

# مقرر





تحتل الإدارة في العصر الراهن أهمية بالغة، فهي الأساس الذي تركز عليه عملية استغلال الموارد والثروات المتاحة لأي مجتمع من المجتمعات. وذلك لما تقوم به من دور مهم وفعال في ربط عوامل الإنتاج وتحقيق التفاعل بينها بغية الوصول إلى النتائج المرغوبة بأعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، فبفضل علم الإدارة أمكن تطبيق المعرفة العلمية والعملية في ميادين الحياة المختلفة بدلاً من أساليب التجربة والخطأ التي كانت سائدة سابقاً، فوضعت المعايير العلمية والموضوعية للعمل والإنتاج وترسخت المبادئ والقواعد العلمية الناظمة لأمر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي قلّت نسبة الهدر وكمية الفاقد وازدادت نسبة الانتفاع من الموارد المتاحة إلى أعلى درجة ممكنة، ولقد أثبتت التجارب والدراسات الحديثة على أن تقدم الشعوب وتطورها الحضاري لا يعود إلى كثرة ثرواتها الطبيعية ومواردها البشرية بقدر ما يعود إلى وجود الإدارة الواعية والحكيمة القادرة على حسن استغلال هذه الثروات والموارد وتوجيهها بما يلبي احتياجات أفراد المجتمع ورغباتهم

# الفصل الأول

1. تعريف الإدارة
2. أهمية الإدارة
3. أسباب تأخر ظهور علم الإدارة وعوامل تطوره
4. خصائص الإدارة ومجالاتها
5. مهارات الإدارة
6. مستويات الإدارة والأهمية النسبية للمهارات
7. مدارس الفكر الإداري

# المحاضرة الأولى

## (مفاهيم في الإدارة: تعريفها، أهميتها، أسباب تأخر ظهور علم الإدارة وعوامل تطوره)

### تعريف الإدارة:

لم يتفق الباحثون والممارسون لعلم الإدارة على تعريف موحد للإدارة، وفيما يلي نورد عدد من هذه التعاريف:  
**علماء النفس:** عرفوا الإدارة على أنها فن التعامل مع البشر، أو أنها تحقيق النتائج بواسطة الآخرين.  
**علماء الاجتماع:** عرفوها بأنها نظام اجتماعي هادف يضم مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.

**رجال الأعمال والممارسون:** هي فن الرجل الموهوب، وبالتالي فإن المدير الناجح يولد ولا يصنع.  
**المهندسون:** هي عملية اتخاذ القرارات بالاستعانة بالنماذج الكمية والأدوات، والأساليب الرياضية المناسبة.  
**علماء الإدارة:** تعددت: تعاريف الإدارة التي وضعها علماء الإدارة ومفكروها، وفيما يلي نستعرض تعاريف أهم علماء الإدارة:

يعرف فريدريك تايلور (1856-1915) الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما نريد من الآخرين أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من

أنهم يقومون بعمله بأفضل وأرخص طريقة.  
يعرف هنري فايول (1841-1925) الإدارة من خلال وظائفها بأنها (التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

ويعرفها هارولد كونتز (1909-1984) بأنها فن إنجاز الأشياء من خلال ومع الأشخاص وذلك في مجموعات منظمة رسمياً.

ويعرفها دالتون مكفارلاند (1919-1991) بأنها عملية يقوم بها المديرون من خلال إنشاء منظمات هادفة وتشغيلها وتوجيهها وصيانتها من خلال جهد بشري منظم ومنسق وتعاوني.

### ويعزى عدم وجود تعريف موحد للإدارة لأسباب عديدة من أهمها:

✓ إن علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً، لذلك فهو لا يزال في مراحل تكوينه الأولى.

✓ إن علم الإدارة علم تطبيقي أكثر منه نظري.

✓ تعد الإدارة من العلوم الاجتماعية التي استقلت حديثاً، وأبرز ما في العلوم الاجتماعية هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود أفعاله.

