



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الشمالية
معهد الادارة التقني - نينوى



الحقية التعليمية

القسم العلمي:

اسم المقرر: مبادئ الادارة

المرحلة / المستوى: الاول

الفصل الدراسي: الاول

السنة الدراسية:



معلومات عامة

اسم المقرر:	مبادئ الإدارة
القسم:	عدد من اقسام معهد الادارة التقني - نينوى
الكلية:	معهد الادارة التقني - نينوى
المرحلة / المستوى	الاول
الفصل الدراسي:	الاول
عدد الساعات الاسبوعية:	نظري 2 عملي 4
عدد الوحدات الدراسية:	6 وحدات
الرمز:	TIMO100
نوع المادة	نظري عملي كلاهما نعم
هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الاخرى	نعم
اسم المقرر النظير	مبادئ الإدارة
القسم	عدد من اقسام معهد الادارة التقني- نينوى
رمز المقرر النظير	
معلومات تدريسي المادة	
اسماء مدرسي المقرر: ومعدي الحقيبة	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم نسرين محمد فتحي نور الدين محمد عبداللّه حسن ثابت تيمان
اللقب العلمي:	مدرس
سنة الحصول على اللقب	2024
الشهادة :	دكتوراه
سنة الحصول على الشهادة	2024
عدد سنوات الخبرة (تدريس)	13 سنة

الوصف العام للمقرر

علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المؤسسات. ويمكن تعريفه بأنه: مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة. تقدم هذه الحقبة قاعدة معرفية من النظريات و المبادئ و المفاهيم في علم الإدارة، فتعرض الحقبة باختصار تطور الفكر الإداري و ابرز المدارس فيه ثم وظائف الإدارة الأربعة، التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بتفاصيلها ثم وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية وأخيرا التعريف بعملية صنع القرار وأنواع القرارات ومراحله.

الاهداف العامة

- سيتعلم الطالب مفهوم الادارة والمفاهيم والمصطلحات الإدارية الهامة للممارسة الإدارية الصحيحة في مجال إدارة الأعمال.
- سيتعرف الطالب على الوظائف الرئيسة للإدارة والتي تشمل التخطيط، التنظيم، والتوجيه، الرقابة.
- سيتمكن الطالب التعرف على وظائف المنظمة والتي تشمل التسويق، الإنتاج، إدارة المشتريات والمخازن، والإدارة المالية.
- سيتمكن من الوقوف على دور واهمية الوظائف الادارية في تنفيذ وممارسة وظائف المنظمة المختلفة.

الأهداف الخاصة

- تأهيل الطالب في مجال ادارة المكتب والعمل الاداري فهما وقدرة على استيعاب المعلومات الادارية وبخاصة المفاهيم العلمية في تخصص العلوم الإدارية على أكمل وجه.
- رفد سوق العمل بالخريجين الماهرين القادرين على تنظيم وادارة العمل المكتبي والتعامل مع التقنيات الحديثة بطريقة إدارية والإلكترونية وبخاصة في مجال إدارة المكتب والبريد والارشفة الالكترونية وقواعد المعلومات .
- ومن امثلة الاهداف التعليمية:
- الامام الطالب بعملية التفريق بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة والمتمثلة في الإنتاج والتسويق وغدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والإنتاج وكيفية ممارسة هذه الوظائف من خلال ممارسة ووظائف الإدارة.
- تمكين الطالب من ممارسة العمل الاداري بصورة عامة والعمل المكتبي بصورة خاصة وفق الاسس العلمية الصحيحة.

الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

- تنمية قدرات الطلبة على التعرف والتعامل مع العمل الاداري وفق الاسس العلمية الادارية الخاصة بالعمل الاداري.

- أدراك الطالب دور المدارس الادارية التي نشأت والتي كانت الاساس الذي بني عليه علم الادارة والوظائف الادارية الاربعة: التخطيط، التنظيم، والتوجيه، الرقابة.
 - أدراك الطالب أهمية الوظائف الادارية في تنفيذ وممارسة وظائف المنظمة المختلفة.
- وفي نهاية هذه الحقبة يجب أن يكون الطالب قادراً وبكفاءة على أن:**
- يحدد مفهوم وأهمية الإدارة
 - يحدد أهم مدارس الفكر الإداري
 - يعدد ويدرك وظائف الإدارة
 - يعدد ويدرك وظائف المنظمة

الأهداف السلوكية او مخرجات التعليم الأساسية		
ت	تفصيل الهدف السلوكي او مخرج التعليم	آلية التقييم
1	يحدد مفهوم وأهمية الإدارة، وهل الإدارة علم ام فن؟ وبيان أهمية واهداف الادارة والعمل الإداري .	الاختبارات والمناقشة اثناء المحاضرة والتغذية الراجعة الفعالة
2	يحدد أهم مدارس الفكر الإداري و مبادئ التنظيم الإداري ووصف دراسات هاوثرون وأهم ما توصلت اليه من أفكار، و المقارنة بين نظرية x و y	الواجبات المنزلية في تحضير المحاضرة
3	يعدد ويدرك وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من ناحية المفهوم والاهمية واهداف واليات تنفيذها	الامتحانات اليومية والأسبوعية والشهرية
4	يعدد ويدرك وظائف المنظمة (الانتاج، التسويق، المالية، الافراد، المشتريات، التخزين) من ناحية المفهوم والاهمية واهداف واليات تنفيذ كل وظيفة في المنظمة	امتحان نهاية الكورس

أساليب التدريس (حدد مجموعة متنوعة من أساليب التدريس لتناسب احتياجات الطلاب ومحتوى المقرر)

الاسلوب او الطريقة	مبررات الاختيار
1. الشرح في القاء المحاضرة	إعطاء تفسيرات منطوقة للموضوع الذي سيتم تدريسه
2. التبيان العملي	ذكر الأمثلة للموضوع الذي سيتم تدريسه
3. اسلوب النقاش	يتبادل الطالب والمدرس الحوار في الموضوع الذي سيتم تدريسه
4. التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت	إعطاء الفرصة للطلبة استخدام الأجهزة المحمولة او الأجهزة اللوحية واستخدام التطبيقات التي تسهم في شرح الدرس
5. عرض أفلام فيديو	تعد هذه الطريقة داعمة للموضوع وبالتالي يسهل على الطالب فهم الدرس وتذكره وربط المعلومات مع بعضها
6. التعليم التعاوني	إعطاء الفرصة للطلبة للعمل مع الآخرين وابداء آرائهم وسماع وجهات نظر الطلبة الآخرين

الفصل الاول من المحتوى العلمي

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
العنوان				العملي	النظري	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان			
			الفصل الاول: مدخل الى الإدارة مقدمة: إن الانسان منذ القدم يعيش في جماعه ، لأن الأعمال الضخمة و المتنوعة لا يستطيع القيام بها بمفرده، و لتسيير أمر الجماعة نحو تحقيق الأهداف الضخمة فلا بد من الإدارة، فهي أساس تقدم الأمم، و المسؤولية عن نجاح المنظمات في المجتمع، فهي قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة و فاعلية عالية، لذلك سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على مدخل دراسة الادارة من حيث المفهوم والاهمية ووظائفها. الهدف: يهدف هذ الفصل إلى التعرف على مفهوم الإدارة و مراحل تطور الفكر الإداري لها. اهداف التعلم: - سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم واهمية الإدارة. - سيتعرف الطالب هل الإدارة علم ام فن؟ - سيكون الطالب على علم بالفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال - سيتعرف الطالب على الوظائف الادارية وعلاقتها مع وظائف المنظمة			

الفصل الاول من المحتوى العلمي						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان	العملي	النظري	التوزيع الزمني
اسئلة من ضمن المحاضرة	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	عرض تقديمي / بوربوينت	مفهوم الادارة	4	2	الأسبوع الأول
			اهمية الادارة			
			تطور الادارة			
			هل الادارة علم ام فن؟			
			الادارة العامة وادارة الاعمال			
اعداد تقرير مبسط	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	عرض تقديمي / بوربوينت، شرح	نشأة الادارة وتطورها	4	2	الاسبوع الثاني
			مراحل تطور الادارة			
			الوظائف الادارية			
			وظائف المنظمة			

الفصل الثاني (من المحتوى العلمي)

عنوان الفصل		الوقت	
التوزيع الزمني	النظري	العملي	الفصل الثاني: مدارس الفكر الاداري
			المقدمة: أدى الاختلاف في اتجاهات المهتمين والمفكرين الذين تناولوا موضوع إرساء أسس ومبادئ علم الإدارة الى ظهور مدارس متعددة للفكر الإداري تختلف في اساليبها وأفكارها ومن بين هذه المدارس ما يأتي :مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية ,المدرسة الكمية ومدرسة النظم. الهدف: يهدف هذ الفصل إلى التعرف على مدارس الفكر الاداري ومنها مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية ,المدرسة الكمية ومدرسة النظم. . اهداف التعلم: ● سيتمكن الطالب من التعرف على بدايات نشأت الادارة ● سيتعرف الطالب على اهم المدارس في الفكر الاداري سيتعرف الطالب على مراحل تطور الفكر الاداري من خلال التعرف على الرواد الاوائل في الفكر الاداري
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	

عمل كويز للطالب	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض بور بوينت	انواع المدارس	مدارس الفكر الاداري (الادارة العلمية)	4	2	الاسبوع الثالث
			اسباب ظهور المدارس				
			مدرسة الادارة العلمية				
			رواد الادارة العلمية				
أسئلة واجوبة	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	عرض تقديمي بور بوينت، شرح	مدرسة العلاقات الانسانية	مدارس الفكر الاداري (العلاقات الانسانية)	4	2	الأسبوع الرابع
			دراسات هوثورن				
			انتقادات مدرسة العلاقات الانسانية				
عمل كويز للطالب	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض فلم فيديو	المدرسة الكمية	مدارس الفكر الاداري (مدرسة النظم والمدرسة الكمية)	4	2	الأسبوع الخامس
			افكار مدرسة النظم				
			عناصر مدرسة النظم				
			مدارس اخرى				

الفصل الثالث (من المحتوى العلمي)						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان	عملي	نظري	التوزيع الزمني
			الفصل الثالث: التخطيط المقدمة: تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع الرئيسية في العملية الإدارية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . و تمثل نقطة البداية للعمل الإداري ، وهي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها . الهدف: يهدف هذا الفصل إلى التعرف على التخطيط و أهميته وتحديد اسسه وخطوات تطبيقه . اهداف التعلم: • سيتمكن الطالب من التعرف مفهوم واهمية التخطيط • سيتمكن الطالب من التعرف التنبؤ ومرونة التخطيط • سيكون الطالب قادر على معرفة انواع الخطط وخطوات التخطيط • سيتمكن الطالب من اتخاذ القرار وفق الاسس العلمية لبناء القرار			

اختبار الكتروني من خلال الكلاس روم	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	عرض تقديمي بوربوينت، شرح	طبيعة ونطاق التخطيط	الوظائف الادارية (وظيفة التخطيط)	4	2	الأسبوع السادس
			اهمية التخطيط				
			فوائد التخطيط				
			خطوات التخطيط				
أسئلة واجوبة	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	الشرح	مسؤوليات التخطيط	الوظائف الادارية (وظيفة التخطيط)	4	2	الأسبوع السابع
			التنبؤ				
			انواع الخطط				

الفصل الرابع (من المحتوى العلمي)

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
طرق القياس				عملي	نظري	
	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان			
			الفصل الرابع: التنظيم المقدمة: التنظيم هو وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتبع عملية التخطيط، حيث أنه بعد وضع الخطة الفنية والاقتصادية لتطوير أي مشروع أو لتحقيق هدف ما بشكل عام، فإنه يجب تحديد طريقة وأسلوب سير العمل بما يكفل تحقيق وتنفيذ الخطة المقررة وتأمين كافة المستلزمات المطلوبة وضمان التنسيق والتفاعل فيما بين الدوائر المختلفة التي تمارس النشاطات المتباينة والمكملة لبعضها البعض . الهدف: يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم وأهمية التنظيم والتفريق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي فضلا عن رسم الهياكل التنظيمية. اهداف التعلم: • سيتمكن الطالب من التعرف مفهوم وأهمية التنظيم • سيتمكن الطالب من التفريق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي • سيكون الطالب قادر على تصميم الهيكل التنظيمي وفق اسس جميع النشاطات المناسبة			

عمل تقرير عن الزيارة الميدانية مع رسم هيكل تنظيمي للمعهد في ضوء الزيارة	زيارة الى الوحدات الادارية في عمادة المعهد	الشرح + التبيان العملي	مفهوم التنظيم	الوظائف الادارية (وظيفة التنظيم)	4	2	الاسبوع الثامن
			خطوات وظيفة التنظيم				
			التنظيم الرسمي وغير الرسمي				
			الهيكل التنظيمي				

الفصل الخامس (من المحتوى العلمي)						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان	عملي	نظري	التوزيع الزمني
			الفصل الخامس: المستويات الادارية والصلاحيات والمسؤوليات المقدمة: تعد المستويات الادارية من اسس تنفيذ الاعمال في المنظمات وانسياب المعلومات الهامة بين مصادر القرار والجهات التنفيذية، وهو ما يتطلب تحديد للصلاحيات والمسؤوليات التي تقع على عاتق كل فرد يعمل في المنظمة لتحقيق الاهداف الاساسية. الهدف: يهدف إلى التعرف على اسس تنفيذ الاعمال القائم على تحديد المستويات الادارية والصلاحيات والمسؤوليات. اهداف التعلم: • سيتمكن الطالب من التعرف علي مفهوم الصلاحيات والمسؤوليات • سيتمكن الطالب من تحديد نطاق الاشراف المناسب • سيكون الطالب قادر على التعرف على مصادر الصلاحيات • سيتمكن الطالب من معرفة الفرق بين المركزية واللامركزية الادارية • سيتمكن الطالب من التعرف على المسؤولية وخصائصها وعلاقتها مع الصلاحية.			

عمل كوزير للطالب عن الحالات العملية	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	عرض تقديمي/ بوربوينت + حالات عملية	مفهوم المستويات الادارية	المستويات والصلاحيات	4	2	الاسبوع التاسع
			نطاق الاشراف				
			اسس تجميع النشاطات				
			مفهوم الصلاحيات				
			مفهوم المسؤولية				
إعادة المحاضرة من قبل عدد من الطلبة	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض فلم فيديو	المركزية واللامركزية	المسؤولية	4	2	الاسبوع العاشر
			انواع الصلاحيات				
			الخرايط التنظيمية				

الفصل السادس (من المحتوى العلمي)						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان	عملي	نظري	التوزيع الزمني
			الفصل السادس: التوجيه المقدمة: تتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة، لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة والتحفيز والاتصال. الهدف: يهدف هذ الفصل إلى التعرف على التوجيه و محاوره الأساسية كالقيادة و التحفيز والاتصال. اهداف التعلم: • سيتمكن الطالب من التعرف على التحفيز والدوافع وانواع الحوافز • سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم القائد والانماط القيادية • سيكون الطالب قادر على التعرف على الاتصال الفعال وعناصره واتجاهاته في المنظمة.			

اعداد تقرير مبسط	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	عرض تقديمي/ بوربوينت	مفهوم واهمية الحوافز	التحفيز	4	2	الاسبوع الحادي عشر
			الحاجات والدوافع والحوافز				
			انماط الحاجات				
			الحوافز				
			انواع الحوافز				
اختبار الالكتروني من خلال الكلاس روم	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض بوربوينت	مفهوم واركان القيادة	القيادة	4	2	الاسبوع الثاني عشر
			الفرق بين القائد والمدير				
			النظريات والانماط القيادية				
			مصادر قوة تأثير القائد				
اسئلة واجوبة	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض فلم فيديو	مفهوم الاتصال	الاتصال	4	2	الاسبوع الثالث عشر
			عناصر الاتصال				
			انواع الاتصالات				
			اتجاهات الاتصال				
			الاتصال والاتصال الفعال				

الفصل السابع (من المحتوى العلمي)						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان	عملي	نظري	التوزيع الزمني
			الفصل السابع: الرقابة المقدمة: الرقابة هي الوظيفة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية، ولا يكتمل أي عمل إداري بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له. الهدف: يهدف هذا الفصل إلى التعرف على وظيفة الرقابة وأنواعها وخطوات تنفيذها. اهداف التعلم: • سيتمكن الطالب من التعرف على مفهوم وظيفة الرقابة • سيتمكن الطالب من تحديد مبادئ وظيفة الرقابة • سيكون الطالب قادر على التعرف على أنواع الرقابة في المنظمة • سيتمكن الطالب من التعرف على خطوات تنفيذ الرقابة			
اسئلة واجوبة + استلام تقارير	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض بور بوينت	مفهوم الرقابة	4	2	الاسبوع الرابع عشر
			اهمية الرقابة			
			مراحل العملية الرقابية			
			انواع الرقابة			
			الوظائف الادارية (وظيفة الرقابة)			

الفصل الثامن (من المحتوى العلمي)						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	العنوان	عملي	نظري	التوزيع الزمني
			الفصل الثامن: وظائف المنظمة المقدمة: تعد وظائف المنظمة الانشطة الاساسية التي تمارسها المنظمة لتحقيق الهدف الذي وجدت من اجله المنظمة ويتم تحقيق ذلك من خلال تناغم وتفاعل هذه الوظائف مع بعضها البعض. الهدف: يهدف هذ الفصل إلى التعرف على وظيفة المنظمة الاساسية . اهداف التعلم: • سيتمكن الطالب من التعرف على مفهوم وظيفة المنظمة • سيتمكن الطالب من تحديد اهمية كل وظيفة • سيكون الطالب قادر على التعرف على علاقة الوظائف مع بعضها			
اسئلة واجوبة + استلام تقارير	جهاز حاسبة (لابتوب)، وجهاز العرض (data show)	شرح وعرض بور بوينت+ فلم	التعريف بوظائف المنظمة	4	2	الاسبوع الخامس عشر
			التعريف بوظائف المنظمة			
			وظيفة الانتاج			
			وظيفة التسويق			
			وظيفة المالية			
			وظيفة الموارد البشرية			
			وظائف المنظمة الاساسية			

المحتوى العلمي

خارطة القياس المعتمدة

عدد الفقرات	الأهداف السلوكية						الأهمية النسبية	عناوين الفصول	المحتوى التعليمي
	التقييم	التحليل	التطبيق	الفهم	المعرفة				
						النسبة			
9							12.5 %	مدخل الى الإدارة	الفصل الاول
11							12.5 %	مدارس الفكر الاداري	الفصل الثاني
7							12.5 %	الوظائف الادارية (وظيفة التخطيط)	الفصل الثالث
4							12.5 %	الوظائف الادارية (وظيفة التنظيم)	الفصل الرابع
8							12.5 %	المستويات الادارية والصلاحيات والمسؤوليات	الفصل الخامس
14							12.5 %	الوظائف الادارية (وظيفة التوجيه)	الفصل السادس
4							12.5 %	الوظائف الادارية (وظيفة الرقابة)	الفصل السابع
6							12.5 %	وظائف المنظمة الاساسية	الفصل الثامن
63							100 %		المجموع

المحتوى العلمي

رقم المحاضرة: الاولى	مدخل الى الإدارة
عنوان المحاضرة:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
اسم المدرس:	طلبة المستوى الاول / الفصل الدراسي الأول / قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الفئة المستهدفة :	الهدف العام من المحاضرة
الاهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم واهمية الإدارة. - سيتعرف الطالب هل الإدارة علم ام فن؟ - سيكون الطالب على علم بالفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال - سيتعرف الطالب على الوظائف الادارية وعلاقتها مع وظائف المنظمة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- يدرك مفهوم واهمية الإدارة. - يبين هل الإدارة علم ام فن؟ - يشرح تطور الادارة - يفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال
المهارات المكتسبة	- الشرح في لقاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
طرق القياس المعتمدة	- يحدد مفهوم واهمية الإدارة. - يبين هل الإدارة علم ام فن؟ - يفسر تطور الادارة - يميز بين الادارة العامة وادارة الاعمال
	اسئلة من ضمن المحاضرة

الاسئلة القبليّة:

- س1: ماهو تصورك عن مفهوم الادارة؟
- س2: هل تعتقد ان الادارة هي علم ام فن؟

المحتوى العلمي:

- مفهوم الادارة
- اهمية الادارة
- تطور الادارة
- هل الادارة علم ام فن؟
- الادارة العامة وادارة الاعمال

محتويات المحاضرة

مدخل الى الإدارة

أولاً: ماهية الإدارة

من الواضح ان على اية منظمة تظهر الى الوجود تحقيق عدداً من الأهداف التي تعد الأساس في وجودها واستمرار عملها، يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال القيام بعدد من النشاطات من قبل الافراد العاملين في المنظمة.

