الصراع المدرك يصبح إمامه هدفا مرئيا يحاول النيل منه الغرض تحقيق هذا القلق وإزالته .
- ٤- مرحلة الصراع العلني .. وهي المرحلة.. يمارس بينها الفرد أو المجموعة الصراع بشكل ظاهر يتبلور في سلوك علني باخذ صورا متعددة كالمحابه والعداوات والمشاحنات العلنية التي تحرقها القواعد التنظيمية .

- مرحلة ما بعد الصراع... وتسمى أيضا بالحرب المعلنة.. الأمر والأكثر احتما لا ينصب في البحث عن طريق وبدا ئل كل الصراع بدلا من إن يتم الأمر الآخر إن

الموقف الصراعي قد يدرك على أساس انه لا يمكن حله أو إصلاحه وقد يقود ذلك إلى تحطيم المنظمة وإهلاكها .

استراتيجيات إدارة الصراع

٤- التوفيق بين الأطراف المعارضة

مازج وسيمون ١٩٥٨	ليتر ١٩٦٥	كانز وكان ١٩٦٦
١- استخدام الأسلوب العلمي في حل الصراع ٢- الإمتاع التفاوض ٤- السياسة محاولة زيادة قوة الطرف الضعيف	١- استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة ٢- ساعد الأفراد في التغلب على صراعا تهم الداخلية والخارجية عن طريق فهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين ٣- تعديل الهيكل التنظيمي لمنظمة	١- تحسين العلاقة أعضاء المنظمة باستخدام المهارة في العلاقات ٢- أيجاد جهة إدارية مسؤولية لمعالجة الصراع وأدارته ٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة

المستويات الإدارية

- ١- تعد من مقومات وجود الهيكل التنظيمي في المنظمة
- ٢- تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي
- ٣- الأنشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي يطلق عليها أنشطة الإدارة العليا
- ٤- وتمثل المستويات الأولى للمنظمة
- ٣- والنشاطات التي تمارسها الإدارة الوسطى تمثل المستوى الثاني
- ٤- النشاطات التي تمارس الإدارة المباشرة تمثل المستوى الثالث للمنظمة
- ٥- يختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة إلى أخرى حسب حجم أعمالها وتشعبها
- ٦- المنظمة الصغيرة التي تدار من قبل صاحبها ليست بحاجة إلى مستويات إدارية
- لقدرة مديرها على إدارة أعمالها توجيه العاملين بنفسه

الجانب العملي

في حالة شعور صاحب منظمة (كانت صغيرة) بعدم قدرته على السيطرة عليها بسبب توسعها وتشعب أعمالها وازدياد عمالها يقوم بالاتي :

- ١- الاستعانة بأناس آخرين لمعاونته على إدارة المنظمة
- ٢- يقوم بإعادة تقسيم نشاطات المنظمة وتجميعها في مجاميع
- ٣- إناطة كل مجموعة [أحد مرؤوسيه
- ٤- تخويلهم جزء من صلاحياته ليتمكنوا بموجبها من توجيه العمل والعاملين
- ٥- وبذلك تقل الإعياء الملقاة عليه من خلال توزيع جزء منها على آخرين
- ٦- يبقى هو مشرفا على المكملين بالإشراف على المجاميع
- ٧- وبذلك تختلف المستويات الإدارية

أسباب ظهور المستويات الإدارية

يعود أسباب ظهور المستويات الإدارية إلى ثلاثة عوامل هي
أ- اتساع حجم المنظمة : يؤدي تشعب أعمال المنظمة وتعددتها إن تنظيم نشاطها في أقسام متخصصة وربطها بالشكل الذي يسهل عملية الإشراف عليها فتظهر هذه الأقسام في مواقع متتالية للمنظمة مختلفة المستويات إدارية متعاقبة بعد مستوى المدير الأعلى

ب - المدى الإداري : تضعف كفاءة المدير الإدارية لمحدودية قابليات كل إنسان في الإشراف على عدد غير محدد من الأفراد فتتخفف كفاءته الإدارية كلما زاد عدد الأفراد العاملين الذين يشرف عليهم مما يضطر لتقليل العدد بالاستعانة بعدد من

المشرفين المساعدين وإناطة كل المشرف عدد من العاملين ويبقى هو مشرفا على المساعدين وبهذا يخلق مستوى إداريا جيدا
جـ - تخويل الصلاحية : إن أساس قيام المستويات الإدارية هو تخويل الصلاحية حيث تخويل الصلاحية يؤدي إلى إظهار مستوى إداري يلي