ومما سبق يمكننا أن نعرف الإدارة بالآتي:

هي عملية تنفيذ المدراء لأعمال المنظمة من خلال ومع الأشخاص باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغية تحقيق أقصى درجات الفاعلية، بأعلى مستوى من الكفاءة.

### إن أبرز ما يتصف به هذا التعريف عن التعاريف السابقة: إيضاحه (الصفة، المضمون، الهدف)

✓ الصفة: تركيزه على العنصر البشري بوصفه جوهر العملية الإدارية وتأكيد أن الإدارة نشاط جماعي تعاوني لا تتم فقط من خلال الأشخاص إنما بالتعاون معهم

✓ المضمون: توضيحه لعناصر العملية الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

✓ الهدف: توضيحه للهدف الذي تسعى إليه الإدارة ألا وهو تحقيق الأداء الأمثل من الكفاءة الإنتاجية.



ماهي المنظمة :

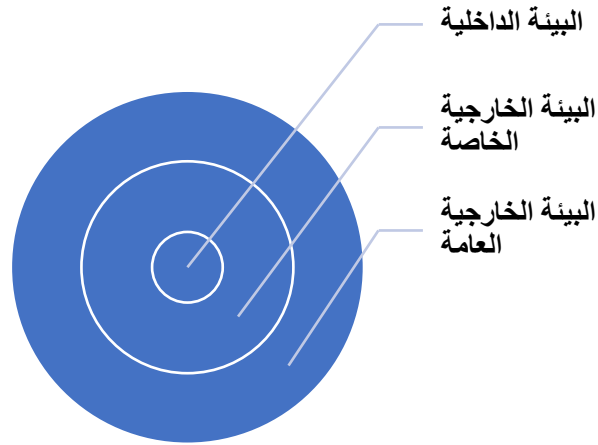


هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا بطريقة منظمة من أجل تحقيق غرض مشترك

وسيتم شرحها لاحقا بالتفصيل

مما تتكون بيئة المنظمة:

تتكون بيئة المنظمة من ثلاث مستويات هي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة



∩ عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتمحور حول مواردها، ويمكن تجميعها بثلاثة فئات رئيسية هي: الموارد البشرية (الخبرات، المهارات، الخ)، الموارد المادية (آلات، معدات، الخ)، الموارد التنظيمية (الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الهيكل التنظيمي، الخ).

∩ أما عناصر البيئة الخارجية العامة فهي: متغيرات اقتصادية وقانونية وسياسية. الخ

∩ وعناصر البيئة الخارجية الخاصة: تتضمن أصحاب المصلحة مع المنظمة من مستهلكين وموردين وممولين... الخ

### ماهي أنواع المنظمات:

يوجد تصنيفات عديدة لأنواع المنظمات وفيما يلي بعض هذه التصنيفات:

**من حيث الحجم**

كبيرة ومتوسطة وصغيرة وعلاقة

### من حيث الملكية:

- منظمات عامة، ومنظمات خاصة، ومنظمات مشتركة أو مختلطة ( منظمات مختلطة بين قطاع عام محلي وقطاع خاص محلي، منظمات مختلطة بين قطاع عام محلي وقطاع عام غير محلي، منظمات مختلطة: بين قطاع عام محلي وقطاع خاص أجنبي، قطاع عام غير محلي وقطاع خاص محلي )

من حيث الانتشار: يمكن تقسيمها الى منظمات محلية وعالمية

- من حيث الهدف: ربحية وغير ربحية
- من حيث الغاية: ومنها "

منظمات إنتاجية: (تنتج سلع أو خدمات)

منظمات تجارية: تلعب دور الوسيط بين المنتج والصانع مثل تجار الجملة والتجزئة

منظمات تعاونية:

وهي منظمات لا تهدف إلى الربح بالضرورة وإنما الهدف الرئيس هو خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم بأقل الأسعار ولكن إذا حققت المنظمة أرباحاً من مشتريات غير الأعضاء فيوزع الربح على الأعضاء

منظمات سياسية: موجهة نحو تحقيق أهداف سياسية، ومنظمات اجتماعية، ومنظمات اقتصادية سياسية... الخ