ومن هنا نجد ان انجاز أي عمل من اعمال المنظمة يتطلب القيام بنشاطات يمكن تقسيمها الى نوعين:

أ- النشاطات التنفيذية - :

وهي النشاطات التي تؤدي الى انجاز الاعمال كالقيام بصناعة البضاعة.

ب- النشاطات الإدارية - :

وهي النشاطات التي تؤدي الى ضمان انجاز العمل كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في انتاج وتسويق البضاعة.

فالادارة في مجموعة من النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوجيه جهود الافراد لانجاز الاعمال المناطة بهم.

ثانياً: تعريف الإدارة:

تختلف التعاريف الواردة للإدارة في صياغتها وكيفية التعبير عنها ومن بين هذه التعاريف:

- 1- الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية.
- 2- الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم.
- 3- الإدارة هي مهمة القيام بتوجيه وتنسيق الجهود التي يبذلها الافراد العاملون في المنظمة.
- 4- الإدارة هي ان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

ثالثاً: أهمية الإدارة

تنعكس أهمية الإدارة من خلال التالي:

1. مهمه لاي عمل جماعي وهادف
2. تظهر الحاجة الى تنظيم العلاقات من خلال قيام الافراد بالأعمال المناطة بهم.
3. ضرورة لتحقيق التعاون بين الافراد
4. الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، ولاستمرار نجاحها وتطورها.
5. مهمه لكونها تساعد على دفع عملية التنمية الى الامام.
6. تقدم المجتمعات لا يقاس بما تمتلكه من موارد وانما بفاعلية إدارة هذه الموارد

رابعاً: هل الإدارة علم ام فن؟

1. الإدارة علم هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.
 2. والإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة .
- وبذلك يمكن القول إن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

خامساً - مجالات تطبيق الإدارة

تمارس الإدارة كلما وجدت علاقات نأشئه عن تعاون الافراد مع بعضهم البعض لبلوغ اهداف محددة ونستطيع تقسيم مجالات العمل الإداري الى ثلاثة أجزاء:

- 1- منشآت الاعمال تهدف ضمن أهدافها الرئيسية الى تحقيق مردود مادي او اقتصادي من عملياتها.
 - 2- الدوائر الخدمية وهي الدوائر التي لا تهدف الى تحقيق مردود مادي من تقديم خدماتها للمجتمع.
 - 3- مجالات أخرى تقع بين منشآت الاعمال ودوائر الخدمة.
- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال:

يعد المجالان المذكوران مجالين رئيسيين لممارسة العمل الإداري الا انه نجد هناك عدداً من الفروق بين ادارتهما ومن أبرزها:

- 1- من حيث الهدف: تهدف الإدارة العامة غالباً الى تقديم خدمة او منفعة عامة للمجتمع بينما تهدف إدارة الاعمال الى تحقيق مردود مادي من عملياتها.
- 2- من حيث مجال التطبيق: تمارس الإدارة العامة في الدوائر الخدمية وهي تشمل قطاع الخدمات العامة وتشمل الصحة التربية والتعليم والحكم المحلي والمالية العامة وقطاع الخارجية والامن الداخلي والدفاع بينما تمارس إدارة الاعمال في قطاع اقتصادي كقطاع الزراعة والصناعة والنقل والإسكان وغيرها.
- 3- من حيث حجم التنظيم: يكون حجم التنظيم في الإدارة العامة أكبر من حجم التنظيم في مجال إدارة الاعمال لكون الجهاز الإداري للقطاع الذي تمارس فيه تطبيقات الإدارة أكبر حجماً من قطاع الاعمال وان اختلاف الإدارة العامة عن إدارة الاعمال ما هو الا اختلاف في تطبيقات الادارة الا ان جوهر العمل الإداري واسسه هو نفسه في كلا المجالين ولايختلف باختلاف التسمية.

الاسئلة البعدية:

- س1: اعط مفهوم للادارة وبين الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال؟
- س2: بين بدقة هل الادارة علم ام فن؟

رقم المحاضرة: الثانية	
عنوان المحاضرة:	نشأة الإدارة وتطورها
اسم المدرس:	مراحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة	- سيتمكن الطالب من معرفة نشأة الادارة وتطورها - سيتعرف الطالب مراحل تطور الادارة - سيكون الطالب على علم بالوظائف الادارية - سيتعرف الطالب على وظائف المنظمة
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم	- يدرك نشأة الادارة وتطورها - يبين مراحل تطور الادارة - يميز الطالب الوظائف الادارية - يبين وظائف المنظمة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يشرح نشأة الادارة وتطورها - يبين مراحل تطور الادارة - يوضح الوظائف الادارية - يميز وظائف المنظمة
طرق القياس المعتمدة	اعداد تقرير مبسط

الاسئلة القبلية:

س1: باعتقادك كيف تطورت الادارة؟

س2: من خلال تصورك ماهي وظائف الادارة وما هي وظائف المنظمة؟

المحتوى العلمي :

- نشأة الادارة وتطورها
- مراحل تطور الادارة
- الوظائف الادارية
- وظائف المنظمة

محتويات المحاضرة:

نشأة الإدارة وتطورها

أولاً: لم يكن تطور الإدارة عبر العصور تطوراً سريعاً بل اتسم بالبطيء والمحدودية وذلك لأسباب عدة منها:

أ- الاعتقاد السائد بأن الإدارة لا تعدو كونها فناً من الفنون، وأن ممارستها تعتمد على ما يتمتع به القائمون بالعمل الإداري من مهارات وقابليات شخصية.

ب- عدم الالتفات إلى أهمية الثورة البشرية والتركيز على الثروات الطبيعية فقط، حيث أدى ذلك إلى إهمال العنصر البشري.

ولهذا قد ظهر العمل الإداري بأبسط صيغة اخذ يتطور تطوراً بطيئاً، وأصبحت الإدارة اليوم علماً من العلوم لا يمكن الاستغناء عنه لما له من أهمية في تنظيم النشاطات وانعكاس ذلك على تقديم الخدمات بأفضل شكل وأكفاً صيغة.

مراحل تطور الإدارة

1- مرحلة الصناعات اليدوية والحديثة

تتخصر هذه المرحلة بين بداية نشأة الإدارة وحتى بداية القرن العشرين وهي مدة بداية الحياة الإنسانية واعتمادها على المهارات اليدوية في الصناعات البسيطة مروراً بالثورة الصناعية.

ولغرض التعرف على التطور الحاصل في العمل الإداري خلال هذه المرحلة لابد من التعرف إلى ما امتازت به هذه المرحلة من تطور فقد بدأت هذه المرحلة منذ بداية تعايش الإنسان مع أخيه الإنسان.

واستمرت الصناعات اليدوية بالتحول حتى دخل الآلة في الإنتاج الأمر الذي أدى إلى تحول الصناعات اليدوية إلى صناعات حديثة ويمكن إجمال نتائج ذلك بما يأتي:

1- ازدياد معدلات الإنتاج بشكل ملحوظ عما كانت عليه في السابق، أدى ظهور المكائن في كثير من العمليات الصناعية إلى ظهور الإنتاج الواسع.

2- ظهور مشكلة التسويق إن التطور الكبير في المجال التجاري أظهر مشكلة السوق وما ارتبط بذلك كتوفير خدمات النقل والتخزين.

3- ظهور المنافسة والاحتكار

4- ظهور الشركات الكبيرة إن ظاهرة الإنتاج الواسع شجع على ظهور الشركات الكبيرة المساهمة وزيادة رأس المال المستثمر في الإنتاج.

5- ظهور المشاكل العمالية وظهور نقابات العمال.

6- تبدل ظروف العمل المختلفة.

2 - الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة:

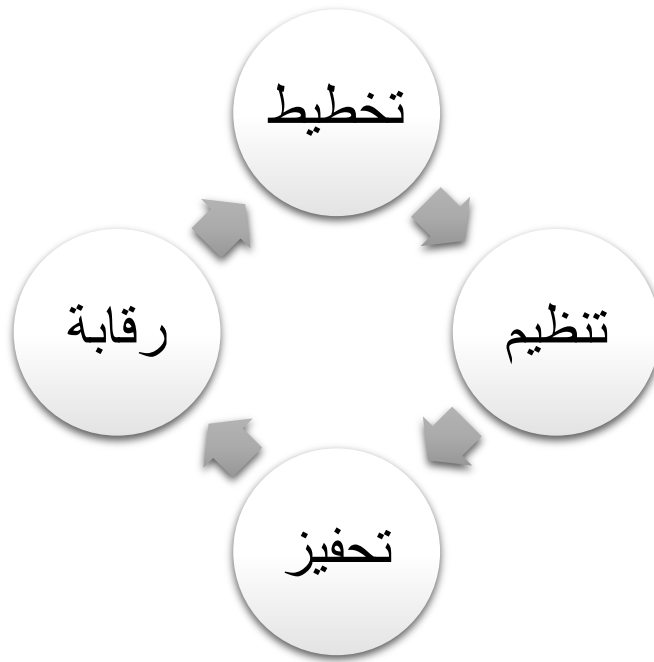
وهي المرحلة التي أخذت فيها الإدارة مساراً جديداً في تطورها ونضجها.

يتضمن إرساء أسس علمية تستخدم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على مهارات القائمين بالعمل الإداري.

الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة

أولاً: الوظائف الإدارية هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء أو المشرفين بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، فهي نشاطات متعددة تمارس سوياً من قبل المدراء لان ممارسة أي منها ينعكس على النشاطات الأخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها.

ويوضح الشكل التالي علاقة الوظائف الإدارية ببعضها:



شكل يوضح علاقة الوظائف الإدارية ببعضها

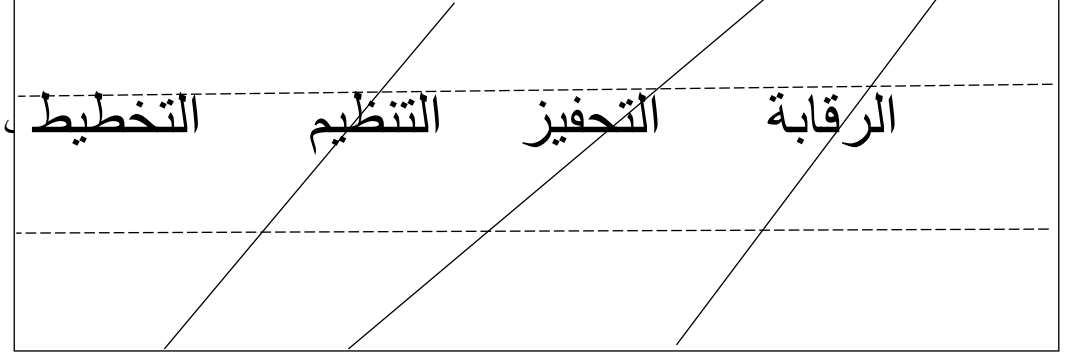
تختلف وجهات النظر للكتاب والمهتمين بتصنيف النشاطات الإدارية بأسلوب ضمها في مجاميع من الوظائف الإدارية فمنهم من يصنفها الى اربع وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وبشكل عام ان هناك شبه اتفاق بين الجميع على وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة.

تتصف الوظائف الإدارية بصفة الشمول والعمومية، فهي تمارس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وفي مختلف المنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

يختلف الوقت المبذول لممارسة الوظائف الإدارية من مدير لآخر تبعاً لاختلاف مستواه التنظيمي كما يختلف من وظيفة لآخرى، فالوقت المبذول الذي يخصصه المدير في مستوى اداري متقدم هو اكثر من الوقت الذي يخصصه المدير في المستويات الإدارية الدنيا لممارسة وظيفة التخطيط، وهو أقل عند ممارسة وظيفة التحفيز.

وذلك لان عمل المدراء يتجه نحو القضايا التخطيطية كلما يزداد مستواهم التنظيمي تاركين للمدراء الآخرين في المستويات التالية ممارسة الوظائف الأخرى، والشكل التالي يوضح مقدار الوقت المبذول للقيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة.



شكل يوضح الوقت المبذول للقيام بالوظائف الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة ولغرض التعريف بما هي الوظائف الإدارية نورد بشكل بسيط لكل منها:

- 1- التخطيط: هي الوظيفة الإدارية الرئيسة التي يمارسها المدير الى جانب الوظائف الإدارية الأخرى، فالحاجة الى التخطيط تبرز في أي عمل وذلك لتحديد الهدف التي نسعى الى تحقيقها، ووضع السياسات والإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيقها. يتم من خلال التخطيط التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بشكل خطط منسقة مرسومة مسبقاً اخذه في الاعتبار الخطط السابقة، ويتم اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ العمل بموجبها.
 - 2- التنظيم: وهي الوظيفة التي يتم خلالها تحديد الإطار العام الذي يتم بموجبه أداء العمل وتمارس من خلال هذه الوظيفة عمليات تجميع الأنشطة اللازمة لإنجاز العمل في وحدات تنظيمية وتنظيم العلاقات بينها.
 - 3- التحفيز: وهي الوظيفة التي تتعلق بإرشاد وتحفيز العاملين لأداء الاعمال المناطة وتحقيق التعاون بينهم.
 - 4- الرقابة: وهي الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها ضمان أداء العمل من قبل الوحدات التنظيمية والعاملين فيها، وفقاً لما مخطط له واكتشاف الانحراف عن طريق مقارنة أداء العمل بالمعايير الرقابية المستخدمة ومعالجتها.
- ثانياً: وظائف المنشأة

وهي وظائف متخصصة تضم النشاطات التي يتم القيام بها لتحقيق الأهداف التي ظهرت المنشأة من أجلها فهي تختلف من منشأة الى أخرى:

وتظهر وظائف المنشأة نتيجة لتجميع النشاطات، وفق مبدأ التخصص ليضم كل منها النشاطات التخصصية لإحدى الفعاليات ففي المنشأة الصناعية نجد ان وظائف الإنتاج والتسويق والمالية والافراد هي الوظائف الأساسية التخصصية للمنشأة.

وسنعرض فيما يلي بعض هذه الوظائف:

- أ- الإنتاج
- ب- التسويق
- ت- الشراء

ث- المالية

ج- الافراد

ثالثاً: العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة:

هناك علاقة متينة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة تتمثل باعتبار وظائف المنشأة مجالاً او حقلاً لممارسة الوظائف الإدارية حيث تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة لإنجاز كل من وظائف المنظمة بكفاءة عالية.

الاسئلة البعدية:

س1: وضح كيف تطورت الادارة؟

س2: بين ماهي وظائف الادارة وما هي وظائف المنظمة؟ وما هي طبيعة العلاقة بينهما ؟

رقم المحاضرة: الثالثة	
عنوان المحاضرة:	مدارس الفكر الاداري (الادارة العلمية)
اسم المدرس:	مزامح رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة:	طلبة المستوى الاول / الفصل الدراسي الأول / قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة	- سيتمكن الطالب من معرفة المدارس الادارية - سيتعرف الطالب اسباب ظهور المدارس الادارية - سيكون الطالب على علم بفلسفة مدرسة الادارة العلمية - سيتعرف الطالب على رواد فلسفة مدرسة الادارة العلمية
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم	- يدرك المدارس الادارية - يبين اسباب ظهور المدارس الادارية - يدرك فلسفة مدرسة الادارة العلمية - يبين الوظائف الادارية وعلاقتها مع وظائف المنظمة - يذكر رواد فلسفة مدرسة الادارة العلمية
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد المدارس الادارية - يبين اسباب ظهور المدارس الادارية - يوضح فلسفة مدرسة الادارة العلمية - يميز رواد فلسفة مدرسة الادارة العلمية
طرق القياس المعتمدة	عمل كوزير للطالب

الاسئلة القبليّة:

- س1: باعتقادك ماهي اسباب ظهور المدارس الادارية؟
- س2: ما هي تصوراتك عن افكار مدرسة الادارة العلمية؟

المحتوى العلمي:

- انواع المدارس
- اسباب ظهور المدارس
- مدرسة الادارة العلمية
- رواد الادارة العلمية

محتويات المحاضرة

المدارس الإدارية

أدى الاختلاف في اتجاهات المهتمين والمفكرين الذين تناولوا موضوع إرساء أسس ومبادئ علم الإدارة الى ظهور مدارس متعددة للفكر الإداري تختلف في أساليبها وأفكارها ومن بين هذه المدارس ما يأتي:

- مدرسة الإدارة العلمية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة الكمية
- مدرسة النظم

مدرسة الإدارة العلمية

تضم مدرسة الإدارة العلمية عدداً من الرواد الذين نادوا بضرورة إرساء أسس ومبادئ علمية للإدارة، يعد من أبرز رواد هذه المدرسة فردريك تايلر وهنري فايول وغيرهم.