عملية إنشاء المستويات الإدارية أمر غير مرغوب فيه للأسباب التالية

١- يؤدي إلى إبعاد إدارة المنظمة عن القائمين بتنفيذ العمل كلما كان المدير قريباً يكون على علم بمتطلبات العمل والصعوبات التي تواجه التنفيذ لأنه على اتصال مباشر بالعاملين

٢- زيادة التكاليف الإدارية : ذلك لأن إنشاء مستوى إداري جديدة يعني إضافة مدراء جدد - زيادة جهود وتكاليف إدارية الحاجة إلى كاتب وموظفين وأثاث - وغرف - قرطاسية وأمور أخرى

يمكن معالجة فكرة إنشاء مستوى إداري جديد عن طريق

- ١- إعادة تقسم العمل
 - ٢- تخويل المساعدين جزء من صلاحيات
 - ٣- استخدام أجهزة صعبة
- ثالثاً: نطاق الإشراف: تطلق عليه أحيانا تسميات عديدة مثل ليطاق الرقابة
- ٢- نطاق الإدارة
 - ٣- نطاق السلطة
 - ٤- نطاق التمكن
 - ٥- نطاق المسؤولية
- وفي كل الأحوال يشير هذه المفهوم إلى عدد الأفراد والنشاطات التي يمكن للرئيس والمدير إن يشرف عليها ويديرها بكفاءة .
- العوامل التي أدت إلى عدم إمكانية الاتفاق على عدد المروؤسين أو الإدارات التي يمكن لمدير إن يشرف عليها بنجاح
 - ١- قدرة المدير وخبرته ومهارته
 - ٢- مستوى وطبيعة العلاقات بين المروؤسين وبين الإداريين التي تحتاج للتنسيق والتنظيم
 - ٣- مؤهلات المروؤسين ومستوى استجابتهم لمدير الرئيس المباشر
 - ٤- مدى استقرار ظروف العمل ونشابة الأعمال التي يشرف عليها المدير
 - ٥- مدى توفر وسائل الاتصال والأساليب المناسبة للرقابة
 - كلما توفرت هذه العوامل يمكن ان تساعد المدير في إمكانية زيادة نطاق إشرافه

الصلاحيات — والمستويات

اولاً: تقديم .. يمثل الجانب والآخرين وظيفة التنظيم تحديد علاقات السلطة بين تقسيمات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين لإنجاز العمل

ثانياً: مفهوم الصلاحية .. تعتبر الصلاحية من مقومات العمل الإداري باعتبارها تمكن القائمين به من ممارسة مسؤولياتهم وتمنحهم لقوة في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لأداء العمل ... قد وردت تعاريف عديدة للصلاحية منها .

١- عرفت من (فايول) بأنها الحق في اصدار الاوامر والقوى في إجبار الآخرين على تنفيذها (إبراهيم النعيمي ١٩٨٢)

٢- وعرفها (كونتز واونيل) بأنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على أمثال المرؤوسين (KOONZAN

٣- كما عرفت من قبل الآخرين (بأنه حق أمر المرؤوسين ومعاقبة من يقتصر تنفيذ هذا الامر)

حدودها - من التعارف أعلاه يمكن القول بان من يتمتع بصلاحية إدارية تصح له القوة التي بموجبها يستطيع القيام بإحداث تصرفاته
• الا ان هذه القوة ليست مطلقة وإنما محدودة ومقيدة وهي :

- ١- قيود من داخل المنظمة كالتعليمات والسياسات والإجراءات المعمول بها
- ٢- قيود خارجية كالقوانين وسياسات الدولة والأعراف والتقاليد السائدة في بيئة المنظمة الخارجية
- ٣- إن الصلاحية لا تعني : استخدام القوة أو الشدة مع المرؤوسين وإجبارهم على أنجاز الأعمال اذ إن ذلك يخرج عن المفهوم الحقيقي للصلاحية (د. خليل الشماخ وآخرون ١٩٨٠)

تسري الصلاحية عادة من الأعلى إلى الأسفل وتنتقل عبر المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية
مكونة بذلك الرئيس والمرؤوسين كما تتناقص كلما اتجهنا إلى الأسفل

مفهوم المسؤولية

- ١- هي التزام الأفراد بالواجبات المحددة
- ٢- لهم باعتبارهم أعضاء في المنظمة
- ٣- وبغض النظر عن رغباتهم الخاصة
- ٤- إن الالتزام هو أساس المسؤولية
- ٥- ليس لمسؤولية معنى الا عند تطبيقها على شخص
- ٦- المبنى أو الإله أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسؤولاً (د. جميل احمد توفيق (١٩٧٨)