## ما هي وظائف الإدارة:

لا يوجد إجماع بين علماء الإدارة حول وظائف الإدارة، فمنهم من صنفها أربعة كما صنفها جورج آر تيري (التخطيط، التنظيم، التشغيل، الرقابة)، ومنهم من صنفها خمسة كما صنفها فايول (التنبؤ، التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)، ومنهم من صنفها ستة أو سبعة، وفيما يلي نأخذ تصنيفها كأربعة وظائف رئيسية:

1-التخطيط. 2-التنظيم. 3-التوجيه. 4-الرقابة.

### ❖ التخطيط:

هو الوظيفة الإدارية الأولى والتي تجيب عن الأسئلة الآتية (أين نحن، وأين نريد أن نكون، وكيف ومتى سنحقق ذلك)، وبالتالي هي تختص بشكل رئيس بتحديد الرؤى (أي طموح المنظمة)، والأهداف ووضع البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل، ووضع الخطط التفصيلية، الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقصر وقت وأقل تكلفة

### التنظيم:

وهو الوظيفة الإدارية الثانية: جهد يقوم بشكل رئيس بتأمين كل ما يحتاج إليه المشروع لتسيير أعماله من مواد أولية وعدد وآلات وأموال وعمال، وبتقسيم العمل المطلوب بين أعضاء المنظمة حسب اختصاص كل عضو، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بأقصى كفاية وفاعلية. وتوزيع سلطة اتخاذ القرار

### التوجيه:

يمثل التوجيه الوظيفية الثالثة، تتضمن وظيفة التوجيه مهاماً كثيرة ومعقدة يأتي في مقدمتها الاتصال بالمرؤوسين وشرح خطوات العمل لهم وشروط إنجازها وتوضيح المشاكل والأخطاء التي قد يقعون فيها وكيفية التغلب عليها. وتحفيزهم بغية تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة

### الرقابة:

تتلخص مهمتها بمراقبة سير الخطة. والتأكد من تنفيذها وبيان الأخطاء والانحرافات الإيجابية والسلبية إن وجدت وتحري أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج الانحرافات السلبية، ومنع تكرارها في المستقبل.

## ما هو الهدف من الإدارة:

يتمثل هدف العملية الإدارية بالوصول إلى تحقيق أقصى درجات الفاعلية، بأعلى مستوى من الكفاءة. شرح لمفاهيم الكفاءة والفاعلية:

**المخرجات:** هي المتحصل من الإنتاج نتيجة تفاعل عناصر الإنتاج

**المدخلات:** هي المصروف من العمل والآلات والمواد وعنصر الإدارة، أي المصروف من عناصر الإنتاج للحصول على المخرجات.

**الكفاءة:** هي حسن استغلال الموارد المتاحة

الكفاءة =  $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} * 100$

المدخلات الفعلية

**الفاعلية:** وتعني القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة ومدى النجاح في تحقيقها. فالمدير الذي يضع أهدافاً غير مناسبة أو غير صحيحة، يعتبر مديراً غير فعال، وكذلك المدير الذي يضع أهدافاً صحيحة ومناسبة ولكنه لا يعمل على تحقيقها يعد أيضاً غير فعال.

الفاعلية =  $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} * 100$

المخرجات المخططة

## أهمية الإدارة:

يمكن للإدارة الناجحة لمنظمات الأعمال الخاصة والعامة والمشاركة أن تسهم في تحقيق العديد من الفوائد وأهمها الآتي:

- 1- توفير الموارد اللازمة للمنظمة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة مما يؤدي لتقدمها وازدهارها.
- 2- تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة
- 3- تطور القدرة التنافسية للمنظمة