تدور أفكار ومعتقدات هذه المدرسة على مايتي:

- 1- وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعامل وللوحدة الإنتاجية.
 - 2- اللجوء الى البحث العلمي في حل المشاكل الإدارية.
 - 3- الإدارة علم يعتمد على قوانين وقواعد واصو واضحة.
 - 4- تقسيم العمل بين الإدارة والعمال.
- ولكون أفكار هذه المدرسة مستقطبة من أفكار روادها فسنعرض ادناه الأفكار التي جاء بها كل من فردريك تايلر وهنري فايول للتعرف على جهودهم في إرساء الفكر الإداري.

أ- فردريك تايلر

يعد فردريك تايلر المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية وبرز روادها بسبب الجهود التي بذلها في التأكيد على الناحية العلمية في العمل الإداري.

بدأ تايلر عمله ميكانيكاً في إحدى المصانع وتدرج في عمله الى أن صار رئيساً للمهندسين. لقد أبرز تايلر فلسفة الإدارة، وكانت خبرته وتاريخه الوظيفي السبب في تركيز دراساته على أساليب وفنون الإدارة في المستويات الإدارية السفلى.

وقد نادى تايلر بضرورة دراسة الوقت المبذول في أداء العمل، وقد تناول أفكاره في كتابته المعروف مبادئ الإدارة العلمية وضمنه جميع معتقداته بشأن أساليب وفنون الإدارة.

ب- هنري فايول

أصدر فايول كتابه المعروف (الإدارة الصناعية والعلمية) ضمنه بعض الأفكار والتي يمكن اجمالها في ثلاث نقاط رئيسه وهي:

- 1- النوعية الإدارية الواجب توافرها في المدراء للقيام بالعمل الإداري.
- 2- حدد عناصر الإدارة بما يأتي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- 3- المبادئ الإدارية وقد أورد أربعة عشر مبدأ إداري وهي:

1. تقسيم العمل: أي تقسيم الاعمال والتخصص بها

2. السلطة والمسؤولية ترابط السلطة بالمسؤولية وعلاقة أحدهما بالأخرى.
3. النظام: تشمل احترام النظم وعدم الاخلال بها.
4. وحدة اصدار الأوامر :يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس واحد فقط
5. وحدة التوجيه: ان يكون لكل مجموعة من الانشطة مدير واحد وخطة عمل واحدة.
6. إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة والتوفيق بينهما.
7. مكافآت الموظفين: اتباع مبدأ مكافأة العاملين وتعويضهم بما يضمن تحقيق العدالة بينهم.
8. المركزية: ان تتركز السلطة لحد معين.
9. تدرج السلطة: تتسلسل السلطة وفق تدرج سلمي، من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله.
10. الترتيب: الترتيب المادي للأشياء.
11. العدالة والمساواة: المساواة بين العاملين
12. الاستقرار في العمل: ثبات العاملين في أعمالهم وتقليل دوران العمل.
13. المبادرة: افساح المجال للمرؤوسين للمبادرة والابتكار.
14. التعاون: الوحدات المترابطة والعمل الجماعي.

الاسئلة البعدية

- س1: بين ماهي اسباب ظهور المدارس الادارية؟
- س2: وضح افكار مدرسة الادارة العلمية؟ ومن هم ابرز روادها ؟

رقم المحاضرة: الرابعة	
عنوان المحاضرة:	مدارس الفكر الاداري (العلاقات الانسانية)
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة	- سيتمكن الطالب من معرفة مدرسة العلاقات الانسانية - سيكون الطالب على علم بدراسات هوثورن - سيتعرف الطالب على انتقادات مدرسة العلاقات الانسانية
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم	- يدرك مدرسة العلاقات الانسانية - يبين دراسات هوثورن - يبين الانتقادات لمدرسة العلاقات الانسانية
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد افكار مدرسة العلاقات الانسانية - يبين دراسات هوثورن - يوضح الانتقادات لمدرسة العلاقات الانسانية
طرق القياس المعتمدة	أسئلة واجوبة

الاسئلة القبليه :

س1: باعتقادك ما سبب ظهور مدرسة العلاقات الانسانية ؟

س2: ماهو تصورك عن دراسة هوثورن ؟

المحتوى العلمي:

- مدرسة العلاقات الانسانية
- دراسات هوثورن
- انتقادات مدرسة العلاقات الانسانية

محتويات المحاضرة

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في اعقاب حركة الإدارة العلمية للرد على الاعتقادات التي تقول ان الحافز المادي هو الوسيلة الوحيدة التي يتم بموجبها زيادة إنتاجية العامل.

فقد ابرزت هذه المدرسة أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة وبينت ان للاعتبارات الإنسانية دوراً في تحقيق الأهداف.

وقد استعانت هذه المدرسة بأفكار علم النفس وعلم الاجتماع في بلورة الأفكار الإدارية. ومن أبرز الدراسات التي قام بها رواد هذه المدرسة دراسات هورثون والتي كان الهدف منها معرفة أثر ظروف وبيئة العمل وعناصر أخرى مرتبطة في إنتاجية العاملين كتغير ظروف العمل.

ومن اهم نتائج دراسات هورثون هي:

- 1- المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة الى كونها نظاماً فنياً.
 - 2- لا تتم اثاره دوافع الافراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور في اثاره دوافع الافراد.
 - 3- تؤدي الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وادائهم.
 - 4- التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي.
 - 5- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وانتاجيته.
 - 6- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.
 - 7- يحتاج المدراء في المنظمات الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية.
 - 8- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- ومن بين رواد هذه المدرسة (مايلو) وآخرون.

الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الإنسانية:

لم تبتعد أفكار هذه المدرسة عن الانتقادات، على الرغم من انها قد ابرزت أهمية العامل الإنساني والجماعي في العمل، ومن بين هذه الانتقادات انها ركزت على الجانب الإنساني للمنظمة اهملت لجوانب الأخرى وأنها لم تنجح في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي اهملت العنصر الإنساني.

الاسئلة البعدية:

- س1: بين افكار مدرسة العلاقات الانسانية ؟
- س2: وضح نتائج دراسة هورثون ؟ ومن ثم بين اهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية؟

رقم المحاضرة: الخامسة	
عنوان المحاضرة:	مدارس الفكر الاداري (مدرسة النظم والمدرسة الكمية)
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد افكار المدرسة الكمية - سيتعرف الطالب على افكار مدرسة النظم - سيكون الطالب على علم بعناصر مدرسة النظم
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	يدرك افكار المدرسة الكمية - يبين افكار مدرسة النظم - يميز عناصر مدرسة النظم
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - أسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	يحدد افكار المدرسة الكمية. - يبين افكار مدرسة النظم - يوضح عناصر مدرسة النظم
طرق القياس المعتمدة	عمل كويز للطالب
الاسئلة القبليّة:	

س1: ما هو تصورك عن المدرسة الكمية و مدرسة النظم ؟

س2: ماهي عناصر مدرسة النظم ؟

المحتوى العلمي :

- المدرسة الكمية
- افكار مدرسة النظم
- عناصر مدرسة النظم
- مدارس اخرى

محتويات المحاضرة

المدرسة الكمية

تدور أفكار هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والأساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكل الإدارية.
ومن الأساليب الكمية المستخدمة في العمل الإداري:

- 1- البرمجة الخطية
- 2- خطوط الانتظار
- 3- المباراة الإدارية
- 4- شجرة القرارات

5- الاحتمالات

6- المحاكاة

مدرسة النظم

يمثل مدخل النظم اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري ويركز هذا المدخل على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما.

ففي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه الى المنظمة ككل، أي باعتباره نظاماً أساسياً يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها. وتتكون المنشأة وفق نظرية النظم من العناصر التالية:

- 1- المدخلات: وتشمل جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية.
 - 2- العمليات: وهي مجموعة الأنشطة الإدارية والفنية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها الى البيئة
 - 3- المخرجات: وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة من انتاج مادي (سلع وخدمات) ومعنوي (توعية وتوجيه)
 - 4- التغذية العكسية: مجموعة المعلومات التي ترد الى المنظمة بشكل مدخلات حول الاثار السلبية والايجابية للمخرجات السابقة الذكر للاستفادة منها في تصحيح الانحرافات وتمكينها من استيعاب حاجاتها ومتطلباتها.
- ووفقاً لمدرسة النظم نجد ان الإدارة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية التي تمثل مكوناتها (التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة)

تقييم لمدرسة النظم

يمكن تقييم مدرسة النظم بانها

تتميز بكونها توفر أداة تحليله فعاله في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها. أعطت معنى جديد للبيئة حيث شملت جميع الأطراف والجهات التي تتعامل مع المنظمة وذلك بعكس لمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت المنظمة نظاماً مغلق.

تعلق أهمية كبيرة على ترابط وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء او العناصر الى التأثير بالمنظمة ككل.

ومن المدراس الأخرى التي ساهمت في إرساء أسس الإدارة

المدرسة التجريبية

وهي المدرسة التي تقوم في تحليلها للإدارة على دراسة الحالات الإدارية الفردية ومحققته من نجاح ومواقعت به من أخطاء في محاولة حل المشكلات التي واجهتها.

مدرسة النظام الاجتماعي

وهي التي تنظر الى الإدارة كنظام اجتماعي بحكم العلاقات الاجتماعية وبهذا تركز على العلاقات الاجتماعية بين الافراد وتحاول إيجاد التكامل بين هذه العلاقات في شكل نظام منطقي.

الاسئلة البعدية:

س1: ما هي افكار المدرسة الكمية ومدرسة النظم ؟

س2: بين عناصر مدرسة النظم ؟ مع الرسم ؟

رقم المحاضرة: السادسة	
عنوان المحاضرة:	الوظائف الادارية (وظيفة التخطيط)
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد طبيعة ونطاق التخطيط - سيتعرف الطالب على اهمية التخطيط - سيكون الطالب على علم بفوائد التخطيط - سيتعرف الطالب على خطوات التخطيط
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- يدرك طبيعة ونطاق التخطيط - يبين اهمية التخطيط - يميز فوائد التخطيط - يبين خطوات التخطيط
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد طبيعة ونطاق التخطيط - يبين فوائد التخطيط - يوضح اهمية التخطيط - يعدد خطوات التخطيط
طرق القياس المعتمدة	اختبار الكتروني من خلال الكلاس روم

الاسئلة القبليه:

- س1: ما هو تصورك عن وظيفة التخطيط؟ وهل للتخطيط فوائد للمنظمات ؟
- س2: هل تعتقد ان للتخطيط خطوات مدروسة ؟

المحتوى العلمي:

- طبيعة ونطاق التخطيط
- اهمية التخطيط
- فوائد التخطيط
- خطوات التخطيط

محتويات المحاضرة

التخطيط

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري، وهو الوظيفة التي غدا تنشيطها والإفادة منها أمراً حيوياً.

ويعتمد التخطيط على عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل ومن ثم الاستعداد لمواجهة ومن ناحية أخرى ان التخطيط خطوة أولى منطقية يساعد على إيجاد الحلول الناجمة للمشكلات والقضايا المتنوعة ومنها الإدارية أيضاً.

طبيعة ونطاق التخطيط

التخطيط يعني التوقع أو التنبؤ بما ستكون عليه الحال في فترة مقبله، وكل فرد عامل في المنظمة تقع عليه مسؤولية وممارسة قدر معين من التخطيط، وتتفاوت هذه المسؤوليات او الممارسات اعتماداً على المكانة التي يحتلها الفرد، فهناك من هو الرئيس الأعلى للمنظمة ككل، وهناك من هو رئيس لوحدة او قسم منها، وهناك كذلك من هو منفذ لمجموعة أنشطة دون ان يكون رئيساً لمجموعة افراد، لذا نجد ان الرئيس الأعلى ينبأ بمستقبل المنظمة اجمالاً.

وحتى يمكننا تفهم الطبيعة الأساسية للتخطيط علينا معرفة حقائق تتعلق بهذه الوظيفة الإدارية والتي يمكن اجمالها:

اولاً: التخطيط وسيلة لبلوغ الهدف

تنشأ هذه الحقيقة من طبيعة المنظمة التي يجب ان يكون سبب ولادتها وبقائها وديمومتها هو انجاز غرض المجموعة العاملة فيها وعليه فان مهمة المدير الأولى هي ارشاد وإدارة وقيادة رؤوسه لتحقيق غرض المجموعة وبالتالي فإن ما يوضع او يرسم من خطط او مشتقاتها يجب ان يساهم وبشكل إيجابي في بلوغ الأهداف.

ثانياً: أولوية التخطيط

التخطيط هو من المستلزمات الرئيسة لوظائف الإدارة الى جانب وظائف التنظيم والتحفيز والرقابة والاعتراف هذا يدفعنا الى التصريح بأن مهمات المدير مترابطة وان وظيفة التخطيط لها دور بارز لانها تتضمن تحديد الأهداف والغايات التي لابد من وجودها كي يصبح المجهود الجماعي التعاوني في المنظمة ذات مغزى.

وهنا لابد من الإشارة انه لايمكن الفصل بين وظيفتي التخطيط والرقابة لانها مترابطتان بشكل محكم لكون المدير لا يمكنه مراقبة تنفيذ الاعمال ما لم يكن لهذه الاعمال خطة موضوعة مسبقاً.

ثالثاً: شمول التخطيط

يمتاز التخطيط عن الوظائف الأخرى بالشمول وذلك لانه مهمة كل فرد عامل في المنظمة الواحدة وبغض النظر عن مستواه الإداري بمعنى اخر ان نشاط التخطيط هو احد الأنشطة التي يؤديها المدير ولو ان اتساع التخطيط يتباين مع السلطة التي يتمتع بها الفرد في المنظمة فمثلاً نجد مسؤوليات الرئيس الأعلى للمنظمة في مجال التخطيط أوسع من مسؤوليات رئيس قسم من الأقسام في نفس المنظمة.

رابعاً: كفاية التخطيط

نقصد بالكفاية التنفيذ السليم للخطة فمتى ما تم تحقيق الأهداف وبأقل ما يمكن من الانحرافات وبتكاليف أقل ذلك يعني ان الخطة مناسبة.

أهمية وفوائد التخطيط

لغرض ان نبرز أهمية التخطيط فأنا سنعرض بعض الأفكار التي من شأنها ان توضح أهمية التخطيط:

اولاً: التخطيط ضروري بسبب المخاطر وعدم التأكد في أطار التغيير

التخطيط ضروري لأنه كلما طالت المدة التي يسعى المدير الى التخطيط لها زادت إمكانية الشك في العوامل الاقتصادية المتوقعة وكلما زادت إمكانية الشك زادت إمكانية الحلول البديلة وتعرضت القرارات المتخذة الى المزيد من احتمالات الخطأ.

ثانياً: التخطيط يركز الانتباه على اهداف المنظمة

ثالثاً: التخطيط يوفر النفقات

التخطيط كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة وبصفه عملية يسعى الى اعتماد الطريق الأنسب والأفضل للعمل ويعمل على تنسيق الجهود المبذولة لتنفيذ الاعمال وهو في الوقت ذاته يسعى الى تخفيض الكلفة المادية والبشرية الى الحد الأدنى لينتج عنه مجهود موحد موجة بدلاً من العمل الفردي المرتجل.

رابعاً: التخطيط نشاط أساسي للرقابة

ذكرنا ايضاً ان الرقابة على الاعمال هي من ضرورات التخطيط ولا يمكن للمدير تقدير ما اذا كان المروؤسون قد نفذوا ما توقعه الا اذا رسم لهم طريق العمل.

خطوات التخطيط

علينا ان نفر مبدئياً بأن جميع الأنشطة التي تؤدي في المنظمة ما يجب ان يخطط لها، تعتمد مسألة التخطيط على قدرتنا في تحليل ذلك النشاط كما تعتمد القدرة على التحليل على قدرتنا في تحديد الإجابات عن الأسئلة قبل الشروع في شرح خطوات التخطيط:

ماذا نخطط (العمليات)

لماذا نخطط (حجم الضرورة)

متى نخطط (موعد البدء)

من يخطط (الفرد والجماعة)

اين نخطط (الموقع أو المكان)

كيف نخطط (الطريقة والأسلوب)

وللإجابة عن هذه الأسئلة لابد من اعتماد الأسلوب المنظم المبرمج الذي يعتمد المنطقية في التفكير، فهناك مجموعة أساليب أساسية للتفكير هي:

أ- التفكير البحثي: يتميز بصفة التجربة والخطأ انه محاولة لمعرفة المجهول باعتماد التجربة
ب- التفكير المتدرج: الذي يستند الى اعتماد خطوات العمل خطوة بخطوة دون القفز الى نتيجة مباشرة.

ت- التفكير العاطفي والانفعالي: الذي يستند الى ما نحب او نتأثر به عند معالجة امراً ما.

ث- التفكير الخلاق: يقصد به استكشاف بدائل جديدة لمقابلة مواقف جديدة او متكررة.

ج- بحوث العمليات: ويقصد بها اعتماد الطرق الكمية والرياضية في حل المشاكل واتخاذ القرار.

ح- أسلوب النظم: هو اعتماد النظرة الشاملة والكلية للمشكلة او القضية قيد الدراسة لبلوغ القرار السليم لها وبأسلوب علمي منظم

أن للتخطيط خصوصية معينة تعتمد أساساً على جملة من الاعتبارات منها طبيعة المنظمة وتوجيهات الإدارة العليا والظروف الخارجية المحيطة التي من شأنها ان تؤثر في عمليات المنظمة.

ومهما اعتمد التخطيط والعمل البناء على أحد الأساليب فإن هناك مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها عند ظهور الرغبة لبناء خطة معينة.

اولاً: تحديد معالم المشكلة (القضية):

فالفحص الجيد لابعاد المشكلة (Problem)، أي تحديدها بدقة وتشخيص معالمها هو نصف الحل والقدرة على تعريف المشكلة وبمنظرة واقعية في اطار متطلبات التخطيط المطلوب تساعد المخطط على وضع برنامج العمل الصحيح

ثانياً: تجميع المعلومات والبيانات التي تخص المشكلة:

فالمعرفة بالفعاليات المطلوبة التخطيط لها امر جوهري واساسي إضافة الى معرفة الردود هذه المعلومات سواء اكانت متانیه من خارج ام من داخل المنظمة.