المصدر / الكتاب المنهجي/ منادى الإدارة/ د. شوقي ناجي جواد.
د. أياد محمود الرحيم. رضا عبد

وقد وردت للمسؤولية تعاريف متعددة منه

١- المسؤولية هي التزام أو تعهد المروؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجب من قبل رئيسه (نعمت الشكرجي ١٩٧٦)

٢- المسؤولية هي التزام المروؤوس الذي عهد إليه بواجب معين باداء هذا الواجب كوننز ١٩٧٦

الأمر الواجب معرفتها عن المسؤولية
أ: تظهر المسؤولية بين الرئيس والمروؤوس : حيث يكون للرئيس إلحاق في تكليف المروؤوسين بأداء واجب معين ويكون المروؤوس بذلك مسؤولاً عن أداء الواجب إمام مديره

ب - يا اختلاف نوع التكليف لأداء الواجبات تختلف المسؤوليات الناجحة عنه فهناك
١- المسؤولية المستمرة تنشأ نتيجة التكليف بأداء واجبات مستمرة
٢- المسؤولية المؤقتة التي تنتهي بانتهاء الواجب به كرئيس لجنة تحقيق تنتهي بتقديم التقرير النهائي

ج - المسؤولية لا تفوض كما هو الحال بالنسبة للصلاحيات. وإنما يبقى الفرد مسؤول عن الأداء سواء أقام به بنفسه أم منح الغير صلاحية القيام به

مصادر الصلاحية : أورد المعنيون ثلاث نظريات لكل منها مفهوم مختلف لمصدر الصلاحية

المصدر / الكتاب المنهجي/ منادى الإدارة/ د. شوقي ناجي جواد. د. اياد محمود الرحيم. رضا عبد

أولاً: نظرية الصلاحية الرسمية : يعزوا رواد هذه النظرية أن المصدر الأخير هو حق الملكية ففي القطاع العام فان حق الملكية لجميع المنشآت والأجهزة الإدارية يعود إلى الشعب فهو يمتلك بذلك الصلاحيات المتعلقة بموجب الدستور وتنتقل عبر الهيكل التنظيمي إلى المدراء من خلال مراكزهم الوظيفية التي يشغلونها في المنظمة إما في القطاع الخاص نجد صاحب الشركة له حق التصرف بجميع المتعلقة بالشركة ويقوم بتحويل جزء منها إلى القائمين بالعمل الإداري بموجب الأنظمة والقوانين السائدة في المجتمع

ثانياً : نظرية قبول الصلاحية : مصدر الصلاحية وفق آراء رواد هذه النظرية. هو المرووسون. لان مفهوم الصلاحية لديهم هو أنها العلاقة القائمة بين الأفراد والتي بموجبها يقبل احدهم (المرووس) التوجيه الصادر من آخر (الرئيس) والذي يؤثر في تصرفه وقبول المر ووسين لتوجيه. يعتبر بمثابة إعطاء لهذا الشخص الصلاحية لا تعتبر حقيقة مالم يقبلها المرووس . وهذه النظرية لقبول الصلاحية وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشري التي يمثلها كل من (شنير بارنارد) و (هربرت شايمن) و (روبرت تاتنيوم) و (ماري فوليت) وغيرهم ممن رأوا أن المصدر الحقيقي لصلاحية المدير هو قبول المر ووسين لهذا الصلاحية (د. زكي محمود\ هاشم)

ثالثاً: نظرية الصلاحية الشخصية : مصدر الصلاحية وفق هذه النظرية هو المدير نفسه فالمر ووسين يتأثرون بكفاءة وخبرة مدراء ويطيعونهم وينفذون أو أمرهم. فكلما تمتع المدير بمهارات وقابليات أكثر منح نفسه صلاحيات حتى لو لم تكن لديه صلاحية في بعض المجالات إما إذا انعدمت مهارته وقابليته ضاعت صلاحياته

إما المصدر الفعلي والعملي للصلاحية فهو جميع المصادر أعلاه فالمدير لكي يضمن تنفيذ العمل لابد أن تكون له صلاحية رسمية وان يحصل على رضا المر ووسين وعليه أيضاً أن يتصف بالصفات القيادية ليتمكن من تحقيق التوازن ويجعل المر ووسين يتجاوبوا معه دون استخدام عامل الإكراه