- 4- تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- 5- إيجاد الحلول العلمية لكثير من المشاكل والأزمات التي تعترض المنظمة
- 6- تضمن تحقيق رضا المستهلكين حيث تزودهم بما يحتاجونه من سلع وخدمات بأفضل نوعية وأقل تكلفة
- 7- تحفيز الموظفين بشكل عادل، وتبني روح الفريق وبالتالي تقلل من معدل دوران العاملين
- 8- بناء علاقات ودية مع جميع أصحاب المصلحة
- 9- تحقيق عائد مناسب للمستثمرين وأرباب العمل.
- 10- تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته

## أسباب تأخر ظهور علم الإدارة وعوامل تطوره:

أسباب تأخر ظهور علم الإدارة: إن أهم الأسباب لتأخر ظهور علم الإدارة هو الآتي:

### ← النظرة غير الموضوعية لرجال الأعمال والتجارة:

إن المجتمعات الأوروبية، وكذلك بعض الشعوب القديمة لم تكن تنظر إلى الأعمال التجارية نظرة احترام وتقدير، فقد وصف أرسطو في كتابه (السياسة والأخلاق) رجال الأعمال بأنهم حفنة من الناس المخادعين، وعدّ أعمال البيع والشراء إدارة غير طبيعية لأنها وسيلة يكسب بها الناس من بعضهم، كما قلل (سميث) من شأن رجال الأعمال في كتابه (ثروة الأمم) الذي أصدره عام 1776، ووصفهم بأنهم فئة من الناس لا يمكن أن تتفق مصالحهم مع مصالح الجمهور، وذلك لأن هذه المصالح تقوم على خداع الجمهور وغشه.

### ← تأخر اهتمام علماء الاقتصاد بالأمور والمشاكل الإدارية:

تشير الدراسات والأبحاث الاقتصادية كافة إلى تأخر اهتمام علماء الاقتصاد بالأمور والمشاكل الإدارية؛ لأن اهتمامهم كان يتركز بالدرجة الأولى خلال القرون الماضية على مسائل الاقتصاد السياسي مثل كيفية زيادة الثروات الاقتصادية للأمم، وتوزيعها على عوامل الإنتاج والتسعير وغيرها من المسائل الاقتصادية الأخرى.

### ← النظرة السطحية للإدارة:

كانت النظرة للإدارة على أنها فن من الفنون يعتمد على المواهب والإمكانات الشخصية، ولذلك يستحيل عليها التقيد بمبادئ وقواعد محددة، مما أدى إلى ركود هذا العلم وتأخر ظهوره.

### ← التأخر في تطبيق نظريات العلوم الاجتماعية والنفسية وأبحاثها في مجال الأعمال الإدارية:

يعد علم الإدارة من العلوم الاجتماعية التي استقلت حديثاً، لذلك فهو يعتمد في نجاحه واستمرار تطوره على النتائج المتحققة في مجال العلوم النفسية والاجتماعية التي تهتم بدراسة سلوك الفرد في العمل، واكتشاف العوامل المؤثرة فيه وفي كفاءته الإنتاجية بوصفه يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية. وقد تأخروا في تطبيق نظريات هذه العلوم وأبحاثها في مجال الأعمال الإدارية، وبشكل خاص تلك النظريات المتعلقة بمجال التحفيز والقيادة ودراسة التنظيمات غير الرسمية التي لم يتم استخدامها إلا في العقدين الأخيرين من هذا القرن، مما أضعف الاهتمام بالإنسان وسلوكه وعلاقاته الرسمية وغير الرسمية، وشكل حاجزاً كبيراً أمام ظهور علم الإدارة وتطوره.

### العوامل التي أدت إلى تطور علم إدارة الأعمال:

## ① الثورة الصناعية:

إن ظهور الآلات الحديثة، وبروز أساليب الإنتاج الكبيرة في أعقاب الثورة الصناعية التي حدثت في منتصف القرن 18 أدى إلى نشوء مجتمعات صناعية ضخمة تضم عشرات الآلاف من العمال والفنيين والمهندسين، مما أدى إلى خلق صعوبات لم تكن موجودة في السابق وأصبح لزاماً على مالكي المشاريع إيجاد إدارات متخصصة، وإشغالها بكفاءات ماهرة قادرة على وضع الحلول العلمية المناسبة لهذه المشاكل بالاعتماد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وغيرها من الوظائف الإدارية، ما أدى إلى زيادة الاهتمام بعلم الإدارة بوصفه السبيل الوحيد لتكوين الكفاءات الإدارية المتخصصة، والقادرة على تسيير الموارد المادية والبشرية المتاحة، وإدارتها وفقاً لمصالح المجتمع وشرائه.