ثالثاً: تصنيف وتحليل المعلومات

اما الخطوة الثالثة فهي تعنى بعملية تصنيف وتبويب المعلومات وتمتد هذه الخطوة ايضاً الى فحص المعلومات والبيانات المتوفرة ومعرفة الروابط والمؤثرات التي تنتج عنها.

رابعاً: ايجاد الفرضيات المنطقية للتخطيط

استنباطاً من المعلومات والخبرات المتراكمة، واعتماداً على الثقة المتوخاة في القائمين على التخطيط "لا بد من وضع بعض الافتراضات (Premises) المنطقية التي ستشكل الأساس الذي تعتمد عليه الخطة المتوقعة

خامساً: وضع خطط بديلة:

لابد أن تصاغ عدة خطط كل منها يوصل إلى تذليل او حل المشكلة او القضية قيد الدرس وهذه البدائل (Alternatives) لا بد لها أن تتيح الفرصة أمام الدارس الاختيار الطريق الأكثر صواباً.

سادساً: اختيار البديل الأفضل:

بعد كل هذه الدراسة والتحليل والتمحيص واعتماداً على الافتراضات والمقارنة الأولية يصل المخطط الى القرار شبه النهائي، وذلك من خلال اختيار أفضل الخطط البديلة في ضوء نتائجها المتوقعة لوضعها موضع التطبيق.

سابعاً: تحديد التفصيلات والتوقيت المناسب

لا يمكن أن نضع الخطة بوضع التطبيق ما لم تكن هناك ترجمة صحيحة لكل التفصيلات والايضاحات حتى يكون بمقدور المنفذ أداء العمل وبلوغ الغاية.. هذا ناهيك عن تحديد الزمن والمكان المناسبين للتنفيذ. بمعنى آخر الاهتمام بمسألة توقيت الخطة.

ثامناً: التقييم او التثمين:

لا يمكن إقرار سلامة الخطة والحكم على انها قد حققت غايتها، الا اذا تلازم التنفيذ مع عملية التقييم بقصد التأكد من أن ما حدد في الخطوة الأولى قد نفذ لبلوغ الغاية بشكل صحيح من خلال الخطوات الأخرى وصولاً الى الهدف المنشود.

الاسئلة البعدية:

س1: عرف وظيفة التخطيط؟ وما هي فوائده للمنظمات ؟

س2: بين بتسلسل خطوات تنفيذ التخطيط مع التوضيح؟

رقم المحاضرة: السابعة	
عنوان المحاضرة:	الوظائف الادارية (وظيفة التخطيط)
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مسؤوليات التخطيط - سيتعرف الطالب على التنبؤ - سيكون الطالب على علم انواع الخطط
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- يدرك مسؤوليات التخطيط - يبين التنبؤ - يبين انواع الخطط
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد مسؤوليات التخطيط - يبين التنبؤ - يميز بين انواع الخطط
طرق القياس المعتمدة	أسئلة واجوبة

الاسئلة القبليه :

س1: ماهو تصورك عن مسؤوليات التخطيط ؟

س2: باعتقادك ما هي انواع الخطط في المنظمة؟

المحتوى العلمي :

- مسؤوليات التخطيط
- التنبؤ
- انواع الخطط

محتويات المحاضرة:

مسؤوليات التخطيط والتنبؤ

اولاً: مسؤوليات التخطيط:

يتضح لنا من تعريف الادارة ان لكل مدير وفي أي مستوى كان مسؤولية معينة في عملية التخطيط وإذا ما تصورنا الهيكل التنظيمي للمنظمة (الادارة العليا الوسطى، الدنيا) لأصبح واضحاً امامنا. ومن موقع هذه المسؤولية أن المدراء في المستوى الأول (الادارة العليا) تقع عليهم مسؤولية رسم الخطط العريضة

والعامة التي تنطوي وتشمل المنظمة بأجمعها. أما المدراء في المستويات الأخرى فهم مسؤولون عن وضع الخطط التي تخص ادارتهم واقسامهم.

القصد منها تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الادارة العليا للمنظمة.

وقد تطفو على السطح بعض التساؤلات حول مسؤولية التخطيط، ويتعلق أحد هذه الأسئلة بالمدى الذي يسمح به للإدارات الاستشارية في وضع الخطط للإدارات التنفيذية. فمثلاً إذا اعطيت سلطة تخطيط الانتاج او التوزيع الى إدارة استشارية

فان جهازي الانتاج والتوزيع والتنفيذين سيكونان مسؤولين عن تنفيذ خطة لم يشاركا في وضعها. وليس لهما سلطة عليها.

لقد ساد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة الكثير من الجدل حول تحويل صلاحيات التخطيطية إلى المستويات الإدارية الدنيا، ومما يدعم مثل هذا الاتجاه الأسباب الآتية:

- 1- ينطوي مثل هذا التفويض على كونه وسيلة لتنمية قدرات صغار المدراء.
- 2- يخفض التحويل هذا من أعباء التخطيط بالنسبة للإدارة العليا.
- 3- يساعد مثل هذا التحويل على انتاج خطط أفضل حيث أن المدراء في المستويات الدنيا على علم واتصال بمشكلات وظروف العمل التي ستواجه تنفيذ الخطط مستقبلاً.
- 4- لا بد أن يؤدي التحويل إلى تحسين الروح المعنوية وتقوية حالة الرضا.

ثانياً: التنبؤ

قد يكون واضحاً من معنى الكلمة أن التنبؤ يعني التوقع لما سيكون عليه حال قضية ما في المستقبل سواء أكان هذا المستقبل قريباً أم لا وليست مسألة التنبؤ بمستقبل المنظمة الإدارية وبدرجة عالية من الدقة أمراً هيناً. اذ لو كان في الإمكان التنبؤ بالمستقبل بدقة متناهية لأصبحت عملية التخطيط سهله.

أن الحاجة للتنبؤ (الدقيق) امر واضح ولها الدور الرئيس في عملية التخطيط الإداري ومن مزايا التنبؤ أنه يدفع المدراء إلى التفكير في المستقبل والتحوط له واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة سواء اكان التنبؤ قد كشف لنا حالات تحتاج الى الرقابة ام انه يشكل نقطة الانطلاق لأعمال أخرى مضافة كما ان التنبؤ لاسيما عندما يشترك فيه غالبية المسؤولين في المنظمة سيساعد على توحيد وتنسيق الخطط ويركز على الاهتمام على المستقبل وبالتالي فانه يساعد على توحيد اهداف الخطط مما لا يمكن تحقيقه بأي طريقة أخرى.

وفي ضوء ما تقدم فانه يمكن أن تقسم الظروف او الحالات التي يمكن ان تواجهها المنظمة، والتي يتطلب التنبؤ بها كحالة تخطيطية مبدئية إلى ثلاثة أصناف:

- أ- الحالات التي هي خارج سيطرة المنظمة
أي تلك التي لا يمكن لإدارة المنظمة التحكم فيها: بل مجرد توقعها وحسب مؤشرات البيئة الخارجية مثل " التقلبات الاقتصادية والحوادث الطبيعية والنمو السكاني والحالة السياسية والرقابة الحكومية.
- ب- الحالات التي يمكن السيطرة عليها وبحدود معينة

اي تلك التي لاتقدر المنظمة على توجيهها بل يمكنها التأثير في امكانية حدوثها وتخفيف درجة تأثيرها ويقع في هذا الإطار نصيب من البيئة التي تحيط بالمنظمة والسياسة السعرية للمنظمة ومستوى الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة وسوق القوى العاملة ومصادر المواد الأولية .

ج- الحالات التي يمكن التحكم فيها

أي تلك التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وتوجيهها او حتى تقريرها من هذه الحالات هي ، سياسة توسع المنظمة واختيار مواقع الادارات التابعة للمنظمة وسياسة البيع والطاقة الانتاجية .

انواع الخطط

يتبين لنا من خلال الصفحات السابقة ان التخطيط وظيفة ادارية تمارس في مختلف الانشطة الاقتصادية(تجارية، وصناعية، زراعية خدمة تعليمية ..

والتخطيط بهذا المنظور ياخذ اشكالا وانواعاً متعددة فهناك خطط طويلة أو قصيرة الأمد، وهناك (ثانيا) خطط شاملة واخرى تعنى بقطاع معين والنوع (الثالث) يهتم بنشاط أو وظيفة من وظائف المنظمة اما النوع (الرابع) فهو الذي يعنى بنشاط الجماعة العاملة في المنظمة والتي لها غرض معين.

وفي ادناه ايجاز لكل من هذه الأنواع:

اولاً: من حيث المدة :

نجد ان هناك نوعين أساسيين من الخطط هما التخطيط طويل الأمد وقصير الامد وكذلك هناك نوع ثالث يدعى بالتخطيط متوسط الامد.

فالتخطيط قصير الامد ذلك النوع الذي يهتم بالمدة القصيرة والتي لاتتجاوز السنة الواحدة فقد يرسم المدير خطة لمدة شهر او شهرين او اكثر. وحتى الاثنى عشر شهراً يعالج من خلالها التنبؤات والتوقعات التي يمكن أن تحدث خلال هذه المدة قياسا بالموارد المتاحة من أموال وافراد و تجهيزات، على أن يحدد ذلك في اطار الهدف المرسوم أو المحدد .

ومن ناحية أخرى فإن التخطيط لا يقتصر على الأمد القصير وانما يمتد إلى الطويل والذي قد يشمل عدداً من السنوات . يزيد على الخمس سنوات .

وهذا النوع من التخطيط اعقد واصعب بالضرورة . قياساً بالتخطيط القصير الأمد اذ كلما كان التنبؤ لمستقبل ابعد واطول أنه سيتضمن احتمالات الخطأ وعدم التأكد اكثر مما لو كانت المدة اقصر .

وعلى الرغم من احتمالات الخطأ وعدم التأكد لطول المدة المخطط لها (التخطيط طويل الأمد) الا ان ذلك لا يعني عدم القيام به. فالتخطيط طويل الأمد له فوائد عديدة منها

(أ) العناية بالفرص بعيدة الأمد ومن ثم الاستعداد لها.

(ب) امكانية تمويل العمليات المقبلة بشكل اسهل نسبيا نظرا للاستعداد لها.

(ج) يساعد على معالجة المشاكل المتوقعة وقبل حدوثها بفترة مناسبة .

(د) يمكن المخطط من اعتماد التفكير والدراسة والتمحيص وليس مجرد اقتراحات انية اعتماداً على الطرق الرياضية والاحصائية المتاحة .

(هـ) مثل هذا التخطيط يعزز الالتزام والارتباط بالاهداف المنشودة بشكل اكثر نسبياً .

(و) امكانية اعتماد الخطة طويلة الأمد كمقياس لتطور الاعمال وتقديمها .

ومن ناحية ثالثة أن هناك نوعاً آخر من التخطيط يمكن ان يطلق عليه التخطيط متوسط الأمد وهو الذي يقع بين القصير وطويل الأمد .

ثانياً : من حيث درجة الشمول :

يمكن تبويب التخطيط من حيث شموليته إلى تخطيط على مستوى الدولة و آخر على مستوى المنظمة و آخر على مستوى المنظمة ، كما يشمل ذلك التخطيط المستوى القطري والاقليمي والمحلي .

والتخطيط مستوى على مستوى الدولة هو تخطيط ذو مستوى عالي كلي يهتم ويعالج التوجيه المركزي للاقتصاد الوطني للقطر الواحد وذلك عن طريق تحديد المكونات الأساسية للدخل والانتاج والاستهلاك والعمالة وغيرها من العوامل الاخرى الاساسية التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار .

بالاضافة الى ذلك فان الجهاز المسؤول عن التخطيط يهتم ايضا بعلاقات كل عامل من هذه العوامل وتحديد تطورها وغيرها وعلى مدى زمن معين فضلاً عن اهتمام الخطة بالكيفية التي يمكن معها الاسراع بعملية التنمية الشاملة والحيلولة دون حصول أي خلل من شأنه يعرقل تحقيق الهدف الاساس النهائي للقطر .

ثالثاً : من حيث الوظيفة :

واذا ماتعمقنا في دراسة الوظائف الأساسية لاية منظمة لوجدنا أن هناك مجموعة من الانشطة الوظيفية التي تدور في اطارها ، ومن هذه الأنشطة ، نجد الشراء الإنتاج التسويق المالية الأفراد، البحث والتطوير والتخطيط في ادارة الأفراد

يعالج الجوانب التي تهتم بالافراد و وظائفهم وبرامج تطويرهم ، وكذلك السياسات الأساسية التي توجه أنشطة التعيين والنقل والترقية ومنح الإجازات المختلفة ، اضافة السياسات التدريب والتطوير . التخطيط المالي . ينصب على تحديد مصادر المال ومجالات الاستخدام يقصد مواجهة متطلبات المنظمة . حيث أن للتمويل العشوائي مخاطرة خصوصاً عند مواجهة التطورات التكنولوجية أو حالات التوسع والنمو .

رابعاً : من حيث الغرض

الخطة هي طريقة العمل التي يختارها المدير لتنسيق عمل الجماعة .

واساس ذلك تعتمد المنظمة اشكالاً عديدة ومتنوعة من هذه الخطط مثل

1- الاهداف

2- السياسات

3- الاجراءات

4- القواعد

5- الموازنات

6- البرامج

ومهما يكن شكل ونوع الخطة وان هناك مايجب مراعاته عند اعداد كل خطة وبمعنى اخر ضرورة توافر عناصر اساسية في الخطة.

الوضوح اول هذه العناصر ويقصد به في هذا المجال قدرة المنفذ على استيعاب محتويات الخطة.

والعنصر الثاني هو درجة مساهمة الخطة في تحقيق الهدف، وما هو الجزء الخاص بالقسم او الوحدة المعنية الذي إذا ما تحقق فسيوفر للوحدات الأخرى تسهيلات تساعد على بلوغ أهدافها الأخرى. ومن هذا نفهم أن تحقيق هدف المنظمة لا يأتي عن طريق قيام كل قسم او وحدة بتحقيق حصتها من الخطة العامة حسب، بل يجب أن يكون الانجاز بالشكل الذي يسهم ويسهل مهمة القسم او الأقسام الأخرى الا ان ذلك لا يحقق مجمل الغايات مالم تحمل الخطة بين طياتها عنصر، التنسيق والتوازن في العمل، سواء أكان ذلك التناسق افقياً، بين الأقسام والوحدات في المستوى الإداري الواحد ام عمودياً بين الاقسام والوحدات الإدارية في المستويات التنظيمية الأخرى انحداراً من اعلى السلم التنظيمي ووصولاً إلى المستويات الدنيا.

وحتى لا نبتعد عن مضمون ايضاحنا الأول الخاص بأنواع الخطط، نعود فنشرح كل نوع منها ليسهل على الدارس فهمها.

أ- الأهداف:

ان الاغراض او الاهداف ماهي الا الغايات التي تتجه نحوها وجوه النشاط المبذول في منظمة ما. لا تمثل الاهداف الغاية الأخيرة للتخطيط حسب، بل انها الغاية التي تتجه نحوها وجوه النشاط الإداري الاخر مثل التنظيم والرقابة والتحفيز.

ب- السياسات:

النوع الثاني من الخطط التي تعتمد على ادارة المنظمة في السياسات وهي عبارة عن مفاهيم عامة ترشد وتوجه تفكير المسؤولين عند اتخاذ القرارات وفي مختلف اداراتهم وضمن الأهداف العامة.

وحتى تكون السياسات سليمة بحيث تساعد على تحقيق الغايات الأساسية للمنظمة فأنها يجب أن تتمتع بخواص جيدة تعطيها الفاعلية، ومن معايير السياسة الجيدة ما يأتي: -

1- أن تكون السياسة ذات مرونة معقولة تساعد على امتصاص المشاكل التي تواجهها المنظمة بين أونة وأخرى.

2- وبجانب عامل المرونة، يجب أن تنتج السياسة نوع من الثبات

3- يجب ان تكون للسياسة نوع من التجانس والتوافق مع السياسات الأخرى.

4- وكذلك يجب أن تكون السياسات واضحة ومفهومة من قبل الافراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الادارية.

ج- الاجراءات:

والنوع الثالث من الخطط هو ما يدعى بالإجراءات وهي تتضمن طريقة عمل وتطبيقها على أوجه النشاط المختلفة.

ما الذي يميز الأهداف عن الإجراءات؟

1- ان للأهداف والسياسات نوعا من العمومية بينما الإجراءات هي الطرق الواجب اتباعها في تنفيذ العمل.

2- السياسات تخطط حقل العمل بينما الإجراءات "هي تفاصيل الطرق الواجب اتباعها في تنفيذ العمل.

(د) القواعد:

القواعد او التعليمات ما هي الا محددات ما يجب ان ينفذ او لا ينفذ. مثل قاعدة ممنوع التدخين وممنوع الدخول لغير المسؤول عن العمل الخ.

هـ- الموازنات:

هي خطة عمل لأوجه نشاط المنظمة موضوعة بصورة ارقام. ويمكن ان تكون كلها أو جزء منها بالأرقام وهذه الأرقام قد تبين ساعات عمل، او وحدات منتجة.

و- البرامج

اما البرامج فهي خطط تتكون من خليط من السياسات والاجراءات والقواعد وتدعم بموازنات، غرضها بلوغ وتحقيق هدف منشود. فالبرامج خطط توضح الأعمال الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها لتحقيق هدف او اهداف معينة مع تحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل خطوة.