تحويل الصلاحية يقص دبه منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في مجالات
محددة لتحقيق الأهداف

الأسباب التي تدعوا المدير لتحويل الصلاحيات

- ١- إن المهمات المستندة إلية تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيا
- ٢- إن تحويل الصلاحية هي الخطوة الجوهرية والعنصر الأساس في أي برنامج
لتنمية المر ووسين
- ٣- تحتاج كل منظمة (منشأة) من المنشآت إلى عمق في تنظيمها يعني ذلك تقوم
المنظمة بتهيئة أشخاص لشغل المناصب التي قد سجلو لعدة أسباب منها الوفاة أو
التقاعد... الخ

د. جميل احمد توفيق ١٩٧٨

الأمور التنظيمية التي لابد ملاحظتها عند تخويل الصلاحية

١ - يكون تخويل الصلاحية من قبل من يتمتع بها: أي لا يحق لمن لا يمتلك الصلاحية تخويلها إلى الآخرين وإذا احتاج لحد المر ووسين صلاحية يجب إن يحصل عليها رئيسه ومن ثم تخويلها له

٢- لا تخول الصلاحية بكاملها .. على المدير يجب الاحتفاظ بجزء من صلاحياته ليتمكن بموجبها من استخدام نفوذه الإداري على مروسية

٣- تخويل الصلاحية لايعني التخلص منها : تخويل الصلاحية للآخرين هو السماح بالتصرف فان مالك الصلاحية لا يفقد صلاحيته عند تخويلها إلى مروسية يل يبقى محتفظا بها

٤- استرداد الصلاحية : لمدير الذي يخول الآخرين صلاحياته الحق في استردادها بكاملها أو جزء منها وإعادة تخويلها بم ينسجم والوضع الجديد

٥ تخويل الصلاحية بالقدر اللازم لأداء العمل: الصلاحيات الممنوحة في أعلى الهيكل التنظيمي تكون أوسع وذلك لكبر حجم المسؤوليات الملقاة عليهم وعلية

تناقص الصلاحية عبر الهيكل التنظيمي

الصلاحية والمسؤولية: إن قيام المدير بتخويل مروسية جزءا من صلاحياته يجعل المروسين مسوولين اما مه بقدر حجم الصلاحيات المخولة لهم . كما إن ذلك لايحضى المدير من مسوولية هذه الصلاحيات المخولة لأنه هو أيضا مسؤول عن جميع الصلاحيات بما فيها تلك التي خولها إمام رئيسه الأعلى الذي تسلم منه الصلاحيات وبذلك نجد إن الصلاحية كلما تحول إلى الآخرين تخلق مسؤولية جديدة إضافة إلى مسؤولية من خولها وهذا يطلق عليه بالمسؤولية المزدوجة

شكل يوضح العلاقة بين هيكل الصلاحية والهيكل التنظيمي

أنواع الصلاحيات

تقديم : تظهر بين الوحدات التنظيمية أنواع مختلفة من علاقات الصلاحية نتيجة لاختلاف نوع الصلاحية المخولة للأفراد داخل الهيكل التنظيمي فتحويل الصلاحيات الراسية يخلق العلاقة الراسية بين الرئيس مخول الصلاحية والمرؤوس المخولة إليه كما نحوان الصلاحيات الاستشارية تخلق المخولة إليهم وهناك العلاقة الوظيفية تظهر لغرض السيطرة على لغرض السيطرة على الفعاليات التي تمارس من قبل الأفراد في الوحدات التنظيمية المختلفة بين مديرها والقائمين بالفعاليات المذكورة

أولاً: الصلاحية الراسية

- ١- تعد من أنواع الصلاحيات المهمة في المنظمة
 - ٢- من يتمتع بها يصبح له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة التي من شأنها تنفيذ العمل
 - ٣- لذلك تسمى الصلاحية التنفيذية
 - ٤- يطلق على من يتمتع بها بالمدرء التنفيذيين
 - ٥- تبدأ هذه الصلاحية عادة من أعلى الهيكل التنظيمي لمنظمة
 - ٦- تنتقل عن طريق التحويل إلى أسفل عبر تسلسل سلمي
 - ٧- تخلق العلاقة الراسية بين الرئيس والمرؤوس
 - ٨- يصبح من يتمتع بها رئيسي لمن بعده ومرؤوسا لمن قبله في التسلسل
- ثانياً: - الصلاحية الاستشارية :