## ② زيادة عدد المشروعات الاقتصادية واتساع قدرتها الإنتاجية:

نتيجة التطورات الفنية والتقنية التي حصلت في ظل الثورة الصناعية، كظهور الآلات وتقسيم العمل والتخصص فيه ازداد عدد المشاريع الاقتصادية وتوسعت أحجامها وطاقتها الإنتاجية، مما أدى إلى التنافس فيما بينها على اكتساب الأسواق لتصريف فوائض الإنتاج وتخفيض تكاليفها، وتحسين النوعية وهذا أدى إلى اللجوء إلى استخدام أفضل الأساليب الإدارية والعملية التي تمكنها من الصمود في وجه المنافسين، والاستمرار بالعملية الإنتاجية.

## ③ الأزمة الاقتصادية الكبرى (1929 - 1933):

لعبت الأزمة الاقتصادية الكبرى دوراً بارزاً في تطوير علم الإدارة، إذ تبين في نهاية هذه الأزمة أن سببها لا يعود إلى عدم توافر الثروات وعوامل الإنتاج، بل وجودها بكثرة جعلها معطلة عن الاستخدام بسبب عدم وجود الإدارة العلمية الواعية، والقادرة على استغلال هذه الثروات بما يتناسب مع حاجة المجتمع الدولي. الأمر الذي لفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بعنصر الإدارة، ومراجعة طبيعة أعمال المديرين، وتطوير أساليبهم الإدارية لضمان استغلال الموارد المتاحة للمجتمع بالشكل الأمثل الذي يحقق رغبات أفرادهم ومصالحهم كافة.

## ④ الحرب العالمية الثانية:

لقد أدت هذه الحرب واشتداد حدة المنافسة بين الدول المتحاربة في مجال الصناعات الحربية إلى نشوء تجمعات صناعية عسكرية ضخمة تعتمد على أحدث الأساليب التقنية المتقدمة في العمليات الإنتاجية لتحقيق التفوق العسكري على الخصوم، مما دفع القيادات السياسية والعسكرية إلى الاهتمام بفئة المديرين، وتم تأسيس العديد من المراكز والمعاهد والكليات المتخصصة لإعداد الكوادر الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة شؤون المجتمعات الصناعية العسكرية، وتسييرها وفق أحدث الوسائل والأساليب الإدارية.

## ⑤ تشكّل النقابات العمالية:

نتيجة الثورة الصناعية، واستخدام التقنيات الآلية في مجال العمل والإنتاج، وحلول الآلات محل العاملين، مما أدى إلى تشكل جيش من العمال العاطلين عن العمل، ولهذا كان لا بد للطبقة العاملة من توحيد صفوفها في تنظيمات نقابية داخل المشروعات الاقتصادية، وخارجها للدفاع عن مصالحها. وهذه التنظيمات أصبحت فيما بعد قوة سياسية وإدارية تتدخل بإدارة المنشآت الاقتصادية، وتسهم في اتخاذ القرارات التي تعكس مصالح أعضائها بشكل مباشر مثل تحديد ساعات العمل اليومية والأجور والضمان الصحي والاجتماعي، فاضطر مالكو المنشأة وأرباب العمل إلى الاعتماد على العناصر الإدارية ذات الكفاءة العالية لدراسة مطالب النقابات العمالية، والتوفيق بينها وبين مصالح المالكين، والخروج منها بنجاح لصالح المنشأة والمالكين والعاملين فيها، وذلك من خلال تطبيق أساليب العمل الصحيحة، وسيادة العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين والإدارة، الأمر الذي ساهم في تطوير علم الإدارة.