الاسئلة البعدية:

س1: وضح مسؤوليات التخطيط ؟

س2: بين ما هي انواع الخطط في المنظمة؟

رقم المحاضرة: الثامنة	
عنوان المحاضرة:	الوظائف الادارية (وظيفة التنظيم)
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول / الفصل الدراسي الأول / قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم التنظيم - سيتعرف الطالب على خطوات وظيفة التنظيم - سيكون الطالب على علم بالفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي - سيتعرف الطالب على الهيكل التنظيمي
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- يدرك مفهوم التنظيم - يبين خطوات وظيفة التنظيم - يفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي - يبين الهيكل التنظيمي
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد مفهوم التنظيم - يعدد خطوات وظيفة التنظيم - يوضح الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي - يشرح الهيكل التنظيمي
طرق القياس المعتمدة	عمل تقرير عن الزيارة الميدانية مع رسم هيكل تنظيمي للمعهد في ضوء الزيارة

الاسئلة القبليه:

- س1: ما هي افكارك عن وظيفة التنظيم في المنظمة؟ وهل لتنفيذ هذه الوظيفة خطوات ؟
- س2: هل تعتقد بوجود تنظيم رسمي وتنظيم وتنظيم غير رسمي؟

المحتوى العلمي :

- مفهوم التنظيم
- خطوات وظيفة التنظيم
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي
- الهيكل التنظيمي

محتويات المحاضرة

التنظيم الاداري

ماهية التنظيم

يعد التنظيم (Organization)، وظيفة ادارية اخرى وعنصرا من عناصر الإدارة، يتحدد بموجبه الإطار الذي تتشكل فيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتم بموجبه

تنظيم علاقات الأفراد العاملين، وتحقيق العمل الجماعي الهادف وتحديد وتنظيم علاقات العمل الناشئة بنتيجة قيام الأفراد بأداء واجباتهم.

وقد وردت مفاهيم عديدة للتنظيم منها

(أ) فقد عرفه كونتر وارونيل بأنه تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها افقيا ورأيا داخل هيكل المنظمة.

(ب) وعرف هنري فايول التنظيم بأنه امداد المنشأة بكل ما يساعدها على أداء وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الأفراد وبين الأشياء.

(ج) التنظيم تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها وتقويض الصلاحيات اللازمة لإدارتها.

(د) التنظيم: عبارة عن ايجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه.

وباعتبار التنظيم وظيفة يمارسها جميع المدراء في مختلف المستويات التنظيمية فقد نجد ان اختلاف مواقع المدراء يؤدي إلى ظهور ممارسات تنظيمية مختلفة تبعا لذلك، ففي المستويات الادارية العليا تكون مهمة المدراء وضع التنظيم العام للمنظمة وضمان تحقيق التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة والقيام بإقرار التغيرات اللازمة في تشكيلات الهيكل.

وفي المواقع التنظيمية الوسطى نجد ان للمدراء (رئيس قسم، مدير وحدة، الخ) مهمات تنظيمية تتمثل في وضع القرارات اللازمة للتشكيلات التابعة لهم وفي حدود التنظيم العام إضافة الى القيام بتجميع ما يتطلبه ذلك من أمور تنظيمية أخرى.

اما في المستويات المباشرة، فيمارس التنظيم من قبل الافراد كل مدير (رئيس عمال، مشرف، الخ) داخل وحدته التنظيمية، لضمان تحقيق التنسيق بين جهود العاملين الذين يشرف عليهم ومنع التضارب او الازدواج في العمل وإيجاد علاقات عمل جديدة.

ثانيا: خطوات التنظيم

يتضمن التنظيم القيام بعدد من الخطوات التي منها

(أ) تحديد الهدف الرئيس للمنظمة أو التعرف اليه.

(ب) تحديد الأهداف الثانوية وذلك لمعرفة المتطلبات الأساسية للعمل

(ج) تحديد الأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف اذ ان باختلاف الأهداف تختلف الأنشطة او تتغير طبيعتها

(د) تقسيم النشاطات إلى الأنشطة الجزئية

(هـ) ربط المجاميع مع بعضها وتحديد مستوياتها التنظيمية وتكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(و) اناطة الفعاليات بالأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والمقدرة اللازمة وذلك يتم شغل الهيكل بالأفراد.

(ز) تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من اداء مهماتهم المناطة بهم وتحديد مسؤولياتهم وتنظيم علاقات السلطة بينهم.

ثالثاً: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

تضم المنظمات نوعين من التنظيم الأول، يطلق عليها التنظيم الرسمي وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الإدارة.

والذي يتضمن الإطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات فهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الرسمية التي يضمها الهيكل وصلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين فيه. وكذلك يشمل جميع الإجراءات والقواعد والترتيبات المتخذة بهدف انجاز الأعمال اما النوع الثاني من التنظيم فهو غير الرسمي والذي يمثل أي خروج عن حدود التنظيم الرسمي ويتمثل بصور العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين الأفراد العاملين أثناء العمل.

أن تكوين الأقسام بموجب التنظيم الرسمي يؤدي إلى ظهور وحدات منفصلة الواحدة عن الأخرى، لكل منها حدودها وواجباتها والصلاحيات الخاصة بها إلا أن أداء العمل يتطلب أحياناً الخروج عن حدود التنظيم الرسمي وحدود الصلاحيات والواجبات، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث بعض التصرفات من قبل الأفراد في هذه الوحدات بشكل غير رسمي هدفها أداء العمل.

ويظهر التنظيم غير الرسمي في المنظمة ليكون في صالحها أحياناً كما نجده في أحيان أخرى في غير صالح المنظمة فعندما يكون للتنظيم غير الرسمي دور في معالجة الهفوات التي تظهر في التنظيم الرسمي عندها يكون له دور إيجابي في دعم التنظيم الرسمي للمنظمة كتحقيق السرعة في الاتصال وتبادل المعلومات أو تسهيل عملية التنسيق بين العاملين لإداء العمل أو خلق روح الفريق الواحد بين الأفراد العاملين وغيرها.

أما عندما يظهر التنظيم غير الرسمي ليعكس دوراً سلبياً في أداء عمل المنظمة كالتأثير في الروح المعنوية للعاملين والتأثير على أداء عمل الأفراد ومماشابه ذلك. عندما يكون التنظيم غير الرسمي في غير صالح المنظمة.

وهذا نجد أن على المنظمة القيام بدورها الفاعل للاستفادة من الجوانب الإيجابية من التنظيم غير الرسمي

وبشكل عام يمكن تقسيم التنظيم الرسمي على مايلي

(أ) تصميم الهيكل التنظيمي

(ب) المستويات الإدارية

(ج) نطاق الإشراف

(د) أسس تجميع النشاطات

(هـ) الصلاحيات والمسؤوليات وتضم

- مفهوم الصلاحية

- مفهوم المسؤولية

- تخويل الصلاحية

(و) المركزية واللامركزية

(ز) أنواع الصلاحيات

ح) اعادة التنظيم

الهيكل التنظيمي

يتناول موضوع الهيكل التنظيمي للمنظمة اظهار الشكل الرسمية للعلاقات التنظيمية والمستويات الادارية وتحديد خطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية.

اولا: تصميم الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي (Organization Structure) للمنظمة نتيجة تنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفي إحدى اسس تجميع النشاطات، ومن ثم ربط هذه المجاميع مع بعضها واطهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية دائرة او شعبة ويكون لكل من هذه الوحدات مدير يخول الصلاحيات اللازمة للأشراف على انجاز الفعاليات التي تضمها هذه الوحدات.

ويطلق على الخارطة التنظيمية التي تظهر هذه الترابطات (الهيكل التنظيمي) كما هو مبين في الشكل.

يبدأ الهيكل التنظيمي لأية منظمة عادة بمديرها الأعلى ويأخذ بالتفرع والتوسع الافقي كلما اتجهنا نحو الاسفل عبر الوحدات التنظيمية، ويعود ذلك إلى أن المدير الأعلى للمنظمة يشرف على عدد محدد من المساعدين. الذين يشرف كل

منهم بدوره على عدد من المدراء الذين يشرفون بدورهم على عدد من الأفراد وهكذا ... ولهذا نجد أن عدد الأفراد في أي مستوى اداري اقل من عدد الأفراد في المستوى الذي يليه، وبالتالي فان الحدود الخارجية للهيكل تبعا لذلك. تتمثل

بصورة هرم قمته إلى الأعلى وقاعدته الى الاسفل ويضم في داخله جميع الترابطات التنظيمية.

يبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة بالظهور عند وجود أكثر من مدير فالمنظمة التي يقوم مديرها بإدارة جميع مرافقها بنفسه لا تحتاج الى هيكل تنظيمي لان جميع الصلاحيات تكون محصورة بيده، وبالتالي لا توجد فيها اقسام ولا مدراء سوى مديرها ولأن توجد حاجة للهيكل التنظيمي، أما في حالة استعانة المدير بشخص اخر ليتولى مهام محددة من العمل. فإنه بذلك ينيط به جزءا من مهماته ويخوله الصلاحيات اللازمة للقيام نيابة عنه بأداء العمل المكلف به.

وبذلك يبدأ الهيكل بالنشوء ويتوسع المنظمة يتوسع هيكلها التنظيمي فتزداد مستوياته الادارية ووحداته التنظيمية وتتنوع أساليب تجميع النشاطات.

الاسئلة البعدية:

س1: تكلم عن وظيفة التنظيم في المنظمة؟ وما هي خطوات تنفيذها ؟

س2: وضح التنظيم رسمي والتنظيم غير الرسمي؟ وما هي فوائد التنظيم غير الرسمي للمنظمة؟

رقم المحاضرة: التاسعة	
عنوان المحاضرة:	المستويات والصلاحيات
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم المستويات الادارية. - سيتعرف الطالب نطاق الاشراف - سيكون الطالب على علم باسس تجميع النشاطات
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- يدرك مفهوم المستويات الادارية - يبين نطاق الاشراف - يفرق بين انواع اسس تجميع النشاطات
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد مفهوم المستويات الادارية. - يبين نطاق الاشراف - يوضح الاختلاف بين اسس تجميع النشاطات
طرق القياس المعتمدة	عمل كويز للطالب عن الحالات العملية

الاسئلة القبلية:

س1: ماهو تصورك عن عدد المستويات الادارية في المنظمة ؟

س2: ماذا يعني نطاق الاشراف في المنظمة ؟

المحتوى العلمي :

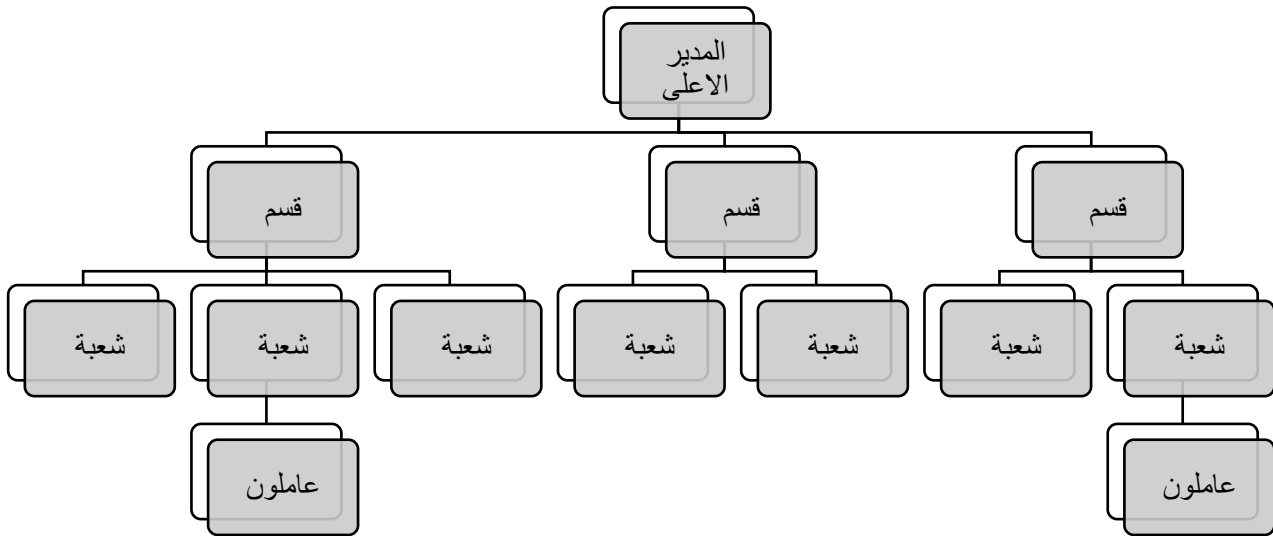
- مفهوم المستويات الادارية
- نطاق الاشراف
- اسس تجميع النشاطات
- مفهوم الصلاحيات
- مفهوم المسؤولية

محتويات المحاضرة

المستويات الادارية

وتعد المستويات الادارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي في المنظمة وهي تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي فالأنشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي يطلق عليها أنشطة الادارة العليا، التي تمثل

المستوى الأول للمنظمة، والنشاطات التي توجد في الموقع التالي في نشاطات الادارات الوسطى والتي تمثل المستوى الثاني للمنظمة.



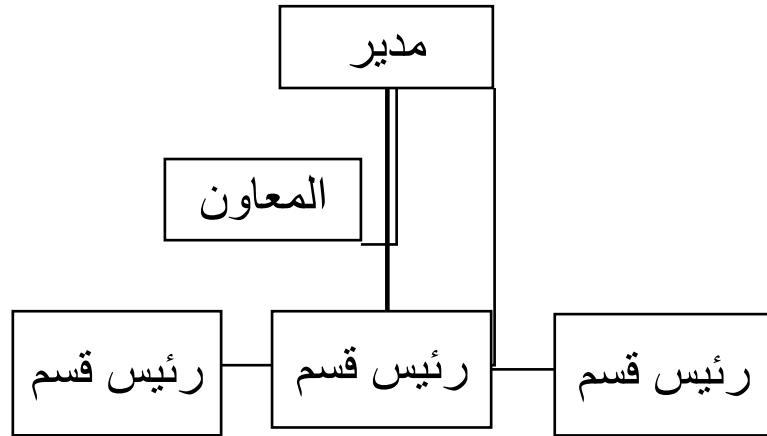
هيكل تنظيمي على شكل هرم وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تليها فهي أنشطة الإدارة المباشرة، وتمثل المستوى الثالث للمنظمة.

ويختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة إلى أخرى حسب حجم أعمالها وتشعبها فالمنظمة الصغيرة التي تدار من قبل صاحبها ليست بحاجة إلى مستويات إدارية وذلك لكون مديرها أو صاحبها قادراً على إدارة الأعمال وتوجيه العاملين بنفسه، إلا أنه متى ما شعر بعدم قدرته على السيطرة على المنظمة، بسبب توسعها وتشعب أعمالها فإنه مضطراً إلى الاستعانة بـ ناس آخرين لمعاونته على إدارة المنظمة حيث يقوم بإعادة تقسيم نشاطات المنظمة وتجميعها في مجاميع واناطة كل مجموعة بأحد مرؤوسيه وتخويلهم جزءاً من صلاحياته ليتمكنوا بموجبها من توجيه العمل والعاملين. وبذلك تقل الأعباء الملقاة عليه من خلال توزيع جزء منها على آخرين ليبقى هو مشرفاً على المكلفين بالأشراف على المجاميع المستحدثة وبذلك تخلق المستويات الإدارية ففي الحالة الأولى عندما يدير صاحب المنظمة جميع الأعمال بنفسه فإن ذلك يعني أن ليس هناك مستويات إدارية أما في الحالة الثانية، أي عندما يستعين برؤساء الأقسام فهو قد أنشأ مستوى إدارياً إضافياً إلى مستواه فأصبح للمنظمة مستويان الأول مستوى مدير المنظمة والثاني مستوى رؤساء الأقسام حيث يستعينون بأشخاص آخرين للأشراف على جزء من مهماتهم.

حالات عملية للهيكل التنظيمي

حالة عملية رقم 1

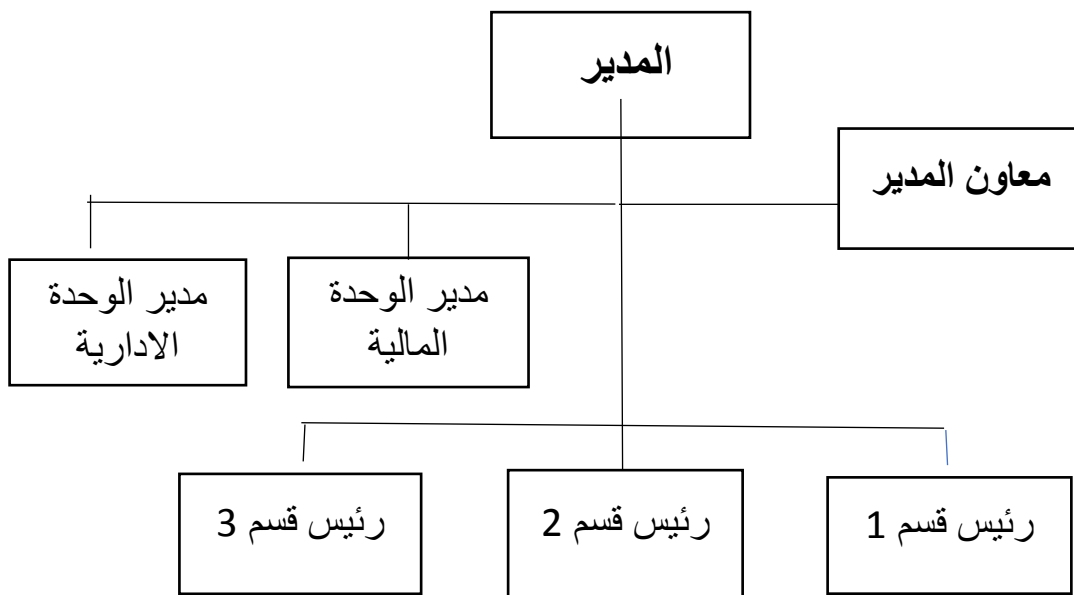
هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ورؤساء أقسام



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ورؤساء الأقسام

حالة عملية 2

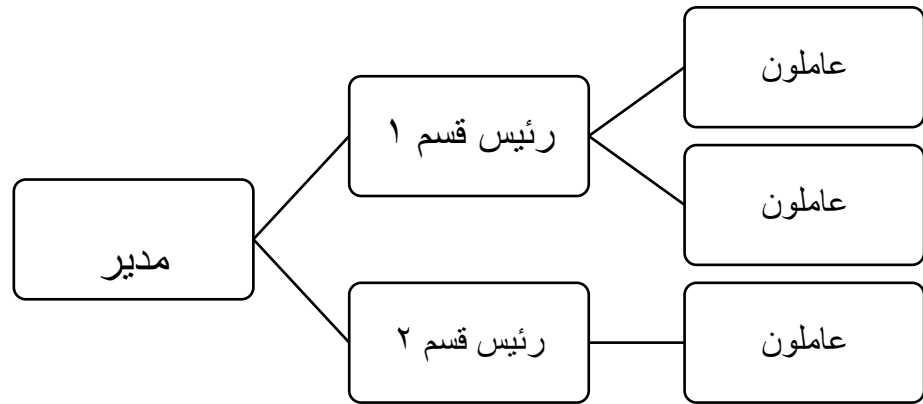
هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ومدراء الوحدة الإدارية والوحدة العلمية ورؤساء الأقسام