!- وهي الصلاحيات التي بموجبها يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدرء التنفيذيين

- ٢- يسمى الممنوحون هذه الصلاحية بالمدرء الاستشاريين في مجالات عملهم
 - ٣- لا يحق من يتمتع بهذه الصلاحية إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذ مقترحاته
 - ٤ - إنما يقدم مقترحاته وتوصياته إلى المدير التنفيذي فقط
 - ٥- المدير التنفيذي يقوم بقبولها أو رفضها كلاً أو جزءاً ويصدر الأوامر لتنفيذها
 - ٦- هـر الحاجة إلى هذا النوع لانشغال المدرء التنفيذيين بأمر متعددة وعدم توفر الوقت اللازم بها عدم معرفتهم بجوانب تخصصيه (القانونية أو الهندسية)
 - ٧- يعتبر (المدرء التنفيذيين) مستشارين لمديرهم الأعلى كل مجال تخصصه مدير المالية مستشار لمديره الأعلى مجال المالية وكذا مدير الإنتاج .. الخ
- ثالثاً: الصلاحيات الوظيفية : وهي الصلاحيات التي تخول لمديرها للإشراف على سياسات أو عمليات أو تصرفات معينة تتم من قبل أفراد تحت إشراف مدرء آخرين وتتعلق بالوظيفية التي يشرف ليقوم بموجبها بالإشراف على جميع

الفعاليات المالية التي يمارسها القائمون بالإعمال المحاسبية لينما وجدوا في الكليات التابعة للجامعة فيقوم بإصدار التعليمات اللازمة لهم والمتعلقة بتطبيق السياسة المالية وأسلوب العمل - نوع السجلات المستخدمة وشاية ذلك ويعود السبب في ظهور الحاجة إلى هذا النوع من الصلاحيات لرغبة الجامعة في توحيد سياسات معينة وتوحي دهم بالإشراف عليها

• الاتصالات

- أهمية الاتصال نوضح بعض الفقرات التي تبين هذه الأهمية
- ١ - يمثل الاتصال إحدى الوسائل الأساسية لاستمرار المنظمات في أداء وظائفها وديمومتها
 - ٢ - من خلاله يتصل الأفراد بعضهم ببعض في أية منظمة
 - ٣ - يستطيع المدير من خلاله إن يصل للآخرين ويوجه جهودهم ويقودهم
 - ٤ - يحدث المدير التغير المرغوب في سلوكهم
 - ٥ - ومن خلال الاتصال يمكن المدير توضيح أهداف المنظمة وسياساتها
 - ٦ - على أساس هذه الاتصال يعرف المدير رؤوسيه وهم يعرفون نوع المدير وطريقة تفكيره
 - ٧ - انقطاع تدقيق المعلومات وبالتالي صعوبة أو استحالة تفسير ما يدور داخل العمل
 - ٨ - انقطاع الاتصال يعني وضع حواجز بين المدير والعاملين
 - ٩ - يعرف المدير حاجاتهم و غابتهم يساعده على طريقة حثهم للعمل الهادف
 - ١٠ - أكد سايمون بدون الاتصال لأتكون هناك منظمة

مفهوم الاتصال ندرج بعض تعاريف الاتصال

- ١ - الاتصال انه عملية نقل المعلومات وتفهمها بين فردا أو أفراد.
 - ٢ - تلك العملية التي يتم خلالها تبادل معان بين طرفين يهدف التأثير في سلوك الطرف الذي يستقبلها وينقلها
 - ٣ - هناك أيضا من ينظر للاتصال على انه (عملية تمرير وتبادل لمعلومات والمعنى بين طرفين) ونر خلال تحليلنا لهذه المفاهيم نجد انه يتم بين طرفين (مرسل أو مستقبل)
- يتبادلان المعلومات أو رسالة الاتصال فيما بينهما ويتقلها نها باستخدام وسيلة يتضح من تقدم إن الاتصال يتضمن عدة عناصر وفيما يأتي:-
- شرح موجز لكل عنصر من عناصر الاتصال الأساسية:-
- أولا - المرسل (المتصل) sendwr**
- ١ - تبدأ به عملية الاتصال وتتوقف فاعليته بدرجة كبيرة على
 - ٢ - هو الذي يقوم بتكوين فكرة الاتصال ويحدد المعلومات أو الرسالة التي يرغب إرسالها إلى المستقبل
 - ٣ - يقوم بصياغتها في شكل سلسلة من الرموز كلمات أو صور أو حركات
 - ٤ - يختار الوسيلة الملائمة والوقت المناسب للقيام بالاتصال
 - ٥ - يرغب في فهم الرسالة من المستقبل عدم فهم يعني إن الاتصال غير مؤثر . لهذا يقال ان بعده من الاتصال