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ومدراء الوحدة الإدارية والوحدة العلمية ورؤساء الأقسام

حالة عملية 3

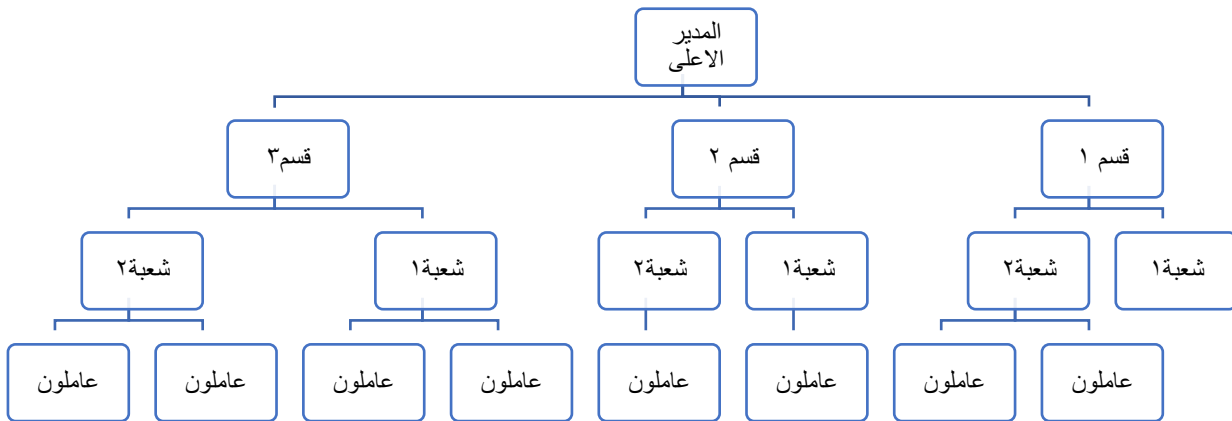
هيكل تنظيمي يتكون من مدير ورئيس قسم 1 ورئيس قسم 2 بالإضافة الى العاملون



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ورئيس قسم 1 ورئيس قسم 2 بالإضافة الى العاملون

حالة عملية رقم 4

هيكل تنظيمي يتكون من المدير ورؤساء مجموعة الأقسام وهم قسم 1 ويتكن من الشعبة 1 والشعبة 2 وفيه عدد من العاملون ،،،، وقسم 2 يتكون من شعبة 1 وشعبة 2 وفيه عدد من العاملون ،،،، وقسم 3 شعبة 1 وشعبة 2 وفيه عدد من العاملين



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ورؤساء مجموعة من الاقسام

تعود أسباب ظهور المستويات الإدارية بشكل كبير الى ثلاثة عوامل هي:

- أ- اتساع حجم المنظمة
- حيث يؤدي ذلك الى تشعب الاعمال وتعدد الامر الذي يستدعي تنظيم نشاطات المنظمة في اقسام متخصصة وربطها بالشكل الذي يسهل عملية الاشراف عليها فتظهر هذه الأقسام في مواقع

متتالية في الهيكل التنظيمي للمنظمة متمثلة بمستويات إدارية متعاقبة بعد مستوى المدير الأعلى للمنظمة.

ب- المدى الإداري للمدير

أن قابليات الإنسان محدودة وليس بوسعها الاشراف على عدد غير محدود من الأفراد فمتى ما يشعر المدير بأن كفاءته الادارية اخذت بالانخفاض نتيجة لكثرة عدد المرؤوسين الخاضعين له فإنه يلجأ إلى تقليل عددهم من خلال تقسيمهم إلى مجاميع وناطقة كل مجموعة بمساعد له. ويبقى هو مشرفاً على هؤلاء المساعدين الذين يكون عددهم محدوداً واقل من عدد المرؤوسين في الحالة الأولى يتمكن بذلك من العمل بكفاءة ادارية عالية وبهذا يخلق مستوى اداريا جيداً لاحقاً على شرح مفهوم نطاق الاشراف بالتفصيل).

ج: تخويل الصلاحية

أن أساس قيام المستويات الادارية هو تخويل الصلاحية حيث أن حصر الصلاحيات بيد المدير الأعلى للمنظمة يعني عدم وجود مستوى اداري في المنظمة الا أنه متى ماخول المساعدين جزءاً من صلاحياته للأشراف على نشاطات معينة فإن ذلك يؤدي إلى اظهار مستوى اداري يليه.

ان عملية انشاء المستويات الادارية هي وسيلة يلجأ اليها المدراء: لضمان إدارة مرفقات المنظمة بما يحقق الأهداف المرسومة بشكل أفضل. وعليه فإنها لا تنشأ الا إذا اقتضت الحاجة ذلك. فعملية انشاء المستويات الإدارية أمر غير مرغوب فيه. ولا يلجأ المدير اليه. الا بعد ان يجد نفسه مضطراً لذلك. لان تعدد المستويات يؤدي إلى ظهور الاشكالات الاتية

1- ابعاد ادارة المنظمة عن القائمين بتنفيذ العمل فالمدير الذي يتولى بنفسه ادارة العمل يكون قريباً وعلى علم بكل متطلبات العمل والصعوبات التي تواجه تنفيذه، لكونه على اتصال مباشرة بالعاملين: وكلما انشأنا مستوى ادارياً جديداً ابتعد المدير الأعلى للمنظمة عن العاملين وأصبح المدراء في المستوى الجديد حلقة الوصل بينهما. وهذا بدوره يؤدي إلى خلق مشاكل ومعوقات في عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والاتصالات وغيرها.

2- زيادة التكاليف الادارية: ذلك لان انشاء مستوى جديد يعني، اضافة مدراء جدد، وزيادة جهود وتكاليف ادارية للمنظمة، حيث تظهر الحاجة إلى مكاتب وموظفين واثاث ومتطلبات اخرى تؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية.

ثالثاً: نطاق الاشراف

من هنا نجد أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة عالية يطلق عليه نطاق اشراف المدير فالمدير

يشرف على خمسة مرؤوسين يكون نطاق اشرافه (5)، والذي يشرف على عشرة

مرؤوسين يكون نطاق اشرافه (10) وهكذا، لذلك نجد ان نطاق اشراف المدير يزداد او يقل تبعاً للمتغيرات الاتية:

1- قدرات المدير

يختلف المدراء عن بعضهم من حيث كفاءتهم وادراكهم ووعيهم في العمل فكلما توفرت هذه الصفات وغيرها من الصفات الادارية الأخرى التي تزيد في إمكاناتهم من الاشراف على المرؤوسين ازداد نطاق اشرافهم وكلما قلت او ضعفت هذه الصفات انخفض نطاق اشرافهم.

2 الوقت المخصص للإشراف:

أن المدراء في المستويات الادارية العليا الذين يكون معظم وقتهم مخصصا لمهام التخطيط والرقابة اضافة الى مسؤولياتهم المتعددة يضيق نطاق اشرافهم بينما نجد أن المدراء في المستويات الادارية التنفيذية يخصصون معظم

وتنتهم للإشراف على تنفيذ العمل وبذلك يزداد نطاق اشرافهم.

3- درجة تخويل الصلاحيات

يختلف المدراء من حيث درجة ميلهم إلى تخويل أو حصر الصلاحيات فمنهم يفضل تخويل معظم صلاحياته إلى الآخرين. وخاصة التي تتعلق بتنفيذ الأعمال التفصيلية. تاركاً لنفسه صلاحية التخطيط والرقابة فقط، بينما نجد البعض

الصلاحيات لديه وعدم تخويلها أو تخويل جزء بسيط جداً منها إلى مرؤوسين.

فنطاق أشراف المدير يزداد بازدياد درجة تخويل الصلاحية ويقل بانخفاض درجة التحويل لأن تخويل الصلاحية الى المرؤوسين يوفر وقتاً للمدير للإشراف عليهم بينما يؤدي حصر الصلاحيات لدى المدير إلى زيادة اعباءه وبالتالي إلى عدم توفر الوقت اللازم للإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

4- طبيعة الأعمال التي يشرف عليها المدير

يتحدد أشراف المدير على مرؤوسيه في ضمان انجاز الأعمال التي يمارسها المرؤوسون بالشكل المخطط لها

5- كفاءة المرؤوسين:

تؤثر كفاءة المرؤوسين في المدى الاداري للمدير فالمرؤوس الذي تتوفر لديه الكفاءة والمعرفة في اداء العمل لا تستدعيه الحاجة إلى مراجعة مديره في كئي الأمور كما قد يؤدي ذلك إلى قيام المدير بتحويله الصلاحيات اللازمة لتلك الأمور لمقدرته على ذلك فيزداد نطاق اشراف المدير، لتوفر الوقت لأشراف على مرؤوسين أكثر بينما ينخفض نطاق اشراف المدير في حالة عدم توفر الكفاءة لدى المرؤوسين. لكونه يخصص وقتاً أكثر للإشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم إلى كيفية اداء العمل.

- عدد العلاقات بين المرؤوسين وأثرها في نطاق الاشراف:

يوثر زيادة أو نقصان عدد المرؤوسين الخاضعين الاشراف المدير في عدد العلاقات التي تظهر، سواء كانت بين المدير والمرؤوسين ام ما بين المرؤوسين أنفسهم وكلما ازداد عدد المرؤوسين ازدادت العلاقات وتعددت، مما يؤثر في كفاءة

العمل مالم تحدد وتنظم بالشكل الذي يضمن تحقيق التنسيق بينها.

وقد حددت ثلاث أنواع من العلاقات تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين هي:

- 1- العلاقات الفردية المباشرة: وهي العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة ويكون عددها مساوياً لعدد المرؤوسين.
- 2- العلاقات الجماعية المباشرة: وهي العلاقات التي تتم بين الرئيس وبين أكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد.
- 3- العلاقات المتداخلة : وهي العلاقات التي تتم بين المرؤوسين مع بعضهم البعض بناء على طلب أي منهم.

أسس تجميع النشاطات

تختلف أسس تجميع النشاطات للوحدات التنظيمية بين منظمة وأخرى باختلاف أهدافها وطبيعة عملها، فبعد ان يتم تقسيم اعمال المنظمة الى عدد من الأنشطة والفعاليات تظهر الحاجة الى ترابط جهود القائمين بها بما يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة.

ولتحقيق ذلك يتم تجميع الأنشطة والفعاليات في وحدات منفصلة واناطتها بمدراء يخولون الصلاحيات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة والفعاليات ويطلق على هذه العملية بالتقسيم.

ومن الأسس المتبعة في تجميع أنشطة المنظمات ما يأتي:

- 1- التقسيم حسب وظائف المنشأة: ويتم بموجبية الفصل بين النشاطات المتعلقة بوظائف المنشأة.
ومن المزايا التي يحققها هذا الأساس
أ- التخصص في العمل
ب- التنسيق في أداء الاعمال
ت- الاشراف الكامل على النشاطات
أما عيوبه فهي:
أ- عدم ملائمتها للمنظمات التي تمارس عملها في مناطق متعددة
ب- يؤدي هذا الأساس الى اضعاف أسلوب تنمية المدراء
- 2- التقسيم حسب السلعة او الخدمة: ويتم بموجبية الفصل بين النشاطات المتعلقة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويعود سبب ظهور هذا الأساس في التقسيم الى كبر وتوسع المنظمات وتعدد العمل الإداري فيها.
ومن مزايا هذا الأساس:
أ- التخصص على أساس السلعة او الخدمة
ب- سهولة التنسيق بين النشاطات المتعلقة بالأعمال
ت- تحقيق المرونة في توفير المستلزمات المادية والبشرية التي تتطلبها كل وحدة من الوحدات المختلفة.
اما عيوب استخدام هذا الأساس فهي
أ- صعوبة توفير مديرين قادرين على الالمام بكل متطلبات العمل
ب- صعوبة التنسيق بين الأنشطة المختلفة لوظائف المنظمة
- 3- التقسيم حسب مراحل العمل: ويتم الفصل بين نشاطات كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج او تقديم الخدمات عن نشاطات المرحلة الاخرى
ومن مزايا استخدام هذا الأساس:
أ- التخصص بمراحل العمل
ب- سهولة توفير ظروف ومستلزمات عمل تناسب أدائه
اما عيوب استخدام هذا الأساس
أ- صعوبة التنسيق بين العمليات المختلفة لمراحل العمل
ب- يترتب على حصول أي خطأ او تأخر في الإنجاز توقف مراحل العمل التي تليها.
- 4- التقسيم حسب الزبائن: فصل النشاطات المتعلقة بنوع الزبائن عن النشاطات المتعلقة بالنوع الاخر
من مزايا هذا الأساس:
أ- التخصص بالمعرفة المطلوبة

ب- يناسب المنظمات التي تتعدد وتتوسع فيها الخدمات
اما عيوبه فهي احتمال ظهور طاقة معطلة من العاملين او الوحدات الإدارية المتخصصة بين
مده واخرى

5- التقسيم حسب الموقع: يتم الفصل بين النشاطات على أساس موقع أدائها.

ومن المزايا التي يحققها هذا النوع

أ- يساعد على تحويل الصلاحيات لاتخاذ القرار

ب- يتيح الفرصة للتعرف على المعلومات الدقيقة لمتعلقة بالعمل.

ت- يؤدي الى تقليل التكاليف

اما عيوب هذا الأساس فهي

أ- صعوبة التنسيق بين المواقع المختلفة

ب- التخوف من ضياع جوهر السياسة المقررة من قبل المنظمة

6- التقسيم حسب الوقت: فصل النشاطات عن بعضها على أساس وقت أدائها.

من اهم مزايا هذا الأساس هو تحقيق ديمومة واستمرارية في عمل المنظمات

الا ان عيوبه هي صعوبة تحقيق العلاقات التي تنشأ بين المسؤولين عن الأقسام في مدة زمنية
معينة

7- التقسيم المركب: استخدام اكثر من أساس واحد في التجميع.

مفهوم الصلاحية:

عرفت من قبل فايول: بانها الحق في اصدار الأوامر والقوة في اجبار الآخرين على تنفيذها.

مفهوم المسؤولية

هي التزام الافراد للقيام بالواجبات المحددة لهم.

الاسئلة البعدية:

س1: تكلم عن المستويات الادارية في المنظمة ؟ مع الرسم ؟

س2: ماذا يعني نطاق الاشراف في المنظمة ؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه ؟

رقم المحاضرة: العاشرة	
عنوان المحاضرة:	المسؤولية
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم المركزية واللامركزية - سيتعرف الطالب على انواع الصلاحيات - سيكون الطالب على علم بالخرائط التنظيمية
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- يدرك مفهوم المركزية واللامركزية - يفرق بين انواع الصلاحيات - يبين طرق اعداد الخرائط التنظيمية
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - أسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد مفهوم المركزية واللامركزية - يبين هل الإدارة علم ام فن؟ - يوضح انواع الصلاحيات - يميز بين الخرائط التنظيمية
طرق القياس المعتمدة	إعادة المحاضرة من قبل عدد من الطلبة

الاسئلة القبليّة:

- س1: ما هي افكارك عن المركزية واللامركزية الادارية؟
- س2: هل هناك نوع واحد من الصلاحيات في المنظمة؟ ام اكثر من نوع ؟

المحتوى العلمي:

- المركزية واللامركزية
- انواع الصلاحيات
- الخرائط التنظيمية

محتويات المحاضرة

المركزية واللامركزية

تعد المركزية واللامركزية ظاهرتين من الظاهر التنظيمية التي نجدها في اية منظمة، فالمركزية الإدارية هي تركيز الصلاحية وحصرها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث يتم في هذا المستوى اتخاذ القرارات

اما اللامركزية فتعبر عن توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق اتخاذ القرارات.

اما العوامل التي تدفع المنظمة للميل صوب المركزية او اللامركزية فهي:

- 1- أهمية القرارات
 - 2- حجم المنظمة
 - 3- كفاءة المرؤوسين
 - 4- المرحلة التي تر بها المنظمة
 - 5- مدى توفر الأساليب الرقابية
 - 6- تكلفة القرار
- مزايا وعيوب المركزية واللامركزية الإدارية

من ابرز مزايا وعيوب المركزية واللامركزية مايتاتي:

- أ- مزايا المركزية الإدارية
 - 1- تناسب المنظمات ذات العمل المحدود الذي لا يتطلب التوسع في انشاء المستويات الإدارية
 - 2- الاستفادة من خبرات المدراء في المستويات الإدارية العليا عند انجاز الاعمال
 - 3- تنمية رجال الإدارة العليا ادارياً
- ب- عيوب المركزية الإدارية
 - 1- البطء في اتخاذ القرارات
 - 2- لا تناسب المنظمات الكبيرة
 - 3- لاتعمل على تنمية المدراء في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.
- ث- مزايا اللامركزية الإدارية
 - 1- التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا
 - 2- تؤدي الى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل
 - 3- تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة
 - 4- اتباع اللامركزية يمكن المدراء في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل
- ج- عيوب اللامركزية الإدارية
 - 1- لاتناسب المنظمات الصغيرة
 - 2- الخوف من اتخاذ قرارات تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا
 - 3- التفاوت في المستويات الإدارية المختلفة للمدراء في المنظمة من حيث كفاءتهم وخبرتهم.

أنواع الصلاحيات

من أبرز أنواع الصلاحيات التالي:

- أ- الصلاحية الراسية: تعد من أنواع الصلاحيات المهمة في المنظمة وذلك لان من يتمتع بها يصبح له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة التي من شأنها تنفيذ العمل، وهي لذلك تسمى ايضاً بالصلاحية التنفيذية.
- ب- الصلاحية الاستشارية: وهي الصلاحيات التي بموجبها يحق لمن يتمتع بها تقديم النصائح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين.
- ت- الصلاحية الوظيفية: وهي الصلاحية او مجموعة الصلاحيات التي تخول لمدير ما للأشراف على سياسات وعمليات او تصرفات معينه تتم من قبل الافراد العاملين تحت اشراف مدراء اخرين.

الخرائط التنظيمية

الخارطة التنظيمية: هي وسيلة ايضاحية تبين التنظيم الخاص بالمنظمة فهي تبين الوظائف الرئيسية والفرعية والمستويات التنظيمية والاقسام الرئيسية والثانوية للمنظمة وتبين خطوط الاتصالات.

أنواع الخرائط التنظيمية

- 1- خارطة راسية: عندما تترتب الأقسام للمنظمة أولاً، ثم الأقسام التابعة لها نزولاً الى اخر قسم ويعد هذا النوع من الخرائط الأكثر شيوعاً نظراً لسهولة استخدامه.
- 2- خارطة افقية: وهي خارطة تنتظم فيها الوحدات والاقسام المختلفة من اليمين الى اليسار، حيث تكون الأقسام الرئيسية من الجهة اليمنى وتتفرع يساراً لتضم الأقسام التابعة لها.
- 3- خارطة دائرية: وهي الخارطة التي تترتب فيها الوحدات على شكل دائري حيث تتفرع الوحدات من مركزها الذي هو اعلى وحدة تنظيمية، لتنتشر حول هذا المركز وكلما تبتعد في تفرعها عن المركز يقل مستواها التنظيمي.

الاسئلة البعدية:

س1: تكلم عن المركزية واللامركزية الادارية؟ وبين الفرق بينهما ؟

س2: عدد انواع الصلاحيات مع التوضيح لكل نوع ؟

رقم المحاضرة: الحادية عشر	
عنوان المحاضرة:	التحفيز
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم واهمية الحوافز - سيتعرف الطالب انماط الحاجات - سيكون الطالب على علم بالفرق بين الحاجات والدوافع - سيتعرف الطالب على انواع الحوافز
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	- يدرك مفهوم واهمية الحوافز - يبين انماط الحاجات - يفرق بين الحاجات والدوافع - يبين انواع الحوافز
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يحدد مفهوم واهمية الحوافز. - يبين انماط الحاجات - يوضح بالاختلاف بين الحاجات والدوافع - يميز بين انواع الحوافز
طرق القياس المعتمدة	اعداد تقرير مبسط

الاسئلة القبليه:

س1: ما هو تصورك عن الحاجات والدوافع والحوافز ؟

س2: ماهو مفهومك عن الحوافز وما هي انواعها ؟

المحتوى العلمي:

- مفهوم واهمية الحوافز
- الحاجات والدوافع والحوافز
- انماط الحاجات
- الحوافز
- انواع الحوافز

محتويات المحاضرة

الحوافز

الشخصية: هي حاصل جمع الصفات المادية والجسدية والعقلية والاجتماعية للفرد.

هناك عوامل عديدة تؤثر في الفرد من أهمها ما يأتي:

- 1- العامل الوراثي
- 2- العامل الجغرافي
- 3- العامل الاجتماعي
- 4- الشخصية

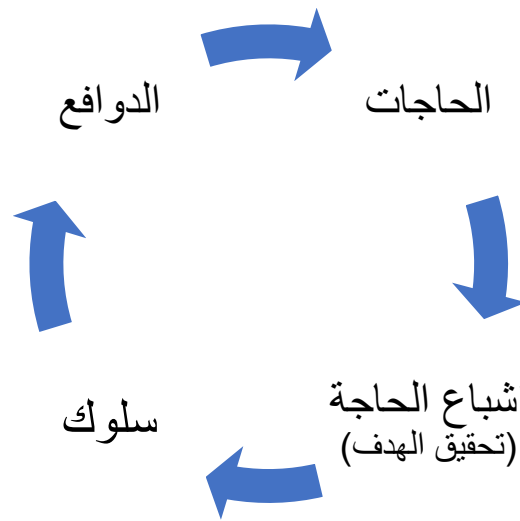
الاختلافات الفردية

ان طبيعة البشر مختلفة فمنهم ذو طبيعة انانية وعدوانية ومنهم المتسامح والطيب ومنهم الناضج والموضوعي ومنهم العاطفي ومنهم ذو طبيعة تنافسية.

الحاجات والدوافع

الدوافع عبارة عن أشياء كامنة في النفس البشرية او قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي الى تصرف او سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف تمثل حاجات يطمح الانسان الى اشباعها.

ويوضح الشكل الاتي العلاقة بين الحاجات والدوافع والهدف والسلوك



شكل دورة حاجات الافراد

أنماط الحاجات:

يمكن تصنيف الحاجات الى التالي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية او الأولية
وتنشأ هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورية للبقاء وحفظ النوع كما انها أكثر ضرورة من الحاجات الأخرى فلها الأولوية من حيث الاشباع ومن اجلها يبذل الانسان كل ما بوسعه لاشباعها ويدخل ضمنها الحاجة الى الطعام والماء والهواء وما شابه ذلك.
- 2- الحاجات الاجتماعية والنفسية او الثانوية

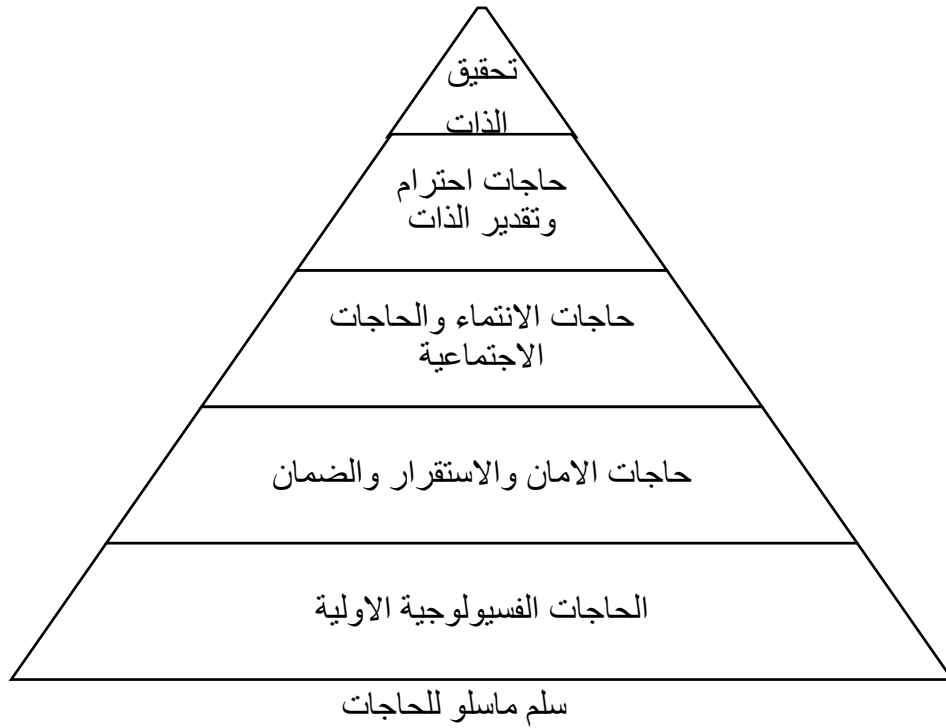
وتمثل حاجات العقل والروح بدلاً من الحاجات الوظيفية للجسم وتظهر هذه الحاجات وتنمو وتتطور وفقاً للنضج العقلي للإنسان ومنها الاندماج مع الناس والتقدير وتحقيق الذات والمنافسة والاحترام

تدرج الحاجات او الدوافع:

قد أكد علماء النفس ان للحاجات اسبقية معينة، فلقد بين عالم النفس (ماسلو) في نظريته المشهوره سلم الحاجات ان حاجات الفرد بالإمكان ترتيبها على شكل سلم الحاجات كما موضح بالشكل التالي، فعندما تشبع الحاجات الأولية يبحث الفرد عن اشباع الحاجات التي تليها في التدرج السلمي الأعلى وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية فأنها تبقى مهمة جداً بالنسبة له مما يؤدي الى تأجيل اشباع الحاجات التي تلي الحاجات الأولية الأساسية.

وقد صنف ما سلو احتياجات الفرد الى خمس مستويات هي كالآتي

- 1- الحاجات الفسيولوجية
- 2- حاجات الأمان والاستقرار والضمان
- 3- حاجات الانتماء والاندماج مع الآخرين
- 4- حاجات احترام وتقدير الذات
- 5- حاجات تحقيق الذات وتحقيق الطموحات



الحوافز:

ان كفاءة الافراد في العمل وعوامل تحديد كفاءتهم تتوقفان على عنصرين اساسيين هما، المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل بما يتمتع به الفرد من قدرات وقابليات ومهارات وخبره والتي تكونت لديه من خلال التعليم والتدريب والممارسة العملية إضافة الى الاستعداد الذاتي للفرد الذي

ينميه التعليم والتدريب اما الرغبة في العمل فتتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة.

وعرفت الحوافز بانها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل.

أنواع الحوافز:

- 1- الاجر
- 2- المكافآت
- 3- المشاركة في الأرباح
- 4- الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين
- 5- الترقية
- 6- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين
- 7- استخدام أسلوب التوجيه بدلاً من أسلوب الامر

الاسئلة البعدية:

س1: وضح كل من الحاجات والدوافع والحوافز ؟

س2: عرف الحوافز وما هي انواعها ؟

رقم المحاضرة: الثانية عشر	
عنوان المحاضرة:	القيادة
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم و اركان القيادة - سيتعرف الطالب الانماط القيادية - سيكون الطالب على علم بالفرق بين القائد والمدير - سيتعرف الطالب على مصادر قوة تأثير القائد
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	يدرك مفهوم واهمية الإدارة. - يبين الانماط القيادية - يفرق بين القائد والمدير - يبين مصادر قوة تأثير القائد
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في لقاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	يحدد مفهوم واهمية الإدارة. - يبين الانماط القيادية - يوضح مصادر قوة تأثير القائد - يميز بين القائد والمدير
طرق القياس المعتمدة	اختبار الكتروني من خلال الكلاس روم

الاسئلة القبليه:

- س1: ماهو مفهومك للقيادة؟ وهل هناك فرق بين القائد والمدير ؟
- س2: باعتقادك ماهي مصادر قوة القائد ؟

المحتوى العلمي:

- مفهوم و اركان القيادة
- الفرق بين القائد والمدير
- النظريات والانماط القيادية
- مصادر قوة تأثير القائد

محتويات المحاضرة

اولاً:- مفهوم القيادة:

النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الاشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

نلاحظ من التعريف انه يرتكز على ثلاثة اركان رئيسة هي:

- النشاط الإيجابي في مجال الاشراف الإداري على الآخرين.
- تحقيق الغرض الوظيفي
- اتخاذ الوسيلة لتحقيق هذا الغرض

الفرق بين القائد والمدير

هناك اختلاف واضح بين مفهوم المدير التقليدي ومفهوم القائد كما مبين في الجدول التالي:

القائد	المدير
يهتم بالجوانب الإنسانية لمروسيه بالإضافة الى اهتمامه بتنظيم العمل	1 يستمد سلطته الإدارية من التنظيم الرسمي ويفرضها على الآخرين وقد يقبلون على تنفيذها خوفاً من الجزاء
ينظر الى الافراد نظره إنسانية وليست نظره اقتصادية او مادية فحسب	2 ينصب اهتمامه على زيادة الانتاج وتحسينه وينحصر اهتمامه بالعاملين
يعمل على اشباع حاجات الافراد وتحقيق رغباتهم وهو بذلك يحصل على طاعتهم	3 الاهتمام بالعمل واهمال العلاقات الإنسانية
يستمد سلطته من الجماعة التابعة له	4 يعتمد بسلطته المفوضة من الأعلى دون حصوله على رضا المرؤوسين وقبولهم

نظريات القيادة:

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

1- نظريات السمات / الخصائص.

2- النظريات السلوكية.

3- النظريات الشرطية / الموقفية .

أولاً: نظريات السمات : إن أول ما استقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف و اكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره ، وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو سمات معينة إذا توافرت في الفرد أصبح قائداً فعالاً ناجحاً. وقد اقترح هؤلاء الكتاب العديد من السمات، من بينها - على المثال وليس الحصر - القوة البدنية ، طول القامة ، الذكاء، الأمانة ، الاتزان ، الثقة بالنفس ، الحيوية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والحزم، والقدرة على اتخاذ القرار ، الدافعية العالية، التبصر، وغيرها، ومن ناحية أخرى لقد رأى بعض أنصار هذا الاتجاه أن الإنسان يولد قائداً ، أي أنه يرث الخصائص السابق ذكرها.

ولكن هذه النظرية تعرضت لانتقادات و تحفظات كثيرة، ومن أهمها:

1. وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
2. التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
3. أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين سينجحون في القيادة، فهناك العديد من الأفراد لديهم هذه السمات ولم يصبحوا قادة ناجحين كما أنه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم بعض السمات سابقة الذكر.

4. عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة.
5. عدم شمولية النظرية لأنها أغفلت متغيرات عديدة تعلق بفعالية القيادة.

ثانيا : النظريات السلوكية و كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هوثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ونظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة ، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات ، ويفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل - وليس سماته - والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته ، هي التي تحدد فاعليته ، وهذا التحول يعتبر هاما لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك / الأسلوب يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين . وسناقش فيما يلي أهم النظريات / الدراسات السلوكية حول القيادة :

نظرية لا يكرت في القيادة : لقد صنف لا يكرت أساليب القيادة إلى أربعة أساليب /نظم، وهي كالآتي :

- 1 - الأسلوب التسلطي الاستغلالي : ويتصف بالمركزية العالية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم مشاركة المرؤوسين وعدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوس وآرائهم، ويلجأ الرئيس إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.
- 2 -الأسلوب الأتوقراطي : وهو لا يختلف كثيرا عن النظام السابق، فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل، ويسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء ومقترحات المرؤوس.
- 3- الأسلوب المشارك : وفي هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب السيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها
- 4 - الأسلوب الديمقراطي : حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار و آراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة وقد دلت دراسات لا يكرت وزملائه على أن الأسلوبين (المشارك و الديمقراطي (حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (التسلطي و الاوتقراطي (وكان أفضل هذه الأساليب في رأي لا يكرت هو الأسلوب الديمقراطي.

مصادر قوة تأثير القائد:

- من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وتم تصنيف مصادر قوة و تأثير القائد الى خمسة مصادر رئيسية هي:
- قوة المكافأة : وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية.
 - قوة الإكراه العقاب : وتستند إلى الخوف، وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه (الفرد).
 - القوة المشروعة : وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.
 - قوة الخبرة : وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية.
 - قوة الاقتداء و الاعجاب : و تعتمد على تمثل المرؤوس بشخصية الرئيس و اعجابه به و تقديره له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية.

الاسئلة البعدية:

س1: ماهو مفهوم القيادة؟ وما هو الفرق بين القائد والمدير ؟

س2: بين مصادر قوة القائد ؟

رقم المحاضرة: الثالثة عشر	
عنوان المحاضرة:	الاتصال
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم الاتصال - سيتعرف الطالب على عناصر الاتصال - سيكون الطالب على علم بالفرق بين انواع الاتصال - سيتعرف الطالب على اتجاهات الاتصال
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	يدرك مفهوم الاتصال - يبين عناصر الاتصال - يفرق بين انواع الاتصال - يبين اتجاهات الاتصال
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في لقاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	يحدد مفهوم الاتصال. - يبين عناصر الاتصال - يوضح الاختلاف بين انواع الاتصال - يحدد اتجاهات الاتصال
طرق القياس المعتمدة	اسئلة واجوبة

الاسئلة القبليه:

- س1: ماهو مفهومك عن الاتصال ؟ وباعتقادك ماهي عناصره ؟
 س2: ماهو تصورك عن اتجاهات وانواع الاتصال في المنظمة ؟

المحتوى العلمي:

- مفهوم الاتصال
- عناصر الاتصال
- انواع الاتصالات
- اتجاهات الاتصال
- عناصر الاتصال والاتصال الفعال

محتويات المحاضرة

مفهوم وعناصر الاتصال:

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين مع ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الإتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة. وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة. ونظرًا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

مفهوم الاتصالات الإدارية:

ومفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن في الواقع أفكارًا أساسية يجب الإشارة إليها، وهي:

- ١ أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما [المرسل] أن يشارك الآخر [المستقبل] في فكرة معينة.
- ٢ أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.
- ٣ أن لهذا الفعل [الاتصال] هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

عناصر الاتصال

- 1- المرسل: وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.
- 2- الرسالة: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.
- 3- قناة الاتصال: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.
- 4- المستقبل: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره.

أنواع الاتصالات:

- أولاً: الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
- ١ الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين

٢ الاتصالات الصاعدة وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

3 - الاتصالات الأفقية يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانيًا: الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرًا للوقت في جمع المعلومات.

مقومات الاتصال الفعال والناجح:

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:

* أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

* أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

* أن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة ونفاعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

* يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

* وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية المنظمة.

معوقات الاتصال:

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

أولاً: معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وأذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ثانيًا: معوقات تنظيمية:

* ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

* وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين منها لغتها الخاصة المتخصصين.

* عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

* عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

ثالثًا: معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات. ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

الاتصال الفعال:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح. إن أهمية الاتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع بتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضًا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والنقد بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

الاسئلة البعدية:

- س1: اعط مفهوم للاتصال ؟ وماهي عناصره ؟
- س2: بين اتجاهات وانواع الاتصال في المنظمة ؟

رقم المحاضرة: الرابعة عشر	
عنوان المحاضرة:	الوظائف الادارية (وظيفة الرقابة)
اسم المدرس:	مزاحم رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم الرقابة - سيتعرف الطالب على اهمية الرقابة - سيكون الطالب على علم بمراحل عملية الرقابة - سيتعرف الطالب على انواع الرقابة
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	يدرك مفهوم الرقابة - يبين اهمية الرقابة - يعدد مراحل عملية الرقابة - يبين انواع الرقابة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والمدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	يحدد مفهوم الرقابة - يبين اهمية الرقابة - يوضح مراحل عملية الرقابة يميز بين انواع الرقابة
طرق القياس المعتمدة	اسئلة واجوبة + استلام تقارير

الاسئلة القبليه:

- س1: ماهو مفهومك عن وظيفة الرقابة؟ وهل للرقابة اهمية ؟
- س2: اقترح مراحل للعملية الرقابية في المنظمة ؟

المحتوى العلمي:

- مفهوم الرقابة
- اهمية الرقابة
- مراحل العملية الرقابية
- انواع الرقابة

محتويات المحاضرة

مفهوم الرقابة:

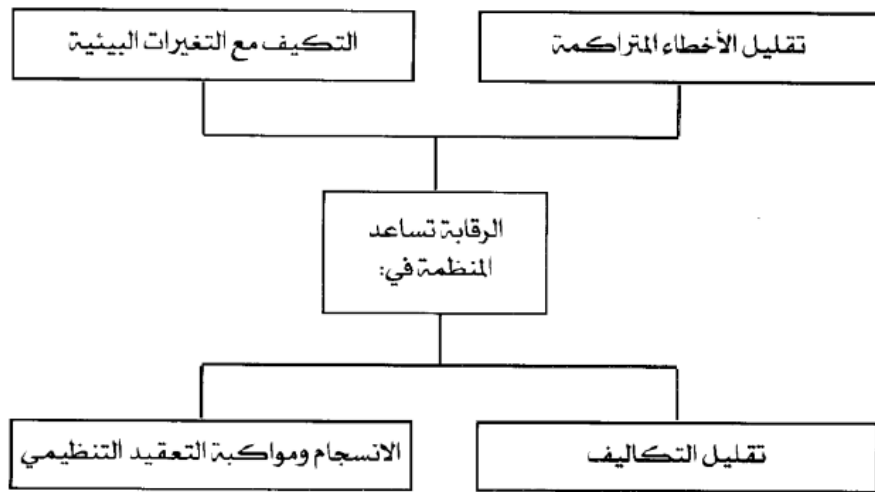
الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم

اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلا . وتعرف الرقابة بانها كافة الجهود والانشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ ومقارنته بالمعدلات المستهدفة والمقررة طبقا للخطط الموضوعة واكتشاف الانحرافات او التنبؤ بحدوثها مع العمل على تصحيحها.