المصدر الكتاب المنهجي

١- وظائف الإدارة/ د فريد فهمي زيارة ٢- نفس المصدر

ثانيا : - المستقبل

١ - هو العنصر الذي يقوم المستلم المعلومات او الرسالة من المرسل بواسطة وسائل الاتصال

- ٢ - عدم تسلم الرسالة يعني إن عملية والاتصال لم تتم
- ٣ - إرسال الرسالة أو نقل المعلومات هو مجرد بدايته ولا يعني قد تم الاتصال
- ٤ - يتم الاتصال متى ما يمكن قراءة الرسالة أو النشرة بعد إرسالها واستلامها وفهمها
- ٥ - فهم المستقبل لمعلومات أو الرسالة أخر ضروري ولا يكون الاتصال قاصرا

ثالثا: الرسالة هي مجموعة الأفكار والمعاني والمفاهيم التي يقوم بإرسالها أو المرسل إلى المستقبل بواسطة وسائل وقنوات الاتصال المختلفة
- لا يمكن انتقالها الأعلى شكل رموز - والرموز هي تسجيل لأفكار والمعاني والمفاهيم ويمكن تصنيف الرموز إلى لغة وصور وفعل • كبت ديفيز (١٩٧٤) فيما يلي شرح موجز عن كل منهما

- أ - اللغة ١ - وهي وسيلة الأساسية للاتصال في المنظمات
- ٢ - يستخدمها المدراء بكثرة للقيام بالاتصال بالآخرين
- ٣ - يجب ان يتمتعوا بقدرة لفظية مناسبة وحصيلة لغوية

ب الصورة

- ١ - تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه
- ٢ - تستخدم مع الكلمات المناسبة التي تؤدي إلى المغزى المطلوب
- ٣ - وتستخدم المنظمات الصور بشكل كبير ومن هذه الصور- الخرائط الصور المجسمة - الأفلام

ج: إن الكثير من الأفعال تعني الابتسامة - والبشاشة - أو العبوس - هز اليد في التحية

رابعا - الوسيلة : هي الوسيلة التي يقوم بنقل الرسالة أو المعلومات من المرسل إلى المستقبل أهمها

- ١ - المقابلات الشخصية ٢ - الاجتماعات العامة ٣ - المؤتمرات ٤ - مكبرات الصوت ٥ - التقارير والمذكرات والرسائل ٦ - النشرات والمجلات والصحف الداخلية التي تنشرها المنظمة ٧ - الملصقات والصور والأفلام ٨ - المكالمات الهاتفية

الاعتبارات التي يتوقف عليها اختيار احد الوسائل

- ١ - طبيعة الرسالة وموضوعها ومدى أهميتها ٢ - طبيعة المستقبل المطلوب والاتصال به
- ٣ - قدرة المرسل في مجال الاتصال ٤ في الكتابة أم السماع مثلا ٤ ؟ - السرعة المطلوبة في الاتصال
- ٥ - كلفة وسليه الاتصال ٦ - عدد أفراد المطلوب الات

- الاتصال الأفقي والجانبى

- ١ - هو الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية في المستوى الواحد
- ٢ - يتم بين أفراد السلطة التنفيذية والمستشارين أهميته : انه يساعد على تخطي الحواجز التنظيمية
- ب - يتم الاتصال لإغراض التنسيق والتكامل بين الوحدات وحل المشاكل المشتركة فيما بينهما مثال ذلك حاجة قسم الإنتاج معلومات عن المستهلكين ورغباتهم. ز الخ من قسم التسويق - كذلك يحتاج قسم الأفراد نمى الأقسام الأخرى معلومات عن الفرص التدريبية لغرض إعداد برامج تدريبية لتطير العاملين
- الاتصال الفعال: لغرض يكون الاتصال فعال يجب اخذ بنظر الاعتبار الأمور التالية :

- ١ - على المتصل ان يحدد أهدافه من وراء الاتصال
- ٢ - كلما زادت معرفة المرسل بالمستقبل كان لديه أساس وضوحا نحو كيفية إرسال الرسالة
- ٣ - تكيف المعلومات على أساس المستقبل لمعلومات وليس كما يراها المتصل
- ٤ - إرسال المعلومات في رسائل صغيرة حتى يسهل
- ٥ - إيجاز المعلومات قدر الإمكان
- ٦ - الابتعاد عن استخدام العبارات المحددة أو المطلقة
- ٧ - يجب ان يحتوي معلومات جديدة ومفيدة لمستقبل
- ٨ - يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند الاتصال التسلسل الزمن

المركزية واللامركزية

أولاً: تقديم

تختلف درجة تحويل الصلاحية من مدير إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ويخلق هذا الاختلاف مفهوم في المركزية واللامركزية الإدارية وتعد المركزية واللامركزية ظاهرة من ظواهر التنظيمية التي نجدها في أية منظمة

- **المركزية** : وهي تركّز الصلاحية وحصرها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث يتم اتخاذ القرارات

- **اللامركزية** : وتعبر عن توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق اتخاذ القرارات

ثانياً : مؤشرات مركزية المنظمة : إن عملية أو مسالة تحويل نسبية بالرغم من وجد مؤشرات يمكن من خلالها التعرف فيما إذا كانت المنظمة تتبع المركزية في عملها أو اللامركزية حجم المنظمة يلعب دور في تحديد المركزية أو اللامركزية

المؤشرات هي :

- ١ - عندما تزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات السفلى فان المنظمة تتبع اللامركزية وإذا قلت يعني أنها تتبع المركزية
- ٢ - عند تزداد عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا فانه تتبع اللامركزية
- ٣ - عندما تزداد عدد الوظائف أو النشاطات التي تتأثر بالقرارات
- ٤ - عند ما تقل عملية المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الدنيا عندها تكون المنظمة اللامركزية

العوامل التي تدفع المنظمة لميل صوب المركزية أو اللامركزية فهي

- ١ - أهمية القرارات : إن الإدارة العليا تحتفظ غالبا بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على سياسات المنظمة وأهدافها وسمعتها ومركزها وتترك القرارات الأقل أهمية لمستويات الدنيا
- ٢ - حجم المنظمة: يفضل إتباع المركزية الإدارية في المنظمات الصغيرة وكلما كبر حجمها دعت الحاجة إلى إتباع اللامركزية
- ٣ - كفاءة المروءسين : يمثل المنظمة إلى إتباع اللامركزية الإدارية في حالة توفر المدراء الكفؤين في المستويات الدنيا لان تخويل المدراء أو الصلاحية يتطلب توافر القادرين على اتخاذ القرارات اللازمة وتحمل مسو وليتها
- ٤ - المرحلة التي تمر بها المنظمة: تتبع المنظمة حديثة التكوين لأنها تمر بمرحلة بناء وتغير مستمرين وعدم استقرار فهي بحاجة إلى حصر الصلاحيات واتخاذ القرارات الإدارية العليا
- ٥ - مدى توفر الأساليب الرقابية : تتبع اللامركزية الإدارية عندما تتوفر الأساليب الرقابية التي يمكن التأكد من إن استخدام الصلاحيات المخولة الى المدراء في المستويات الدنيا يتم بشكل سليم
- ٦ - تكلفة القرار: إن من أسباب إتباع المركزية الإدارية في بعض الأحيان التقليل من كلفة القرار وتقليل النفقات الإدارية
- **مركزية الصلاحيات ومركزية الأداء** : يقصد بلامركزية الصلاحيات توزيع الصلاحيات على المستويات المختلفة لمنظمة

إما مركزية الأداء المقصود بها تنفيذ وأداء أعمال المنظمة في أكثر من منظمة جغرافية واحدة أي بشكل لامركزية وخير مثال لذلك الأسواق المركزية النابعة إلى المنشأة العامة للأسواق اللامركزية حيث نجدها منشرة في مناطق جغرافية مختلفة على بان المركزية تتبع النظامين المركزية واللامركزية في إن واحد خاصته القرارات المتعلقة بالتسعير النوعية الكمية بالخطط الإنتاجية يتم حصرها في الإدارة العليا

مزايا المركزية الإدارية

- ١ - تناسب المنظمات الصغيرة ذات العمل المحدود
- ٢ - الاستفادة من خبرات المدراء في المستويات العليا عند إنجاز العمل
- ٣ - تنمية رجال الإدارة العليا إداريا وتهيئتهم لإدارة أي مرفق من مرافق المنظمة

عيوب المركزية الإدارية :

- ١- البطء في اتخاذ القرارات

- ٢ - لأتناسب المنظمات الكبيرة
٣ - لا تعمل على تنمية المدراء في المستويات الإدارية الوسطى والسفلى

مزايا اللامركزية الإدارية

- ١ - التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال التفرغ للتخطيط والرقابية
٢ - تؤدي إلى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل
٣ - تساعد على تنمية المدراء في المستويات المختلفة
٤ - تمكن اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل أو المنطقة التي يتم فيها العمل

عيوب اللامركزية

- ١ - لأتناسب المنظمات الصغيرة ٢ - الخوف من اتخاذ القرارات التي تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا
٣ - التفاوت في المستويات الإدارية للمدراء من حيث كفاءتهم وخبراتهم ينعكس على القرارات التي يتخذونها والتي تظهر أثارها على المنظمة وعلى المتعاملين من جهة أخرى

الخرائط التنظيمية

- تعريف الخارطة التنظيمية وهي وسيلة أيضا حيث تبين التنظيم الخاص بالمنظمة فهي تبين الوظائف الرئيسية والفرعية والمستويات التنظيمية والأقسام الرئيسية والثانوية لمنظمة وتبين خطوط الاتصالات
تعد خارطة رئيسة عندما تظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة بجميع وحداته ومستوياته التنظيمية
- الخارطة المساعدة أو المكملية : هي التي تبين أو تصور البيئة التنظيمية لأحدى الوحدات أو التشكيلات ضمن المنظمة
أنواع الخرائط: تكون الخرائط التنظيمية على ثلاث أشكال
أولاً: الخارطة الراسية
١ - ترتب الأقسام الرئيسية لمنظمة أولاً
٢ - ثم الأقسام التابعة لها نزولاً إلى آخر قسم
٣ - يعد هذا النوع أكثر شيوعاً نظراً لسهولة

- ثانياً- الخارطة الأفقية : هي الخارطة التي تنظم الوحدات الأقسام من اليمين إلى اليسار
- ٢ - تكون فيها الأقسام الرئيسية من الجهة اليمنى وتتفرع يساراً الأقسام التابعة لها

الخارطة الدائرية

- ١ - وهي الخارطة التي نرتب فيها الوحدات على شكل دائري
- ٢ - يكون فيها المركز في الوسط وهو أعلى وحدة تنظيمية
- ٣ - تم تنشر حول المركز الوحدات التنظيمية
- ٤ - كلما تبتعد في تفرعها عن المركز يقل مستواها التنظيمي

الاختبار القبلي		الاختبار البعدي	
رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة
١	ب	١	آ
٢	ب	٢	ج
٣	ج	٣	آ
٤	ج	٤	آ
٥	آ	٥	ب
٦	ب	٦	ب

الاختبار البعدي

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي

أ - التنظيم

آ . الإدارية

ب . المنشأة

٢ - يعتبر من أسس تجميع النشاطات

آ . الاتصال

ب . أنواع الصلاحية

ج . من حيث الوقت

٣ - من حيث قبول الصلاحية

آ . نظرية قبول الصلاحية

ب . الصلاحية الوظيفية

ج . الاتصال

٤ - من أنواع الصلاحيات

آ . الصلاحية الراسية

ب . انظرية الصلاحية الرسمية

ج . الاتصالات

٥ - من أنواع الاتصالات

آ . الخارطة الدائرية

ب . الاتصال الأفقي

ج . الصلاحية الراسية

٦ - من أنواع الخرائط

آ . التنظيم

ب . الخارطة الراسية

ج . نظرية قبول الصلاحية

ملاحظات: .

١ - لكل سؤال درجة واحدة

٢ - إذا حصلت على (٥٠) فأكثر فأنت لاحتاج إلى دراسة هذه الوحدة النمطية انتقل إلى الوحدة

النمطية التالية

٣ - إذا حصلت على (٥٠) فأقل فأنت تحتاج لدراسة هذه الوحدة النمطية

٤ - تحقق من سلامة إجابتك بمراجعة صفحة (مفاتيح الإجابات على الاختبارات) في نهاية

الوحدة النمطية

المصادر :

- ١ - الكتاب المنهجي / مبادئ الإدارة / د. شوقي ناجي جواد / د. إياد محمود إبراهيم - رضا عبد الرزاق
- ٢ - الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم / د. بشير العلاق
- ٣ - الإدارة / د. صلاح عبد القادر الأنعيمي ٢٠٠٨ ص ١٢٥
- ٤ وظائف الإدارة / د. فريد فهمي زيارة