بينما يراها هانس على انها عملية تتضمن المقارنة بين قيم وارقام النتائج وبين ما يجب ان يكون عليه هذا الناتج. تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

اهمية الرقابة:

تتبع اهمية وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات واخيرا فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها، وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:



1 . التكيف مع التغيرات البيئية: لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فاذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك هو ان الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد . فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

2 . تقليل تراكم الأخطاء: إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة . إن المعالجة يجب أن تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

3 . المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا ، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله

4 . تخفيض التكاليف إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء، ونسب التالف والوقت الضائع فوائد الرقابة واستخداماتها:

من المفيد الإشارة إلى أهم فوائد الرقابة واستخداماتها والتي نستعرض منها مايلي:

- 1- تنميط الأداء : وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
- 2- المحافظة على موجودات المنظمة : تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- 3- تنميط الجودة: يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- 4- تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- 5- قياس الأداء أثناء العمل: فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- 6- مراقبة عملية التخطيط: وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية،... وغيرها.
- 7- دافعية العاملين: يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال يؤدي الأداء بالحوافز المادية مكافآت، تقاسم أرباح... والحوافز المعنوية شهادات تقدير، كتب شكر،

مراحل العملية الرقابية:

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على عدة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف وتنتهي باتخاذ المتابعة وكالاتي :

1 . تحديد الهدف من الرقابة : وهو يمثل الخطوة الرئيسية الأولى في عملية الرقابة وغالبا ما يكون مشتقة من الخطأ ، وهو بالعادة يكون :

□ هدف عام : بمعنى اخضاع كل من في المنظمة لعملية الرقابة هنا تكون المهمة الرئيسية منع حدوث الأخطاء ومنع تكرارها .

□ هدف خاصة : حيث تتضمن الرقابة ملاحظة نتائج اعمال محددة وقياسها بالنسبة للمعايير او نماذج محددة ، مثل الرقابة على الانتاج حيث يتم التركيز على رقابة كمية الإنتاج و نوعيته.

2 . وضع المعايير الرقابية : وهي المعايير التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية و المعيار يعرف بشكل عام على انه تعبير او قيم تدل على أهداف الخطط و التخطيط و يمكن أن يستخدم كل هدف او برنامج او

سياسية كمعيار تقاس النتائج بموجبه ، و المعايير تمثل الاهداف التخطيطية للمنظمة كلها او احدى ادارتها ، فالمعيار الرقابي حتى يكون فاعلا لابد من أن يتمتع بمجموعة من الشروط منها :

- ان يكون المعيار بشكل مرئي أمام الجميع .
- أن يكون المعيار مرن غير جامد.
- أن توضع المعايير بعد تحليل دقيق للواجبات و الأعمال في المنظمة.
- أن تعكس المعايير الاهداف و السياسات و الاجراءات المتبعة المتلائمة مع بيئة العمل.
- أن تكون قابلة للتطبيق.
- أن تكون المعايير مقبولة من جانب العاملين وذلك من خلال اشراكهم في وضعها.
- ان تكون قادرة على قياس النتائج المترتبة على تنفيذ النشاط المراقب .

3- قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير : بعد أن يتم التنفيذ وتحقق النتائج يتم مقارنتها بالمعايير المحددة وذلك بشكل كمي و نوعي وتحديد مدى مطابقة النتائج أو الانجازات مع المعايير وتحديد حجم الانحراف عن المعيار و اتجاهه سلبية او ايجابية.

وتواجه هذه المرحلة العديد من الصعوبات تتمثل في:

- صعوبة وضع معايير تتناسب مع الأنشطة مثل الأعمال الفكرية.
- عدم توافر أدوات القياس المناسبة.
- ضعف المعلومات الصحيحة التي تبين الواقع و كيفية الأداء.
- رؤية مختلف الأجهزة المسؤولة لنفس الموضوع من وجهات نظر متعددة.
- ارجاع الانحرافات لأسباب لا تتعلق بالمنظمة و بالتالي حدث تناقض في المعلومات

4- وجود نظام تغذية عكسية جيد: حيث يتم في ضوء هذا النظام تحديد المسؤول عن الابلاغ عن الانحرافات أي هل الابلاغ عن الاخطاء يتم من قبل مكتشف الخطأ ، أو يحصر الحق في يد شخص محدد مسؤول بشكل رسمي.

5- تحديد اسباب الانحرافات: وهنا يتم تحديد اسباب الانحرافات الموجودة هل تعود للمعايير او للمنفذين من حيث المهارة أو ضعف الامكانيات أو الالهال ، ام يعزى السبب لنواحي خارجية ليس للادارة سيطرة عليها مثل الاضطرابات السياسية والأزمات الاقتصادية ، عدم توافر المستلزمات نتيجة تغير اتجاهات الجهات التي تتعامل مع المنظمة.

6- اتخاذ الاجراءات التصحيحية : وهذه الخطوة تتطلب التنفيذ السليم للخطوة السابقة من جهة و تحديد العلاج المناسب وتطبيق هذا العلاج جيدة.

7- المتابعة : تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وعلى جانب كبير من الأهمية ، اذ يجب على الادارة ان تتأكد من أن الاجراءات التصحيحية قد وضعت موضع التنفيذ فعليا وان يعالج الانحراف ويعيد الأمور الى مسارها الطبيعي .

أنواع الرقابة:

يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها :

1 . الرقابة حسب المستوى

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضا فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة استراتيجية Strategic Control حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلي، الأعمال، الوظيفي)، أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية Structural Control وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها. وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالانفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعة لها. أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية Financial Control وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة فمثلا وضع نظام متابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها.

2 . الرقابة حسب موعد إجرائها

يمكن أن نصنف الرقابة وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع:

أ. الرقابة قبل الإنجاز - التنفيذ

وتسمى أحيانا الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساسا أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية Preventive Control أو رقابة مبدئية Preliminary Control أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنباً لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة في أثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماما ، ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور. كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة على منحهم إياها. وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي مهم. إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه ماذا يجب أن تعمل قبل أن تبدأ بالتنفيذ؟

ب. الرقابة المترامنة مع التنفيذ

يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى مترامنة مع الإنجاز أو التنفيذ. بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تُنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرمجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولاً بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط. كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة تواجدهم في كل لحظة. كذلك فإن القيم

وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع اداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة المنظمة. وهذا النوع هو الأكثر استخداما من الأنواع الأخرى.

ج. الرقابة بعد التنفيذ

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه. وقد يسمى أحيانا Post action Control ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ. والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلا مرة أخرى. والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أنجزنا وكيف أنجزناه؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام. كذلك التدقيق الهندسي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة.

3 . الرقابة حسب المصدر يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسيين الأول هو الرقابة الداخلية Internal Control والثاني الرقابة الخارجية External Control . فالداخلية لا تعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة فقط بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضاً وكذلك المجموعات العاملة نفسها حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها واجراءاتها وما أنفقتة من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم. أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة، ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجاً من كلا النوعين. والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج، يقتضي الاهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية. إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة.

الاسئلة البعدية:

- س1: ماهو مفهوم وظيفة الرقابة؟ وما هي اهمية الرقابة ؟
- س2: بين مراحل للعملية الرقابية في المنظمة ؟ وبالتسلسل ؟

رقم المحاضرة: الخامسة عشر	
عنوان المحاضرة:	وظائف المنظمة الاساسية
اسم المدرس:	مزامح رياض حمدون عبدالرحيم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الاول /الفصل الدراسي الأول /قسم تقنيات ادارة المكتب/ معهد الإدارة التقني- نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	- سيتمكن الطالب من تحديد مفهوم ومضمون وظائف المنظمة الاساسية (الانتاج، التسويق، المالية، الافراد)
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	يدرك وظائف المنظمة الاساسية (الانتاج، التسويق، المالية، الافراد)
استراتيجيات التيسير المستخدمة	- الشرح في القاء المحاضرة - التبيان العملي - اسلوب النقاش - التعليم الالكتروني والدمج/ الكلاس روم وعرض البوربوينت - عرض أفلام فيديو - التعليم التعاوني
المهارات المكتسبة	- يبين وظائف المنظمة الاساسية (الانتاج، التسويق، المالية، الافراد)
طرق القياس المعتمدة	اسئلة واجوبة + استلام تقارير

الاسئلة القبليه:

س1: ماهو تصورك عن انواع الوظائف في المنظمة ؟

س2: هل هناك علاقة بين هذه الوظائف في المنظمة؟

المحتوى العلمي:

- التعريف بوظائف المنظمة
- وظيفة الانتاج
- وظيفة التسويق
- وظيفة المالية
- وظيفة الموارد البشرية

محتويات المحاضرة

وظائف المنظمة

تعرف وظائف المنظمة بانها وظائف متخصصة تمارس في المنظمة كالشراء والخزن والانتاج والتسويق والمالية والافراد والعلاقات العامة.

اولا : ادارة الانتاج والعمليات:

يعد الانتاج عملية ووظيفة اقتصادية من وظائف المنظمة، ويعرف الانتاج بانه : الحصول على عوامل الانتاج واستخدامها من اجل صناعة سلعة جديدة او تقديم خدمة معينة.

تخطيط الانتاج : وهي الوظيفة المسؤولة عن اعداد خطة العمل داخل المصنع، وهي التي تحدد اهداف الانتاج والاعمال المطلوب تنفيذها والامكانيات الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الاعمال مع اعداد جدول زمني للتنفيذ.

انشاء المصنع: اول خطوة في تأسيس المصنع هي فكرة او مقترح انشاء المصنع ، الا ان الفكرة وحدها ليست كافية في عملية الانشاء وانما تتطلب دراسة نواحي عديدة لكي تشكل اساسا " صحيحا "لتأسيس المصنع ونجاحه في المستقبل.

الترتيب الداخلي للمصنع: الهدف من ترتيب المصنع هو ايجاد نظام انتاجي متكامل يلبي متطلبات حجم وجودة السلع المطلوب انتاجها وضمن حدود اقتصاديات المصنع وبما يساهم في تحقيق ادنى كلفة للإنتاج.

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع: يعتبر الاعداد للمشاريع الاقتصادية من اهم الخطوات لنجاح هذه المشاريع ، حيث ان التخطيط السليم للمشاريع يضمن مدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع ، بالإضافة الى العائد المادي الجيد المتوقع من هذه المشاريع ، لذا وقبل البدء باي مشروع اقتصادي ينبغي عمل دراسة جدوى اقتصادية له. ودراسة الجدوى هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة امكانية تنفيذه ، وتقليل المخاطر المحتملة ، والتأكد من ربحيته ، كما يتطلب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته لمعرفة مدى نجاح المشروع المقترح. لذا فان دراسة الجدوى تتطلب:

1 . دراسة السوق.

2 . الدراسة الفنية للمشروع.

3 . الدراسة الاقتصادية للمشروع.

الرقابة على الانتاج: لتحقيق الاهداف الانتاجية بكفاءة وفاعلية ينبغي ان تتوفر رقابة فعالة على عمليات التنفيذ لغرض التأكد من انها تتم حسب الجداول الموضوعه وادخال التعديلات اللازمة على الخطة ان تطلب الامر ذلك ، وتحديد الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها للعمل على معالجتها في الوقت المناسب وتلافيها مستقبلا" ، وتتطلب الرقابة الفعالة على الانتاج سيلا متدفقا "من المعلومات بشأن مجرى العمل والتقدم في العمليات الصناعية واسباب تأخرها عن الخطة الموضوعه حتى تتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة من ناحية وتجنب هذه المشاكل في الخطط المستقبلية من ناحية اخرى.

ثانيا: إدارة التسويق :

مفهوم التسويق: التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم". ويعرف التسويق أيضا على انه عملية اقتصادية، اجتماعية وثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة و بأسعار مقبولة.

أهداف التسويق: يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق ،وللمؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف إستراتيجية تشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة، وهذه الاهداف هي: الربح، النمو والبقاء.

1 . هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية تعظيم أرباحها ، غير أن حرية المؤسسة في واقع الامر محدودة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، و التشريعات وغيرها.

2 . هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو اسواق جديدة.

3 . هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام ووحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها.

فعاليات التسويق: لكي تستطيع إدارة التسويق أداء نشاطاتها بكفاءة وفاعلية ، فلا بد لها أن تقوم بمجموعة من الوظائف أهمها :

1. البيع
2. الإعلان
3. ترويج المبيعات
4. النقل
5. الخزن
6. تخطيط البضاعة
7. تمويل التسويق
8. أبحاث التسويق

المنشآت التسويقية: عبارة عن مجموعة من الوسطاء تقوم بتداول السلع والخدمات بين مراكز الإنتاج المنتجين والمستهلكين، وتنقسم المنشآت التسويقية إلى قسمين هما:

1 . منشآت تجارة الجملة: يتضمن نشاط تجارة الجملة العمليات التي يقوم بأدائها جميع الوسطاء والمنتجين على اختلاف أنواعهم ، في سبيل الحصول على السلع من مصادر إنتاجها ، ومن ثم القيام بتوزيعها على متاجر التجزئة أو على المستهلكين الصناعيين ، وعليه تعد تجارة الجملة الحلقة المهمة من سلسلة حلقات التسويق المتكامل.

2 . منشآت تجارة التجزئة : وتشمل العمليات المتعلقة بالبيع للمستهلك النهائي، سواء قام البائع أصلا بصنع السلعة المباعة أو بشرائها للبيع.

ثالثا :ادارة الموارد البشرية:

كان دور ادارة الموارد البشرية مقتصرًا " على حفظ السجلات حتى عام 1960 ، وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين ، وبعد عام 1964 تطور دور هذه الادارة ، واصبح يتضمن متغيرات اخرى مثل حقوق الافراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ، ووضع نظام اجور عادلة ، والتركيز على الجوانب الانسانية.

ومن مهام ادارة الموارد البشرية:

1 . تخطيط الموارد البشرية:وهو التحديد الكمي والنوعي للعاملين المطلوب توفيرهم خلال فترة محددة ،وتقوم ادارة الافراد بهذه الوظيفة لغرض التنبؤ لتوفير العاملين بالأعداد والنوعيات المطلوبة للقيام بالعمليات الانتاجية والخدمية كما هو مخطط لها.

2 . تحليل وتوصيف الوظائف: وتعني تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها، والشروط التي يجب ان تتوفر فيمن يشغلها واية امور اخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة.

3 . اختيار وتعيين العاملين: وتعني تحديد المؤهلات التي تتناسب واهداف المنظمة من الافراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المنظمة، وتقع مسؤولية وضع سياسة الاختيار ضمن صلاحية ادارة الافراد التي تقوم بوضع سياسة تتناسب واهداف المنظمة.

4 . تقويم اداء الافراد: تتولى ادارة الافراد مهمة وضع معايير ومقاييس لتقويم اداء العاملين، وتكون نتائج التقويم اساسا " لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الرواتب والاجور ومنح العلاوات والترفيه ومنح الحوافز وفرض العقوبات.

رابعاً: الادارة المالية:

هي إحدى وظائف المنظمة الأساسية ، وهي وظيفة ضرورية ، فتوفير الأموال ضروري ومهم منذ تأسيس المنظمة وحتى آخر لحظة في حياتها.

وظائف الادارة المالية

- 1- التخطيط المالي : ويقصد به التنبؤ مقدماً بنواحي النشاط المالي الضرورية بما يساعد على تفادي الضياع.
- 2- الرقابة المالية : التحقق من أن ما يحدث فعلاً يطابق الخطة الموضوعة.
- 3- الحصول على الأموال.
- 4- استثمار الأموال.
- 5- مواجهة المشاكل المالية التي قد تعترض العمل.

الاسئلة البعدية:

س1: ماهي وظائف المنظمة ؟

س2: بين العلاقة بين هذه الوظائف في المنظمة ؟

المصادر الاساسية :

- 1- جواد، شوقي ناجي و الرحيم، اياد محمود و وهب، رضا عبد الرزاق، 2008، مبادئ الإدارة، كتاب منهجي لقسم تقنيات ادارة المكتب.
- 2- الفراء، ماجد محمد و يوسف عاشور و فارس ابو معمر و يوسف بحر و رشدي وادي، 2009، الإدارة المفاهيم والممارسات، الطبعة الرابعة.
- 3- الشماع، خليل محمد حسن، 2016، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- مجموعة المؤلفين، ترجمة هيفاء علي و يمان نعساني، 2023، مبادئ الادارة، مطبعة اكاديمية حسوب، الطبعة الاولى، جامعة راييس .

المصادر المقترحة:

- 1- الفراء، ماجد محمد و يوسف عاشور و فارس ابو معمر و يوسف بحر و رشدي وادي، 2009، الإدارة المفاهيم والممارسات، الطبعة الرابعة.
- 2- المغربي، محمد عبدالفتاح محمود، 2014، مبادئ الادارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن.

روابط لمصادر مقترحة ذات صلة:

<https://books.google.com/books/about.الإدارة/مبادئ/html?hl=ar&id=DvcoDwAAQBAJ#v=onepage&q&f=false>

روابط محاضرات فديوية في التعليم المدمج لمادة مبادئ الادارة:



رابط الصف الالكتروني الخاص بمادة مبادئ الادارة:

