

العلوم الإدارية ١

مبادئ الإدارة

المستوى الثالث
النظام الفصلي للتعليم الثانوي
المسار الإداري

كتاب
الطالب

طبعة
١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ -
٢٠١٧ / ٢٠١٨ م



نسختك الإلكترونية

رقم الإيداع : ١٤٣٦/٨٤٢٢
ردمك : ١-٦-٢٠١٧-٢٠٣-٩٧٨



- قررت وزارة التعليم تدريس
- هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

العلوم الإدارية ١

(مبادئ الإدارة)

المستوى الثالث
المسار الإداري
النظام الفصلي للتعليم الثانوي
كتاب الطالب

قام بالتأليف والمراجعة
فريق من المتخصصين

١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ

٢٠١٧ - ٢٠١٨ م

يوزع مجاناً ولا يباع

ح) وزارة التعليم، ١٤٣٦ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وزارة التعليم

العلوم الإدارية ١ مبادئ الإدارة: المستوى الثالث المسار الإداري
النظام الفصلي للتعليم الثانوي (كتاب الطالب). / وزارة التعليم -

الرياض، ١٤٣٦ هـ

١٢٦ ص؛ ٢٥، ٥ × ٢١ سم

ردمك: ٦-٢٠١-٢٠١٧-٠١٧-٦٠٣-٩٧٨

أ- إدارة الأعمال - تعليم ٢- التعليم الثانوي - السعودية - كتب

دراسية أ. العنوان

١٤٣٦/٨٤٢٢

ديوي ٦٥٠،٠٧١٢

رقم الإيداع: ١٤٣٦/٨٤٢٢

ردمك: ٦-٢٠١-٢٠١٧-٠١٧-٦٠٣-٩٧٨

لهذا المقرر قيمة مهمة وفائدة كبيرة فلنحافظ عليه، ولنجعل نظافته تشهد على حسن سلوكنا معه.

إذا لم نحفظ بهذا المقرر في مكتبتنا الخاصة في آخر العام للاستفادة، فلنجعل مكتبة مدرستنا تحتفظ به.

قسم العلوم الإدارية
managment.cur@moe.gov.sa



وزارة التعليم
www.moe.gov.sa



مشروع النظام الفصلي
www.moe.gov.sa/ar/alfasly



حقوق الطبع والنشر محفوظة لوزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مفاتيح الكتاب

تتناول الدروس التي ستدرس في الوحدة.

دروس الوحدة

تتضمن عناصر الدرس ومفرداته الأساسية التي تشكل المحتوى.

ماذا
سنتعلم؟

عبارة عن مدخل مرتبط بموضوع الدرس يقصد به تهيئة أذهان المتعلمين لتلقي الدرس الجديد.

تمهيد

أعمال تطبيقية تهدف إلى تركيز ما تم دراسته من موضوعات في أذهان الطلاب عن طريق إجراء بعض التدريبات العملية.

نشاط

المعلومات الإضافية التي تورد بهدف توفير فرصة الاستزادة من المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع من غير أن يكون المتعلم مطالباً بها في التقويم أو الاختبار.

إثراء

أسئلة تقويمية ترد في نهاية كل وحدة لقياس مدى فهم الطلاب واستيعابهم للمادة العلمية.

التقويم

المقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

في إطار الاهتمام المستمر بالتعليم الثانوي وتطويره ، جاءت خطة مشروع النظام الفصلي للتعليم الثانوي لتواكب مسيرة التطوير التي طبقتها وزارة التعليم على كافة مراحل التعليم العام. ومن أهم توجهات هذا المشروع تهيئة المتعلمين للتعليم الجامعي ، ومتطلبات الحياة اليومية المتجددة، بالإضافة إلى تهيئتهم لعالم العمل واحتياجاته.

وتأتي خطة المسار الإداري في هذا المشروع كأحد المسارات التخصصية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه التوجهات بمشيئة الله.

ومن ضمن المجالات المقدمة للمتعلمين في هذا المسار : مادة العلوم الإدارية ، والتي سيقوم المتعلم بدراساتها من خلال المستويات التخصصية للمسار الإداري ، ويكتسب من خلالها مجموعة من المعارف والمهارات والقيم المتعلقة بالعلوم الإدارية الأساسية ، كعلم الإدارة ، وعلم الاقتصاد ، وعلم المحاسبة. ويتناول هذا الكتاب أولى هذه المبادئ الأساسية في مجال العلوم الإدارية وهي :

"مبادئ الإدارة"

حيث يتعرف المتعلم من خلالها على أساسيات علم الإدارة بشكل روعي في إعدادها ، مناسبة لاحتياجات المتعلمين في هذه المرحلة ، وبما يتوافق مع خصائصهم. وتم تقسيم الكتاب لأربع وحدات ، تناولت الموضوعات التالية :

- أساسيات الإدارة.

- وظائف الإدارة.

- وظائف المنظمة.

- موضوعات في الإدارة.

وفي الختام تجدر الإشارة إلى اهتمام فريق العمل عند تقديم المادة العلمية في هذه الوحدات أن تكون في محتوى مبسط ، يرافقها العديد من الأمثلة التي تساعد في فهم المتعلمين لمفردات المقرر ، بالإضافة إلى الأنشطة المتعددة التي تساعد في الخروج عن طبيعة المادة النظرية ، وتُفعل دور المتعلم، كأحد العناصر المهمة في عملية التعلم.

والله وليّ التوفيق

الفهرس

الوحدة الثانية

وظائف الإدارة

٣٠ : **الدرس الأول :**
التخطيط (تعريفه ،
أهميته ، أهدافه)

٣٤ : **الدرس الثاني :**
التخطيط (عناصره ،
خطواته ، معوقاته)

٤٠ : **الدرس الثالث :**
التنظيم (تعريفه ،
أنواعه ، مبادئه)

٤٤ : **الدرس الرابع :**
التنظيم (خصائصه ،
تصميمه)

٤٩ : **الدرس الخامس :**
التوجيه (تعريفه ،
أهميته ، جوانبه)

٥٢ : **الدرس السادس :**
أدوات التوجيه

٥٦ : **الدرس السابع :**
الرقابة (تعريفها ،
أهميتها ، أهدافها)

٥٨ : **الدرس الثامن :**
الرقابة (أنواعها ،
خطواتها)

الوحدة الأولى

أساسيات الإدارة

١٠ : **الدرس الأول :**
مفهوم الإدارة وأهميتها

١٣ : **الدرس الثاني :**
أهداف الإدارة

١٥ : **الدرس الثالث :**
خصائص الإدارة

١٧ : **الدرس الرابع :**
مجالات الإدارة

٢١ : **الدرس الخامس :**
الإدارة بين العلم والمهارة

٢٤ : **الدرس السادس :**
أبعاد العملية الإدارية

الوحدة الرابعة

موضوعات في الإدارة

٩٢ : الدرس الأول :
مفهوم القيادة

٩٥ : الدرس الثاني :
أهمية القيادة وصفاتها

٩٨ : الدرس الثالث :
نظريات القيادة

١٠٢ : الدرس الرابع :
مفهوم العلاقات
الإنسانية

١٠٧ : الدرس الخامس :
نظريات العلاقات
الإنسانية

١١٢ : الدرس السادس :
مفاهيم الإدارة
الإلكترونية

١١٦ : الدرس السابع :
الإدارة الإلكترونية في
المملكة

الوحدة الثالثة

وظائف المنظمة

٦٦ : الدرس الأول :
وظيفة التمويل

٦٩ : الدرس الثاني :
وظيفة الإنتاج

٧٢ : الدرس الثالث :
العمليات الإنتاجية

٧٥ : الدرس الرابع :
وظيفة التسويق

٧٨ : الدرس الخامس :
عناصر التسويق

٨٢ : الدرس السادس :
التسويق الإلكتروني

٨٥ : الدرس السابع :
وظيفة تنمية الموارد
البشرية

أساسيات الإدارة



موضوعات الوحدة

الدرس الأول : مفهوم الإدارة وأهميتها

الدرس الثاني : أهداف الإدارة

الدرس الثالث : خصائص الإدارة

الدرس الرابع : مجالات الإدارة

الدرس الخامس : الإدارة بين العلم والمهارة

الدرس السادس : أبعاد العملية الإدارية

ماذا
سنتعلم؟

تعريف الإدارة
أهمية الإدارة في حياتنا

تمهيد

« تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع ، ولها تأثيرها على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية. ولقد عُرِفَت الإدارة كممارسة منذ وجود الإنسان على الأرض ، وقامت جميع الحضارات الإنسانية السابقة بالاعتماد على ممارسة الإدارة ، وإن اختلفت صور هذه الممارسة من فترة لأخرى عبر التاريخ. وفي هذه الوحدة سنقوم بمشيئة الله بتناول أهم الأساسيات لعلم الإدارة باعتبارها المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الوحدات التالية من المقرر.



نشاط

ابحث في قاموس اللغة العربية عن المعنى اللغوي لكلمة "إدارة" .

تعريف الإدارة (Management)



تعددت تعريفات الإدارة شأنها في ذلك شأن مختلف العلوم الإنسانية، ومن أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة :

- "الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف لمجموعة من الناس".
- الإدارة هي "العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود الموارد المادية والبشرية في المنظمة عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة".
- الإدارة هي "استخدام الموارد المتاحة وتنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية".

نشاط ٢

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الإدارة ، هناك عناصر رئيسة تتمحور حولها تلك التعريفات مثل:
(عملية - تنسيق جهود - موارد - كفاءة وفاعلية - أهداف).
قم مع زملائك بمناقشة هذه التعريفات، وصياغة تعريف خاص بكم لمفهوم الإدارة باستخدام العناصر السابقة.

أهمية الإدارة في حياتنا



تتضح أهمية الإدارة في حياتنا من خلال مجموعة من العوامل التي أبرزت الحاجة للإدارة ومنها :



توسّع مفهوم الإدارة
وتجاوزت موضوعاتها
المنظمات وأصبحت
تهتم بالتنمية البشرية
للأفراد.

- الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف وطموحات المجتمع.
- الإدارة وسيلة للاستثمار الفعال للموارد المتاحة بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- ازدياد عدد وحجم المنشآت الإدارية.
- المنافسة القوية في الأسواق العالمية المتطلبة للتجديد والابتكار.
- العولمة وما ترتب عليها من تحديات كبيرة وخاصة في الدول النامية التي ترمي إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة.

ويمكن القول بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالاتها المختلفة، كما أنّ نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على حسن الإدارة ، ومن هنا نجد أن نجاح جميع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة.

نشاط ٣

من خلال العوامل السابقة التي توضح أهمية الإدارة.
بين أهمية ودور الإدارة في حياتنا في ضوء المجالات التالية:

الصحة



التعليم



الإسكان



ماذا
سنتعلم؟

- تحسين القدرة لإعداد الخطط ومتابعتها
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- رفع كفاءة المنظمة وتطويرها

تمهيد



« إن الإدارة نشاط ضروري لحياة البشر، وهي نشاط مُنظم لجهودهم بغرض تحقيق ما يصبون إليه ، وللإدارة مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال العمل الدؤوب ، والوصول لتحقيق حاجات ورغبات أي مجتمع في حدود الإمكانيات المتاحة لهذا المجتمع.

وفي هذا الدرس سنتعرف على مجموعة من الأهداف التي تتم من خلال وظائف الإدارة يمكن من خلالها الوصول لتلك الحاجات والرغبات المرجوة.

أهداف الإدارة



هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، ومن أهمها:

١ - تحسين القدرة على إعداد الخطط ومتابعتها

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي تعطي لمفهوم الإدارة طابعها العلمي في تحقيق الأهداف ، ومن خلال ممارسة العملية الإدارية بالأساليب العلمية الصحيحة يمكن بناء الخطط بمختلف مستوياتها ، وإكساب من يقوم بالعمل الإداري مهارات التخطيط التي تساعد في نجاح أي عمل نريد إنجازه.

٢ - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

تعتبر الموارد المتاحة في أي مجتمع ، موارد محدودة ، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية ، وتعمل الإدارة على التوفيق بين الإمكانيات المتاحة من هذه الموارد في تحقيق حاجات المجتمع واستغلالها الاستغلال الأمثل.

نشاط ١



تعتبر إستراتيجية (كايزن) من أهم استراتيجيات الإدارة اليابانية وتهدف لتقليل الهدر في الوقت والجهد والطاقة وتعتبر نموذجاً للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

تعتبر اليابان من أقل الدول في الموارد المتاحة ، وعلى الرغم من ذلك أصبحت اليابان في مقدمة الدول اقتصادياً بفضل الإدارة الجيدة لمواردها المحدودة. ابحث في مصادر التعلم عن إحدى النظريات اليابانية في الإدارة وإستراتيجياتها ، واكتب تقريراً عنها مبيناً دور الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

٣- رفع كفاءة المنظمة وتطويرها

يُمكن العمل الإداري الجيد المنظمة من رفع كفاءتها من خلال التطوير والتحديث المستمرين لهياكل العمل وتنظيماته ، وتحسين الإجراءات المتبعة لإتقان العمل.

نشاط ٢

من الأساليب الإدارية الحديثة لرفع كفاءة المنظمة وتطويرها أسلوب " إعادة هندسة الأعمال " أو ما يعرف بمصطلح " الهندرة " . ابحث في مصادر التعلم عن هذا الأسلوب الإداري للتطوير ، وقدم ملخصاً عنه.

ماذا
سنتعلم؟

- الطابع الإنساني للإدارة
- الطابع الحتمي للإدارة
- الطابع الهادف للإدارة

تمهيد



« تتسم الإدارة بعدد من الخصائص التي تميّزها عن كثير من مجالات المعرفة الأخرى. وفي هذا الدرس سنتعرّف على هذه الخصائص المميّزة للإدارة .

خصائص الإدارة



من أهم الخصائص التي تميّز العمل الإداري ما يلي :

١ - الطابع الإنساني للإدارة



في الوحدة الرابعة سنتعرّف بمشيئة الله على عدد من النظريات الإدارية المتعلقة بالسلوك الإنساني

الإدارة تعتمد بصفة أساسية على العنصر البشري وما يسود بينهم من علاقات وتعاون جماعي ، وتأخذ في اعتبارها احتياجات العنصر البشري ومتطلباته ، ونتيجة للبحوث العلمية وظهور العديد من النظريات الإدارية، فقد أصبح من الضروري الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني للعاملين في المنظمات لما له من دور في التأثير على أنشطة المنظمة المختلفة.

٢ - الطابع الحتمي للإدارة

من بين التعريفات السابقة التي أوردناها للإدارة ذلك التعريف الذي يشير إلى أن الإدارة تمثل : (استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية ، وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية). هذا التعريف يؤكد على أن الإدارة تعمل من خلال توجيه جهود الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، وهذا يتطلب ضرورة وجود جهة (شخص أو هيئة) محددة تقوم بمهام الإدارة ، ويتوفر لها صلاحيات وقدرات على تحقيق الأهداف. هذه الجهة تُعرف بالمدير أو الرئيس أو مجلس الإدارة، إلى غير ذلك من مسميات القيادة الإدارية ؛ إذ بدون وجود مثل هذه الجهة فلا يمكن أن تكون هناك إدارة.

٣ - الطابع الهادف للإدارة

الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة، فبواسطتها يتم تحقيق الهدف الخاص بكل منظمة وترجمته إلى واقع ملموس. وهذه الخاصية بالذات هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال. ذلك أن الإدارة العامة يجب أن يكون هدفها في الأساس تحقيق المصلحة العامة ، في حين تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح مع إدراكنا لوجود الكثير من أوجه التشابه والتكامل بين المجالين. وإذا كان لكل إدارة هدف تسعى إليه فإنه من الضروري أن يكون هذا الهدف واضحاً وممكن التحقق ومعلوماً، ليس فقط للقائمين بأعمال الإدارة العليا ، وإنما أيضاً بالنسبة للقائمين بها في جميع مستويات الإدارة .

نشاط ١

من خلال خصائص الإدارة السابقة.

ناقش مع زملائك الخصائص التي تميز العمل الإداري في مدرستك

ماذا
سنتعلم؟

- الإدارة العامة
- إدارة الأعمال
- إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة
- الإدارة الإقليمية والدولية
- إدارة المؤسسات العامة

تمهيد



« فرض التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة.

ويمكن تحديد مجالات الإدارة في المجالات التالية :



أولاً: الإدارة العامة



الإدارة العامة هي : (ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وتختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة بما يحقق خدمة الصالح العام).

ويهدف هذا المجال في الإدارة إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع ، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقيق أهدافها.

ولقد ترتب على طبيعة مهام الإدارة العامة خاصيتان رئيسيتان هما:

١- خاصية السياسة العامة:

حيث يتوجب على الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية مراعاة الجوانب السياسية لأعمالهم وأنشطتهم مع الحرص على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة في الدولة.

٢- خدمة الصالح العام:

ويُقصد به : مصلحة المجتمع أو مجموعة المواطنين أو أكبر فئة أو جماعة يتصل بها موضوع قرار الإدارة العامة أو الدولة.

بمعنى أن الموظف الحكومي أو العام يعمل لصالح المواطنين والمقيمين في البلد وليس لصالحه الخاص، فهو بذلك يمثل الحكومة تمثيلاً حسناً في سلوكه وأخلاقياته سواء أثناء دوامه الرسمي أو بعد انتهاء الدوام ، وحتى بعد تركه الخدمة.

نشاط ١

- مثل لجهات حكومية تنفذ السياسة العامة للدولة وتخدم الصالح العام.
- أذكر السلوكيات الإيجابية والقيم التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف.

ثانياً: إدارة الأعمال



إدارة الأعمال هي : (الفرع المختص بإدارة المشاريع الصناعية والتجارية في القطاع الخاص، وتُعرف بأنها إدارة الأعمال والنشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف لتحقيق الربح).

وتسعى من خلال أنشطتها التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول إضافة إلى مساهمتها في خدمة المجتمع.

نشاط ٢

أوجد أوجه الشبه والاختلاف بين منشأة تعمل في القطاع العام ومنشأة تعمل في قطاع الأعمال.

ثالثاً: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة



وتعني : إدارة أوجه النشاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى فئات خاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

وهذا المجال يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة ، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع، ومن ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث أنه لا يهدف لتحقيق أرباح بمفهومها العام، إنما يُوجّه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها مثل:

الجمعيات الخيرية، الجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

نشاط ٣

أبحث عن منشأة من المنشآت المتخصصة في المملكة العربية السعودية وأبرز دورها.



رابعاً: الإدارة الإقليمية والدولية



يختص هذا المجال بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية أو الدولية التي لا تتبع أيّاً من الحكومات التي تنشأ في دولها ، وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء منه مستعينة بالإمكانات التي تقدّمها الدول المشاركة.

نشاط ٤

برأيك هل تؤدي الإدارات الإقليمية والدولية دورها بشكل فاعل في المجتمع؟
دوّن ذلك في تقرير تقدمه لمعلمك تمهيداً لعرضه أمام زملائك.

خامساً: إدارة المؤسسات العامة



المؤسسات العامة هي : مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ، ولا يعد تحقيق الربح الهدف الرئيس لها.

وقد اتبعت الدول منهجاً جديداً في الإدارة يتم من خلاله إنشاء أجهزة معينة قادرة على ممارسة أنشطتها وتتسم بالمرونة في اتخاذ قراراتها، وتمثلت هذه الأجهزة في المؤسسات العامة التي تم منحها الشخصية المعنوية، بغرض تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

نشاط ٥

اقترح إنشاء بعض المؤسسات العامة في مجالات مختلفة تخدم الصالح العام. وبيّن كيف يمكن تفعيل دور هذه المؤسسات بكفاءة وفاعلية.



صاحب التطور العام الذي شهدته المملكة في المؤسسات العامة منذ عام ١٣٥٧هـ (١٩٣٢م) تغير في طبيعة الدور الذي تقوم به الدولة، حيث تجاوزت الدور التقليدي المتمثل في القيام بالمهام المتعلقة بالدفاع والأمن والقضاء إلى دور أكثر إيجابية وتنوعاً، شمل مختلف جوانب الحياة المتمثلة في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

ماذا
سنتعلم؟

- مفهوم الإدارة كعلم
- مفهوم الإدارة كمهارة
- الإدارة علم ومهارة

تمهيد

« هل الإدارة علم؟

أم أن الإدارة مهارة؟

سؤال يتجدد ويُطرح في كل مناسبة في حال بروز قائد إداري دون أن يكون مؤهلاً علمياً. في مجال الإدارة.

وفي هذا الدرس سنتعرّف على بعض الآراء حول هذه التساؤلات ، مع توضيح مفهوم العلم ، ومفهوم المهارة ، ودور كل منهما في نجاح العملية الإدارية.

مفهوم الإدارة كعلم



التنبؤ في الإدارة من المهام الرئيسة في معظم وظائف الإدارة. وهو تنبؤ قائم على الأسلوب العلمي بعيداً عن الآراء الشخصية والتخمين.

يعتبر البعض من المهتمين بعلم الإدارة ، أن الإدارة هي علم، وذلك باعتبارها مجموعة متكاملة من الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية التي تم اختبارها والتأكد من صحتها ، ويعللون ذلك لما تحويه الإدارة من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تُدرس في كليات متخصصة ، بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. فالإدارة في نظرهم تحتاج إلى الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها. من خلال ملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

نشاط ١

قم مع زملائك بالبحث في مصادر التعلم عن مواقع عدد من الجامعات السعودية. ومن خلال أدلة القبول والتسجيل بهذه الجامعات صمموا دليلاً للتخصصات الرئيسية والفرعية لمجال العلوم الإدارية، وقدموه لزملائكم، ليتعرفوا على بعض التخصصات التي يمكنهم الالتحاق بها عند تخرجهم من المرحلة الثانوية.

مفهوم الإدارة كمهارة



في حين ذهب البعض لاعتبار الإدارة علماً له أسسه ونظرياته التي لا بد منها لنجاح العملية الإدارية، نجد في المقابل فريق آخر يرى أن الإدارة تعتمد على المهارة وليست بعلم، وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم أن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص، وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة، أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة.

نشاط ٢

هات بعض الأمثلة من الواقع لأشخاص لم يدرسوا الإدارة، ولكنهم حققوا نجاحات في قيادتهم لمنظماتهم.

الإدارة علم ومهارة



من خلال الرأيين السابقين في كون الإدارة علم أو مهارة، ظهر فريق ثالث حاول التوفيق بين هذين الرأيين باعتبار أن الإداري الناجح لا بد له من الإلمام بالأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية للإدارة، بالإضافة إلى أهمية اكتسابه للمهارات الإدارية التي يمكن أن يكتسبها من خلال الممارسة والمروء بالتجارب والخبرات المختلفة مع مرور الوقت.

فالإدارة في النهاية هي :

(علم ومهارة)

المهارة skill

الإدارة تحتاج لاكتساب المهارات اللازمة
لأداء العمل بسرعة ودقة واتقان.

العلم science

الإدارة عملية تتطلب الإلمام بالأسس
والمفاهيم والمبادئ العلمية.

ماذا
سنتعلم؟

- وظائف الإدارة
- وظائف المنظمة
- اتخاذ القرار

تمهيد

« تتكوّن العملية الإدارية من ثلاثة أبعاد رئيسية ، يُمثّل كل بُعد منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة ، وتعتبر جميعها نسيجاً متكاملًا من السلوك داخل المنظمة ، وهذه الأبعاد هي :
• وظائف المنظمة.
• وظائف الإدارة (أو المدير) .
• اتخاذ القرار .
وسيتّم من خلال هذا الدرس توضيح كل بُعد من هذه الأبعاد كمدخلٍ لما سيتم تناوله بمزيد من الشرح لهذه الأبعاد الثلاثة من خلال وحدات المقرر التالية.

وظائف المنظمة

وتتكوّن من مجموعة من الوظائف الرئيسية المسؤولة عن تحقيق الغرض الأساسي للمنظمة ، ومنها :

- وظيفة الإنتاج.
- وظيفة التسويق.
- وظيفة التمويل.



قد تختلف هذه الوظائف في أدوارها ومسمياتها حسب أهداف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها

وهناك وظائف مساعدة تشكّل دعماً للوظائف الرئيسية ، ومنها :

- وظيفة الأفراد.
- وظيفة المشتريات.
- وظيفة العلاقات العامة.

ويتم عادة تحديد هذه الوظائف في المنظمة من خلال تحديد أنشطة المنظمة الإدارية والفنية بناءً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

التخطيط.

التنظيم 

 التوجيه .

الرقابة.



التنظيم
organization

الرقابة
controlling

التوجيه
directing



نشاط

يُبين بمثال من عندك لتكامل العملية الإدارية من خلال هذه الأبعاد الثلاثة.



س ١ - أ - تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة و المجتمع .

اذكر أهم النقاط التي يمكن التذليل بها علم هذه الأهمية.

ب - ماهية أبرز أهداف الإدارة؟ مع ضرب أمثلة علم ذلك.

ج - ما سبب حاجة المنظمات علم مختلف مجالاتها للإدارة ؟

د - ما هي أبرز مجالات الإدارة؟ مع ذكر مثال لكل مجال.

هـ - يختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم علم الإدارة من كونها علماً أو مهارة.

اكتب رأيك بما يتوافق مع قناعاتك العلمية في ذلك.

و - ارسم خارطة مفاهيم لعناصر العملية الإدارية.

س ٢ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (✗) أمام العبارة الخاطئة فيما يلي:

١	الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة.	()
٢	إدارة الأعمال هي تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام .	()
٣	وظائف الإدارة تمثل النشاط الرئيس للرؤساء والمشرفين في جميع المستويات الإدارية.	()
٤	المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة تلك التي تقدم خدماتها إلى الجميع ولا تهدف إلى تحقيق الربح.	()
٥	المهارة في الإدارة تعني أداء الأعمال بسرعة.	()
٦	مفهوم الإدارة كعلم يعني النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة .	()



اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية
(بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

١	مجلس التعاون الخليجي	الوظائف الداعمة في المنظمة
٢	توجيه الجهود لتحقيق الأهداف	عناصر الإدارة
٣	الرقابة	الطابع الحتمي للإدارة
٤	العلاقات العامة	الإدارة الإقليمية
٥	الاستغلال الأمثل	اتخاذ القرار
٦	مهارات المدير	محدودية الموارد
٧	المؤسسات العامة	تخضع لسلطة الدولة

وظائف الإدارة



موضوعات الوحدة

الدرس الأول : التخطيط (تعريفه ، أهميته ، أنواعه)

الدرس الثاني : التخطيط (عناصره ، خطواته ، معوقاته)

الدرس الثالث : التنظيم (تعريفه ، أنواعه ، مبادئه)

الدرس الرابع : التنظيم (خصائصه ، تصميمه)

الدرس الخامس : التوجيه (تعريفه ، أهميته ، جوانب نجاحه)

الدرس السادس : أدوات التوجيه

الدرس السابع : الرقابة (تعريفها ، أهميتها ، أنواعه)

الدرس الثامن : الرقابة (أنواعها ، خطواتها)

التخطيط (تعريفه، أهميته، أنواعه)

ماذا
سنتعلم؟

- تعريف التخطيط
- أهمية التخطيط
- أنواع التخطيط

تمهيد

بعد أن تعرّفنا في الوحدة الأولى على أساسيات الإدارة ، سنقوم بداية من هذا الدرس والدرس التالي من هذه الوحدة بتناول أولى العمليات الإدارية وهي التخطيط. ويُعد التخطيط أحد أهم أسباب النجاح للأفراد والمنظمات والدول، فمن خلاله يتم وضع الأهداف وصنع القرارات والتنبؤ بالمستقبل. وعندما يغيب التخطيط تتم الأعمال بصورة عشوائية، وتصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ، ينتج عنها تبديد للجهود، وتخبط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق. وفي هذا الدرس سنقوم بمشيئة الله بتناول أهم المفاهيم الأساسية لموضوع التخطيط.

التنبؤ بالمستقبل يعتمد
جمع المعلومات عن الماضي
والحاضر لتصور أحوال
المستقبل بناء على التفكير
المنطقي

تعريف التخطيط

يُعرّف **التخطيط** على أنه (عملية فكرية تعتمد على المنطق وتشمل وضع الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، وتحديد طرق تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار ظروف البيئة المحيطة). كما يُعرّف بأنه (عملية دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين، أو بمعنى آخر هو عملية اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة).





من العوامل التي تبين أهمية التخطيط ، أنه يسهم بشكل واضح في :

١ - تحديد الأهداف وسبل تحقيقها.

٢ - زيادة الكفاءة والفاعلية للموارد المتاحة.

٣ - تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة لسير العمل.

٤ - التحديد الدقيق للوقت والتكلفة لكل عملية.

٥ - المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة.

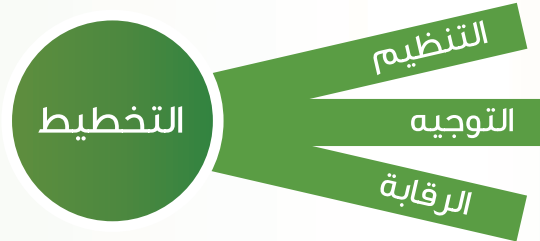


دور التخطيط في الحياة :

لكي تحقق أهدافك الخاصة في الحياة ، فلا بد أن تمارس التخطيط المنظم ، حتى يعينك على بلوغ أهدافك بنجاح ، ولقد أثبتت الدراسات العلمية أن من أهم صفات الناجحين اهتمامهم بالتخطيط المنظم لحياتهم، من خلال وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها من خلال التخطيط.

نشاط ١

من المبادئ المهمة في وظائف الإدارة ، مبدأ : "سيادة التخطيط"



من خلال الشكل السابق المُعبّر لهذا المبدأ ، بين المقصود من ذلك المبدأ.

أنواع التخطيط



هناك عدد من الأنواع التي يمكن أن تُقسَّم إليها الخطط ، وسيتم الاختصار على نوعين منها وهي :

التقسيم حسب الفترة الزمنية.

التقسيم حسب المستوى الإداري.

أولاً : التقسيم حسب الفترة الزمنية

ويُقسَّم هذا النوع التخطيط حسب الفترات الزمنية التي يستغرقها وقت تنفيذ الخطة ، وينقسم إلى :

ويهدف لإعطاء صورة واضحة عن المستقبل ، ويمتد ما بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر ، ويتم في المستويات العليا.

تخطيط طويل الأجل

وهو تفصيل للخطط طويلة الأجل ، وتتراوح فترته ما بين سنة وثلاث سنوات ، ويتم في المستويات الوسطى.

تخطيط متوسط الأجل

ويتعلق بالخطط التي لا تتجاوز فترتها عن سنة ، وهي أدق من الخطة المتوسطة الأجل ، وتحدد تفصيل الأداء ، ويتم في المستوى التنفيذي.

تخطيط قصير الأجل

ويتوقف تحديد الفترة الزمنية لكل نوع من هذه الخطط على حجم المنظمة ونشاطها ، فقد تمتد فترة الخطة طويلة الأجل إلى عشرين سنة أو أكثر ، كالخطط التي تضعها الدول للتحوّل من دول زراعية إلى دول صناعية مثلاً.

ثانياً: التقسيم حسب المستوى الإداري

يتم عادة تقسيم المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية : (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية) ، وذلك حسب المهام والمسؤوليات المتعلقة بأنشطة المنظمة ، ويتم التخطيط في هذا النوع بناء على التقسيم التالي:

(١) التخطيط على مستوى الإدارة العليا

ويقوم بمهمة التخطيط في هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة بالمنظمة ، ومديرو العموم ، ويتميز ببعده الاستراتيجي والأهداف بعيدة المدى .

(٢) التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى

ويتم في هذا النوع من التخطيط تحديد الخطوات الرئيسية الواجب إتباعها من قبل الإدارات والأقسام داخل المنظمة ، وذلك وفق خطة الإدارة العليا ، ويقوم به مديرو الإدارات والأقسام في المنظمة ، ويتميز ببعده التفصيلي .

(٣) التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية

وطبيعة هذا النوع من التخطيط تنفيذي ، أي يركز على تحقيق أهداف ما تم تخطيطه في المستويين السابقين ، ويتم في فترة زمنية قصيرة من خلال الأقسام والوحدات داخل المنظمة .



التخطيط في السيرة النبوية:

لقد مارس قُدوتنا صلى الله عليه وسلم التخطيط بجميع مستوياته ، ويظهر ذلك من خلال القصص الواردة في السيرة النبوية العطرة ، ومن ذلك تخطيطه صلى الله عليه وسلم للدعوة السرية في مكة والتي امتدت ثلاث سنوات ، كما خطط لهجرة أصحابه للحبشة ، وهجرته للمدينة المنورة ، كما يظهر التخطيط جلياً في كثير من غزواته وغيرها من المواقف التي توضح مهارة التخطيط الفذة لديه صلى الله عليه وسلم .

نشاط ٢

صنّف الخطط التالية وفق الفترة الزمنية ، ثم حدّد المستوى الإداري المعني بكل خطة منها .

❖ خطة تطوير شكل عبوة المنتج للدورة الإنتاجية الجديدة .

❖ خطة تحديد موارد جديدة للمنظمة .

❖ خطة الصيانة العاجلة للآلات .

ماذا
سنتعلم؟

- عناصر التخطيط
- خطوات التخطيط
- معوقات التخطيط

تمهيد

بعد أن تعرّفنا في الدرس الأول على : تعريف التخطيط، وأهميته ، وأهدافه.
نستكمل في هذا الدرس باقي الموضوعات المتعلقة بالتخطيط وهي:

- عناصر التخطيط.
- خطوات التخطيط.
- معوقات التخطيط.

عناصر التخطيط

تعتبر عناصر التخطيط بمثابة الأركان التي يركز عليها التخطيط ، وتنقسم إلى أربعة عناصر هي :

١ - الأهداف

والأهداف هي : النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل.

وتنقسم الأهداف إلى نوعين :

■ **أهداف طويلة المدى (غايات) :** وهي واسعة وعامة تركز على النتيجة النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها والوصول إليها على المدى البعيد.

■ **أهداف قصيرة المدى (تكتيكية) :** وهي الأهداف التفصيلية

لغايات ، وتكون عادة في صورة كمية توضّح معايير الأداء ، والوقت المطلوب لتنفيذها.





شروط الهدف المثالي :

- ❖ **الوضوح :** أن يكون واضحاً ومحدداً لجميع العاملين والمسؤولين عند تنفيذه في المنظمة.
- ❖ **الواقعية :** يمكن تحقيقه في ظل الحدود والإمكانات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد.
- ❖ **قابل للقياس :** من خلال ترجمته في صورة كمية تُمكن من متابعته وتقويمه ومعرفة مدى الانحراف.
- ❖ **نظامي :** بحيث لا يكون مخالفاً للشرع والأنظمة ، أو السياسات الموضوعة.

٢ - السياسات

وهي : مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية.

وتكون السياسات غالباً ثابتة لا تتغير إلا نادراً أو بعد فترات طويلة ، وهي ملزمة لجميع من يعمل في المنظمة.

مثال : قد تتبع منظمة (أ) سياسة الجودة العالية ، وتتبع منظمة (ب) سياسة السعر المخفض ، وتقوم كل منظمة منهما بالعمل على تطبيق هذه السياسة ويتم تحقيق الأهداف النهائية.

٣ - القواعد



وهي : ما يجب القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه ، ويُقصد بها القانون أو النظام الذي تضعه المنظمة في شكل أوامر وتعليمات.

مثال : تضع إدارة المرور مجموعة من القواعد المرورية لتنظيم حركة السير ، والحفاظ على سلامة السائقين.

٤ - الإجراءات

وهي : سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل معين.

وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة.

مثال : الإجراءات التي يتطلبها تسجيل الطالب للتقدم لاختبار القدرات العامة.

نشاط ١

- مثل لبعض السياسات التي تتبعها مدرستك ، وتُلزم الطلاب بإتباعها.
- ما القواعد التي تضعها إدارة الأحوال المدنية بوزارة الداخلية لاستخراج الهوية الوطنية؟
- ما هي إجراءات الحصول على جواز سفر خاص بك؟

خطوات التخطيط



سبق الإشارة إلى أن من أبعاد العملية الإدارية القيام بعدد من الوظائف المختلفة للإدارة ، ويأتي التخطيط في بداية هذه الوظائف وكأهم وظيفة منها ، ويتم ممارسته عملياً من خلال وضع الخطة العامة (الإستراتيجية) للمنظمة وتقسيمها بعد ذلك إلى مجموعة من الخطط المتوسطة (التكتيكية) ، والخطط القصيرة (التشغيلية) . ويتم التخطيط من خلال مجموعة من الخطوات على النحو التالي :

١ - وضع الأهداف

وهي الغاية التي تسعى إليها المنظمة ، وتنقسم لأهداف عامة ، وأهداف جزئية.



ويمكن تصوّر أهداف المنظمة من خلال المثال التالي :

أهداف منظمة منتجة للأجهزة الإلكترونية :

الهدف الإستراتيجي : أن تصبح المنظمة أكبر شركة منتجة للأجهزة الإلكترونية منخفضة التكاليف.

الهدف التكتيكي : زيادة نصيب المنظمة من سوق الأجهزة الإلكترونية بنسبة (٢٠ %) .

الهدف التشغيلي : تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة (١٦ %) .

٢ - جمع المعلومات وتحليلها

ويُقصد بها جمع البيانات والمعلومات حول العوامل المؤثرة في تحقيق الهدف . ويمكن أن تكون في مثالنا السابق : (حجم الطلب ، المنافسون ، التغيير في المعرفة الفنية ، عناصر الإنتاج ، ...)

٣ - وضع الافتراضات



ويتم وضع الافتراضات من خلال تحديد الوضع المستقبلي المأمول للمنظمة ، من خلال : (إعادة التنظيم ، تحليل البيئة التنافسية في ظل التنظيم المستقبلي المقترح ، تحديد الاتجاهات التسويقية لتحقيق الأهداف الموضوعة ، تقدير نسبة الأرباح المتوقعة ، البحث عن إحلال بدائل تقنية للتطوير) ، ويتم التركيز على مختلف الاحتمالات والظروف التي قد تواجه المنظمة خلال فترة تنفيذ الخطة.

٤ - تنمية وتقييم البدائل



حيث يتم البحث عن مجموعة من البدائل المتاحة ، وبعد ذلك يتم تقييمها للوصول لأفضل بديل ، وتتم عملية التقييم عن طريق وضع مجموعة من المعايير التي تبين مزايا وعيوب كل بديل لتسهيل المقارنة بينها.

- مثال :** يمكن لمنظمة تهدف لزيادة أرباحها بنسبة (١٠٪) مثلاً اختيار أحد البديلين التاليين :
- 🌟 **زيادة مبيعاتها :** ويتم من خلاله اتخاذ إجراء أو أكثر لتحقيق تلك الزيادة من خلال (قرارات التسعير ، الترويج ، تنمية مهارات فريق التسويق) .
 - 🌟 **تخفيض التكاليف :** ويمكن من خلال هذا البديل أن تقوم المنظمة بأكثر من خيار مثل : (تخفيض عدد العاملين ، البحث عن بديل اقتصادي للمواد المستخدمة) .

٥ - اختيار البديل وتنفيذه

حيث يتم اختيار البديل الأفضل ، والذي لا بد أن يكون تنفيذه عملياً وواقعياً ، لا يتعارض مع السياسات والأنظمة في داخل المنظمة وخارجها ، ويتم بعد ذلك البدء في عمل الخطط التشغيلية المنبثقة من هذه الخطة التي تم اختيارها ، والبدء في عملية التنفيذ الفعلية.



الخطط التشغيلية تشتمل على :

- ❖ **تحديد من سيقوم بالعمل :** وتتحدد على أساسه المسؤوليات والواجبات.
- ❖ **تحديد وقت التنفيذ :** ويتم وضع جداول زمنية محددة يمكن متابعة تقدم التنفيذ من خلالها.
- ❖ **تحديد التكاليف :** حيث يتم تحديد تكلفة كل عملية خلال تنفيذ الخطة وتحديد الميزانية المطلوبة لها.
- ❖ **تحديد نظم التشغيل والرقابة :** حيث يتم تحديد إجراءات العمل وطريقة متابعته من خلال نماذج العمل.

نشاط ٢

بالرجوع لموضوع خطوات حل المشكلات بمقرر "مهارات النجاح".
قارن بين خطوات حل المشكلات ، وبين خطوات التخطيط السابقة ، مبيناً أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

معوقات التخطيط



تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فاعليتها وتعوق تنفيذها ، وهذا يستدعي من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهتها ، ومن أهم هذه المعوقات :

يرتكز التخطيط الجيد على المعلومات الدقيقة والشاملة ، وكلما قلت هذه المعلومات ، كلما قلت فرص نجاح وضع الخطط الفعالة.

(١) نقص
المعلومات

يعتبر تمسك بعض المسؤولين في المنظمة للبقاء على الوضع الراهن أحد معوقات نجاح التخطيط ، نتيجة لتخوفهم من التنبؤ بالمستقبل.

(٢) مقاومة
التغيير

قد يؤدي سوء التقدير في اختيار البدائل المناسبة وفق المعايير المطلوبة للبدائل ، إلى اختيار بدائل يصعب تنفيذها على أرض الواقع.

(٣) عدم
الواقعية

التخطيط السليم يستلزم التنسيق بين جميع إدارات المنظمة ، وغياب هذا التنسيق يؤدي إلى التعارض بين أهداف وبرامج الخطط التشغيلية.

(٤) ضعف
التنسيق



التخطيط في المملكة العربية السعودية :

إدراكاً من الدولة لأهمية التخطيط ودوره المهم في تحقيق الأهداف التنموية للبلاد، فقد تم بموجب قرار مجلس الوزراء إنشاء وحدات للتخطيط في كل وزارة ودائرة مستقلة تتولى إعداد خطة الجهاز وإجراء الدراسات العلمية اللازمة للتخطيط ومتابعة الخطط والبرامج، وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط، إضافة إلى ذلك فقد أسندت الدولة مهمة التخطيط للبلاد لأكثر من جهة منها :

❁ **وزارة الاقتصاد والتخطيط :** وهي الجهة المسؤولة عن إعداد الخطط التنموية على مستوى الدولة.

❁ **وزارة المالية :** حيث تقوم برسم السياسات الاقتصادية والمالية للدولة ، ووضع الميزانية السنوية للدولة.

التنظيم

(تعريفه، أهدافه، أنواعه، مبادئه)

الدرس
الثالث

٣

ماذا
سنعلم؟

- تعريف التنظيم
- أهداف التنظيم
- أنواع التنظيم
- مبادئ التنظيم

تمهيد

يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض، وسعيه نحو تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض، وتعدّ الحضارات الإنسانية خير مثال على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته. وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسّع في حجم المجتمعات، وزيادة عدد المنظمات، وتعدّد مهامها.

وسنبدأ هذا الدرس بتوضيح: **تعريف التنظيم، وأهدافه، وأنواعه، ومبادئه.**

تعريف التنظيم



تتعدّد تعريفات التنظيم، ومن أهم هذه التعريفات :

- عملية تنسيق الجهود البشرية في المنظمة حتى تتمكّن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.
- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يُعيّنون أو يخصّصون للقيام بتلك الأعمال.

أهداف التنظيم



للتنظيم العديد من الأهداف ، ومن أهم هذه الأهداف :

١. التنظيم الجيد يساعد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة.
٢. معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد.
٣. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
٤. عدم الازدواجية في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

أنواع التنظيم



يظهر التنظيم داخل أي منظمة ، سواء كانت عامة أو خاصة على نوعين هما :

التنظيم الرسمي

وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات. وهو يمثل الخريطة التنظيمية التي تكشف العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار ، وتوضح تسلسل السلطة وحدود المسؤوليات وقنوات الاتصال بين كافة الوظائف المدرجة.

التنظيم غير الرسمي

وهو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة .

وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية ، ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا تتفق أهدافه مع الخريطة التنظيمية الرسمية ، خاصة إذا لم يجد الاهتمام الكافي من إدارة المنظمة ، فهو تنظيم قوي يؤثر على إدارة المنظمة بالرغم من عدم ملاحظته في الخريطة التنظيمية.

وتظهر أهم الفروق بين التنظيمين من خلال الجدول التالي :

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة.	ينتج من الأهداف والمهام الرئيسية.
أهدافه تهتم أساساً بإشباع حاجة الفرد.	يهتم أساساً بتحقيق أهداف المنظمة.
أهداف الفرد إشباع حاجاته المادية والمعنوية.	أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.
علاقات الفرد هي علاقات شخصية واجتماعية.	علاقات الفرد إدارية رسمية للوظيفة.
الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ.	الاتصالات تتم وفق التسلسل الهرمي.

نشاط ١

ما شكل العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟
هل هي علاقة تكامل أو تعارض؟ ناقش ذلك مع زملائك.

مبادئ التنظيم



هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التنظيم ، ويمكن تعريف هذه المبادئ على أنها :
"مجموعة التوجيهات التي يتم الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وتوضّح مهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل بغرض أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وبأقل تكاليف ممكنة".
ومن أهم مبادئ التنظيم :

١. مبدأ الهدف :

أهداف المنظمة تعد من الأسس الرئيسة للتنظيم ، لأن المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، لذلك لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري.

٢. مبدأ الوظيفة :

تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي عبارة عن منصب معين ، يتضمّن واجبات ومسؤوليات محددة ، وتنصّ القواعد على أن الوظائف تُنشأ أولاً ، وبعد ذلك تُحدّد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يُعيّن عليها أحد.

٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

يعتمد على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية ، ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسية إلى أقسام فرعية. وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة. ويتم توزيع الأفراد على هذه الأقسام مع إعطائهم الصلاحيات الملائمة للقيام بما أسند إليهم من أعمال.

٤. مبدأ وحدة القيادة :

يطلق على هذا المبدأ عدة مُسمّيات مثل : وحدة الأمر ، ووحدة الرئاسة ، ووحدة إصدار الأوامر، ويُقصد به أن يكون للموظف قائد أو رئيس واحد يتلقّى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويقوم الموظف بدوره في العمل وفقاً لهذه الأوامر ، ويساعد هذا المبدأ على تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق.

٥. مبدأ نطاق الأشراف :

ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف (المدير أو الرئيس) أن يشرف على عملهم إشرافاً مباشراً بكفاءة.

٦. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

السلطة والمسؤولية مرتبطتان بعمل معين، فالسلطة تُحدد طبقاً لاحتياجات أداء عمل معين ، والمسؤولية هي الالتزام بأداء ذلك العمل، ويتسع نطاق السلطة والمسؤولية كلما تدرجنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي.

والسلطة : هي الحق الذي يستطيع بموجبه أن يصدر المسؤول قرارات أو أوامر والقيام بأعمال في حدود صلاحياته ، ويلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم.

٧. مبدأ التفويض:

التفويض هو قيام الرئيس أو المدير بمنح السلطة لأحد مرؤوسيه أو مجموعة من مرؤوسيه لأداء عمل معين.

٨. مبدأ التنسيق:

إذا كان المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته على العاملين؛ فالتنسيق هو الربط بين هذه الأجزاء لكي تعود في صورتها الكلية بعد إتمام العمل أو الإنتاج.

٩. مبدأ المرونة:

إن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة ويقصد به : سرعة المنظمة في التجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

نشاط ٢

من خلال المبادئ السابقة للتنظيم.

ناقش هذه المبادئ وأهميتها في تنظيم العمل ، مع اختيار أهم خمسة مبادئ منها من وجهة نظرك.

ماذا
سنتعلم؟

■ خصائص التنظيم الجيد
■ التصميم التنظيمي للمنشأة

تمهيد

« للتنظيم الجيد مجموعة من الخصائص والتي تظهر من خلال عدد من المكونات التي تحدد شكل أي تنظيم إداري ، والتي تختلف أشكالها ، حسب نشاط المنظمة ، ومجال عملها ، وتأثير مبادئ التنظيم التي سبق مرورها في الدرس الماضي.

وفي هذا الدرس سيتم توضيح :

■ خصائص التنظيم الجيد.

■ مكونات تصميم التنظيم.

خصائص التنظيم الجيد



يمكن الحكم على جودة التنظيم من خلال مجموعة من الخصائص ، ومنها :

- وجود معيار لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية.
- تنمية وتفعيل الرقابة التلقائية إذ أن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عمل الرقابة.
- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية.
- التخفيض الملموس للتكاليف التشغيلية التي تتحملها المنظمة.

التصميم التنظيمي للمنشآت



يظهر شكل المنظمة من خلال ما يُعرف **بالتصميم التنظيمي للمنشأة** ، ويُقصد بهذا المصطلح : "مجموعة الخطوات العملية التي يتم بموجبها توضيح الوحدات الرئيسية للمنشأة ، والمهام المتعلقة بها ، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف النشاط".

ويقوم التصميم التنظيمي على ثلاثة مكونات هي :

الدليل التنظيمي

الخريطة التنظيمية

الهيكل التنظيمي

١) الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو البناء الرسمي الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي من خلال الخطوات التالية :

- ١- تحليل أهداف المنظمة بغرض تحديد الأنشطة الرئيسة.
- ٢- تحليل الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة فرعية.
- ٣- تحديد الأنشطة المساندة.
- ٤- تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية.
- ٥- وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية.
- ٦- تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية.
- ٧- إعداد الهيكل التنظيمي.

وهناك عدة أشكال لتنظيم الأنشطة داخل المنظمة ، ويمكن للمنظمة اختيار الطريقة المناسبة لنشاطها وحجمها ، ومن أهم هذه الأشكال :

🌟 **التنظيم حسب الوظيفة :** حيث يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات.

🌟 **التنظيم على أساس المنتج :** ويتم على أساسه تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للتشابه فيما بينها في نوع المنتج.

🌟 **التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :** ويتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تُزاول في كل منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة.



عادة ما تجمع المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم وهو ما يطلق عليه :
" **التنظيم المختلط** " ، وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة واحتياجاتها وحجمها ، ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم.

(٢) الخريطة التنظيمية :

يمكن تعريف الخريطة التنظيمية بأنها :

"صورة أو مخطط لهيكل المنظمة ، تبين الوحدات الإدارية التي تتكوّن منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها".

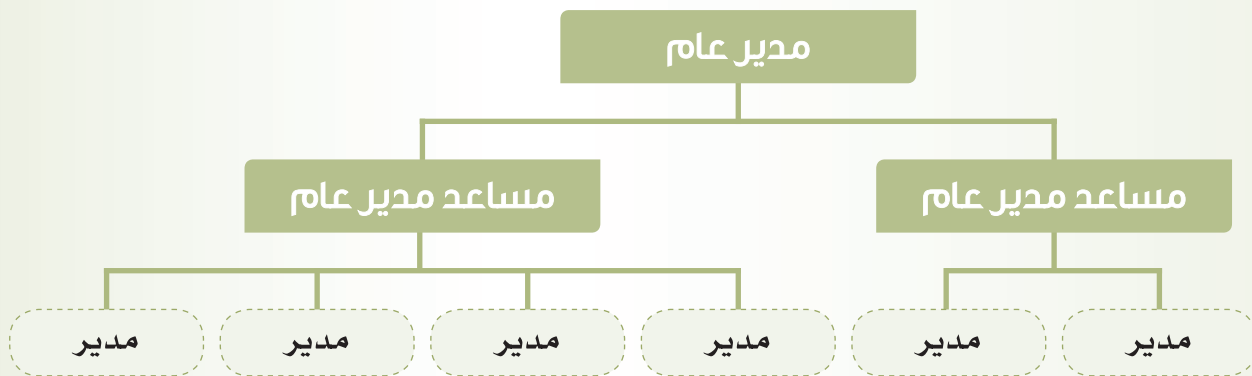
حيث تحتاج المنظمة بعد الانتهاء من بناء الهيكل التنظيمي ، إلى إظهار هذا الهيكل في شكل مناسب ، يعطي صورة كاملة عن التنظيم.

ومن أهداف تصميم الخرائط التنظيمية :

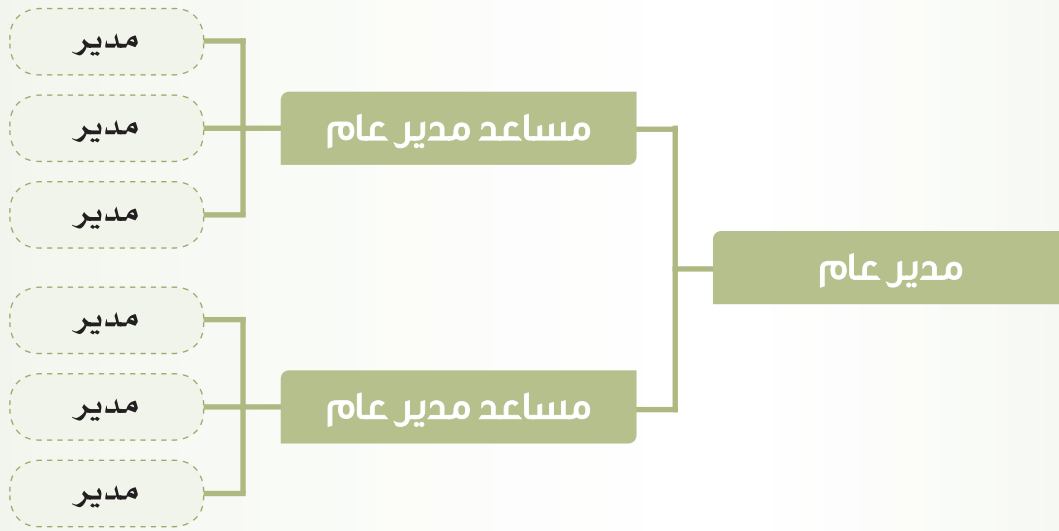
- ١- تعتبر مرجعاً للعاملين والزائرين.
- ٢- توضيح المستويات الإدارية .
- ٣- إعطاء صورة واضحة للنطاق الإشرافي للإدارات والأقسام .
- ٤- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة .
- ٥- بيان الكيفية التي يُقسّم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة .

ويمكن أن تظهر الخرائط التنظيمية في أكثر من شكل ومنها :

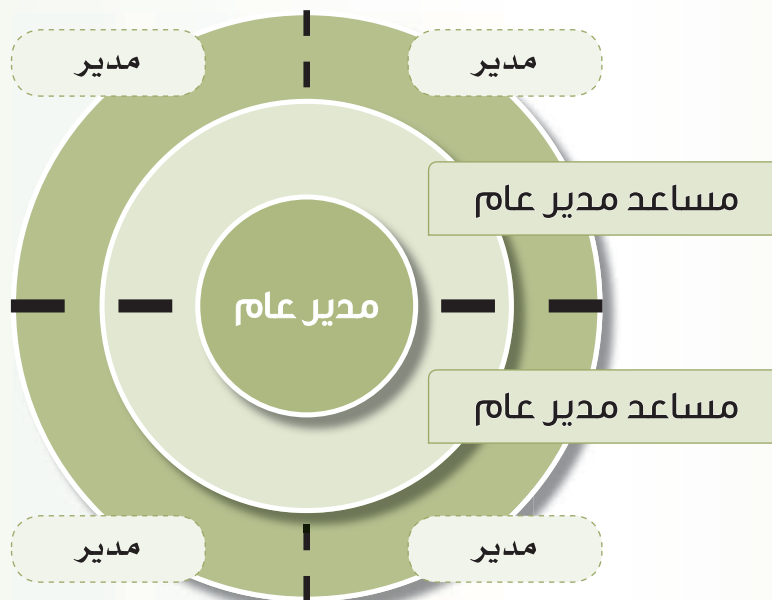
الخرائط التنظيمية الرأسية :



الخرائط التنظيمية الأفقية :



الخرائط التنظيمية الدائرية :



(٣) الدليل التنظيمي :

الدليل التنظيمي عبارة عن :

"وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية".

ومن أهم أهداف الدليل التنظيمي :

- يمثل وثيقة ومرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنشأة .
- يمكن من خلاله الرجوع إلى الخريطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة والزائرين لها .
- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يُعرّف الموظفون برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم من أعمال .
- معالجة إشكالية التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة . وذلك من خلال توضيحه لأهداف كل وحدة وارتباطها التنظيمي ، ومهامها .

وتحتوي عادة الأدلة التنظيمية على :

- ١- مقدمة عن الدليل التنظيمي يُذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنشأة .
- ٢- نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها .
- ٣- الهيكل التنظيمي .
- ٤- الخريطة التنظيمية
- ٥- وصف مهام الوحدات الإدارية .
- ٦- الملاحق .

نشاط ١

من خلال أشكال التنظيم الذي سبق دراستها .

قم بتصوير الخريطة التنظيمية وفق الأسس التالية :

- التنظيم حسب الوظيفة .
- التنظيم حسب المنتج .
- التنظيم حسب المنطقة الجغرافية .

التوجيه (تعريفه ، أهميته ، جوانب نجاحه)

ماذا
سنتعلم؟

- تعريف التوجيه
- أهمية التوجيه
- جوانب نجاح التوجيه

تمهيد

تعد وظيفة التوجيه في العملية الإدارية أو ما يُعرف بمصطلح "الإشراف الإداري" من الوظائف التي يتوقّف عليها نجاح المنظمة ، وذلك للطبيعة الإنسانية لهذه الوظيفة ، والتي لها أسسها ونظرياتها. وفي هذا الدرس سيتم تناول : تعريف التوجيه ، وأهميته للمنظمة ، وعرض لأهم جوانب نجاحه.

تعريف التوجيه

"الإشراف الإداري"

مصطلح مرادف للتوجيه الإداري وهناك من يعتبره مفهوم أشمل لهذه الوظيفة الإدارية

من تعريفات التوجيه الإداري :

"التوجيه هو فن التعامل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل".

"توجيه وقيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقاتهم والعمل على

تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين".

نشاط

من خلال التعريفين السابقين للتوجيه الإداري.
بيّن أهم العناصر المكوّنة للتوجيه الإداري.

أهمية التوجيه الإداري



تظهر أهمية التوجيه والإشراف الإداري من خلال ما يلي :

قال تعالى : ﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾
(سورة آل عمران، الآية ١٥٩)

الخطط الجيدة والتنظيم لا يكفيان وحدهما لضمان قيام الأفراد بإنجاز ما يكلفون به من أعمال تلقائياً أو بوحى من إرادتهم.
لا بد من قيام الإدارة بتوجيه الأفراد خلال إنجاز الأعمال بالطرق الملائمة كما يتعين على الإدارة مراقبة نتائج هذه الأعمال بعد ذلك.

يرتكز عمل الإشراف الإداري على التعامل مع العنصر البشري (الموارد البشرية) من خلال علاقة المدير بمرؤوسيه الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب مختلفة لنجاح هذه العلاقة.

قال تعالى : ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَحَدِّ لَّهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾
(سورة النحل، الآية ١٢٥).

توجه هذه الآية وغيرها من الآيات الكريمة الإداري المسلم نحو أسس التوجيه الإداري السليم بالتعامل الحسن مع الآخرين (رؤساء ومرؤوسين) ، وذلك بالحكمة ، بالإضافة إلى الوعظ والنصيحة في العمل ، ومن خلال التشاور والمشاركة.
وهذه الأسس ، هي ما تنادي به نظريات العلاقات الإنسانية في وقتنا الحاضر.

نشاط ٢

من خلال القرآن الكريم ، والسنة النبوية المطهرة.
ابحث عن بعض التوجيهات الإسلامية التي يمكن ربطها بموضوع التوجيه الإداري.



عرفنا أن التوجيه : إصدار أوامر وتعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين وتزويد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات لتصحيح الأخطاء والتغلب على الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ. لذا فإن أي قصور أو إهمال في عملية التوجيه قد يؤدي إلى خلل في أداء الوظائف والمهام ، ولتحقيق نجاح التوجيه يجب أن نتعرف على جانبين وهما :

الأول : طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوسين:

إن طبيعة عملية التوجيه هي مساعدة المرؤوسين للعمل وفق التخطيط والتنظيم المسبق تحديده ، من خلال الدور الذي يقوم به المدير في وظيفته الإشرافية وتستند هذه العلاقة إلى مجموعة من المبادئ أهمها ما يلي:

- ❖ قدرة الرئيس على استخدام الأسلوب الأمثل خلال توجيه المرؤوسين لتنفيذ أعمالهم ، بإتباع أسلوب ليّن بعيداً عن التسلّط ، والانفراد باتخاذ القرار.
- ❖ الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين ، على أن يشعر العاملون في المنظمة بأن أهدافهم تسير وفق أهداف المنظمة وليس العكس.
- ❖ وحدة الأمر ، وهو ما مر بنا من خلال مبادئ التنظيم الإداري ، حيث يتوجّب أن يتلقّى المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط.

الثاني : إصدار الأوامر والتعليمات :



ولكي يمارس الرئيس عملية التوجيه بكفاءة ونجاح يجب أن يتعرّف على المبادئ الأساسية التي يستند عليها إصدار الأوامر ، ومن أبرز هذه المبادئ :

- ❖ سلامة الأمر .
- ❖ وضوح الأمر .
- ❖ أن يكون الأمر مقنعاً .
- ❖ استشارة المرؤوسين قبل تقديم الأوامر والتعليمات.

ومن أنواع الأوامر التي يتلقاها المرؤوسين من المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي :

❖ أوامر محددة.	❖ أوامر عامة.
❖ أوامر كتابية.	❖ أوامر شفوية.
❖ أوامر غير رسمية.	❖ أوامر رسمية.

التوجيه (أدوات التوجيه)

ماذا
سنتعلم؟

- تعريف الحوافز
- تصنيف الحوافز
- تعريف التدريب
- فوائد التدريب
- أنواع التدريب

تمهيد

تتعمد وظيفة التوجيه على عدد من الأدوات التي يمكن من خلالها توجيه الأفراد في المنظمة خلال أداء العمل ، وتحفيزهم ، وتنمية مهاراتهم وهي :

■ الحوافز ■ التدريب ■ القيادة ■ العلاقات الإنسانية.

ولأهمية التوجيه في العملية الإدارية ، تم تخصيص موضوعين من الموضوعات المهمة في التوجيه من خلال الوحدة الأخيرة من هذا المقرر وهما :

■ القيادة.

■ العلاقات الإنسانية.

ومن خلال هذا الدرس سيتم بمشيئة الله عرض الأدوات التاليتين :

الحوافز ، والتدريب.

الحوافز



يُعرّف الحَفْز في العمل الإداري بأنه : " حثّ المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم أو الامتناع عن الأخطاء " .

وتصنّف الحوافز وفق عدة تصنيفات ، ومن أهم هذه التصنيفات :

الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

■ **الحوافز الإيجابية :** تُقدّم للعاملين لحثّهم على بذل الجهد لرفع معدلات الإنتاج أو الاستمرار في أداء العمل بنفس المستوى المرتفع، وتنقسم إلى : حوافز مادية وحوافز معنوية.



❖ **الحوافز السلبية :** وتستخدم في حال وقع قصور في الأداء وتكرار الأخطاء التي قد تسبب للمنظمة

الخسائر، وتنقسم كذلك إلى : حوافز مادية وحوافز معنوية.

ومن التقسيمات الأخرى للحوافز :

❖ الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

❖ الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة.

❖ الحوافز الجماعية والحوافز الفردية.

تصنيف الحوافز تصنيف نظري، بينما هي في الواقع تتداخل فيما بينها بشكل كبير

نشاط 1

من خلال تصنيف الحوافز السابق.

بيّن نوع كل حافز من الحوافز التالية ، مع إضافة بعض الحوافز ونوعها من عندك:

نوعه	الحافز
	صرف مرتب شهر مكافأة للعاملين لارتفاع نسبة أرباح المنظمة.
	تقديم خطاب شكر لمدير إدارة الإنتاج بسبب نجاح خطة إدارته لتخفيض التكاليف.
	خصم ثلاثة أيام من مرتب أحد العاملين بسبب عدم التزامه بتعليمات السلامة داخل المصنع.
	توجيه إنذار لأحد الموظفين بسبب تكرار تأخره عن العمل في الصباح.

التدريب



تعريف التدريب :

"عملية منظّمة تهدف إلى زيادة معلومات ومهارات العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها".

ومن أبرز الأسباب التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالتدريب :



- ١ - تطوّر أساليب العمل الإداري وتطوّر الأدوات وآليات العمل.
- ٢ - الثروة المعلوماتية في جميع المجالات عامة والمجالات الإدارية بصفه خاصة.
- ٣ - التغيّر السريع في بيئة الأعمال.
- ٤ - إعداد الموظفين للعمل في المستويات العليا ، وسرعة معدل دوران العمل.
- ٥ - إعداد الموظفين الجدد.

جميع الأسباب السابقة وغيرها أكدت على الاهتمام بالتدريب وجعلته أداة من أدوات التوجيه الإداري، فالرئيس يعرف وبشكل مباشر مدى حاجة الرؤوسين إلى المهارات الإدارية والفنية والتي من خلالها يتمكنون من أداء عملهم، بالإضافة للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل المطلوب تنفيذه.

فوائد التدريب :

على الرغم مما تتكبّده المنظمة من وقت وتكلفة في عملية التدريب ، إلا أنّ هذا الوقت والتكلفة لها مبرراتها التي تظهر من خلال فوائد التدريب التالية :



- زيادة الإنتاجية.
- تخفيض النفقات .
- الحفز المعنوي.
- توفير الكفاءات البشرية.
- خفض معدل دوران العمل.

نشاط

ما المقصود بمصطلح : «دوران العمل» ؟

ابحث في مصادر المعلومات عن معنى هذا المصطلح الإداري ، واكتب ملخصاً عنه.

أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى قسمين هما :

التدريب الداخلي: ويكون الموظف المتدرّب على رأس العمل ، ويتمثّل في :

- التدريب بين الزملاء في العمل.
- المشاركة في الدراسات والبحوث.
- حضور الاجتماعات والمناقشات.
- التكليف المؤقت بأعمال في مستويات أعلى.

التدريب الخارجي : ويكون خارج المنظمة ويُفرّغ الموظف للتدريب ، ويكون عن طريق :

- الدورات والورش التدريبية.
- الندوات والمؤتمرات.
- المحاضرات والمناقشات.
- الابتعاث.

الرقابة (تعريفها، أهميتها، أهدافها)

ماذا
سنتعلم؟

- تعريف الرقابة
- أهمية الرقابة
- أهداف الرقابة

تمهيد

تعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية التي تكتمل بها العملية الإدارية بمفهومها الشامل ، مع ملاحظة أن جميع الوظائف السابقة ، وبما فيها وظيفة الرقابة ، هي وظائف متكاملة ومتداخلة ، وتتم مزاولتها من بداية العمل الإداري وبشكل مستمر .
وفي هذا الدرس سنتعرّف على تعريف الرقابة ، وأهميتها ، وأهدافها .

تعريف الرقابة



هناك عدد من التعريفات للرقابة بمفهومها الإداري ، ومنها :

- ❖ "عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي ، ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه ، وتحديد الانحرافات وصفيّاً وكميّاً ومعالجتها ، بهدف استثمار كافة الموارد المتاحة".
- ❖ "الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكّد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة".
- ❖ "قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي".

من خلال التعريفات السابقة للرقابة.
بين أهم العناصر المكوّنة لمفهوم الرقابة.

أهمية الرقابة



تطوّر مفهوم الرقابة ،
فبعد أن كانت وسيلة
لتصيّد أخطاء العاملين
بعد حدوثها ، أصبحت
وسيلة لمساعدتهم في
عدم الوقوع في الخطأ

الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل في حدود وقت معين ، وتكاليف مقرّرة ، ونتيجة مرجوة ، ويمكن توضيح أهمية وظيفة الرقابة من خلال الاعتبارات التالية :

أن العمل يعتمد على العنصر البشري ، وهو عرضة للخطأ والانحراف عن المسار الصحيح ، مما يستوجب مراقبته لتفادي الأخطاء ، وتصحيح الانحرافات.

وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وعمليات التنفيذ ، يؤدي غالباً لتغيّرات متعددة في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، مما يؤدي إلى اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي ، مما يستدعي وجود نظام لمراقبة هذه العمليات والتغيّرات.

غياب الرقابة على تنفيذ العمل يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد ، وعدم الكفاءة في استغلال الوقت ، وتدني الإنتاجية.

أهداف الرقابة



- للرقابة أهداف أساسية يمكن استخلاصها من مفهوم الرقابة ، ويمكن تحديدها في :
 - منع حدوث الأخطاء من خلال الرقابة المستمرة.
 - مواجهة الأخطاء التي تحصل أثناء إنجاز العمل والعمل على تصحيحها.
 - التأكد من حسن سير العمل ، وموافقته لما خُطّط له مسبقاً.



الرقابة (أنواعها ، خطواتها)

ماذا
سنعلم؟

■ أنواع الرقابة
■ خطوات الرقابة

تمهيد

تتعدد أنواع الرقابة وذلك حسب تصنيف يقوم على أسس متعددة داخل التنظيم الإداري ، وتتم الرقابة من خلال خطوات معروفة يجب الالتزام بها لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها. وفي هذا الدرس سنتعرف على أنواع الرقابة ، وخطواتها.

أنواع الرقابة



هناك مجموعة من الأسس التي تصنف إليها عملية الرقابة ، ومن أهم هذه الأسس التي تتبعها منظمات الأعمال :

حسب الزمن أو المرحلة

- **الرقابة المسبقة :** وهي التي تتم قبل تنفيذ العمل من خلال توفير بيئة جيدة للعمل.
- **الرقابة أثناء التنفيذ :** وهي رقابة متزامنة مع العمل ، وتعتمد على التغذية الراجعة.
- **الرقابة اللاحقة :** تتم بعد إنجاز العمل ، وتفيد في التخطيط المستقبلي ومنح الحوافز.

حسب الجهة التي تقوم بها

- **رقابة داخلية :** وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة من خلال الإدارات والأقسام أو اللجان.
- **رقابة خارجية :** من خلال أجهزة خارج المنظمة ، حكومية أو خاصة للتحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو مالمكي المنظمة والمجتمع.

حسب التنظيم

- **رقابة مفاجئة :** وتتم دون سابق إنذار وبصورة مفاجئة، كالرقابة على المخازن والصندوق.
- **رقابة دورية :** وهي رقابة تحدّد مواعيدها مسبقاً ، وتتضمن جولات تفتيشية أو رفع تقارير.
- **رقابة مستمرة :** تتم بشكل متكرر، كالجرد اليومي للصندوق، ومتابعة رصيد المخازن.

تقوم معظم المنظمات باستخدام نوع أو أكثر من الأنواع السابقة أو ما يسمّى : نظام الرقابة المتعدد



للقيام بعملية الرقابة بجميع مستوياتها وأنواعها ، هناك عدد من الخطوات الثابتة والمتسلسلة التي يجب الالتزام بها ، وتتلخص هذه الخطوات في :



أولاً : وضع المعايير

المعيار هو أداة قياس كمّي أو وصفي ، يتم وضعه أو تصميمه لمساعد في الرقابة على العمل أو العمليات أو المنتجات.

- ومن المعايير التي يمكن استخدامها : (الوقت ، الكم ، الكيف ، التكلفة ، السلوك) .
- ويشترط في المعايير أن تكون : (محددة ، واضحة ، مفهومة ، مرنة ، قابلة للقياس) .



ثانياً : قياس الأداء الفعلي

ويُقصد به مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي تم تحديدها مسبقاً ، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء .

- يتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق : (الملاحظة الشخصية ، التقارير ، الميزانيات) .
- هناك أساليب متخصصة للرقابة مثل : (خريطة جانت ، نقطة التعادل ، المسار الحرج) .



ثالثاً : مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

حيث يتم من خلال هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية ، بالاستعانة بما تم ملاحظته أو جمعه من مشاهدات ومعلومات خلال الخطوة السابقة.

وبعد عملية المقارنة نكون عادة أمام ثلاثة احتمالات :

- عدم وجود انحرافات : حيث يتوافق الأداء الفعلي مع المعيار .
- ظهور انحراف موجب : حيث يكون الأداء الفعلي يفوق المعيار .
- وجود انحراف سلبي : ويكون الأداء الفعلي أقل من المعيار ، ويعني ضرورة التصحيح .



رابعاً : تحليل الانحرافات ومعالجتها

بعد إجراء المقارنة وتحديد الانحرافات ، يتم التعرف على أسبابها.

قد ترجع الانحرافات للأسباب التالية :

❖ قد يكون سبب الانحراف المعيار نفسه (أقل مما يجب أو أعلى مما يجب) .

❖ قد يكون بسبب العاملين (وقد يتطلب ذلك مزيداً من التدريب وتقديم الحوافز) .

❖ ظروف خارج بيئة العمل (اختلاف جودة المواد الخام ، أو الركود الاقتصادي) .

نشاط ١

طُلب من أحد مصانع السيارات في اليابان إنتاج خمس سيارات فئة (أ) حسب المواصفات المحددة لهذه الفئة خلال شهر وبتكلفة إجمالية لا تزيد عن خمس مائة ألف ريال سعودي.
والمطلوب تحديد المعايير الرقابية الكمية الواردة في النشاط في الجدول التالي:

نوع المعيار	تحديد المعيار
الوقت	شهر

نشاط ٢

وجّه النشاطات التالية إلى الخطوة المناسبة من خطوات الرقابة :

النشاطات	الخطوة الرقابية
كتابة تقرير عن عمليات جميع الثلاجات في أحد المصانع.	
إعلام العاملين بالسلوكيات التي تحفظ سمعة المنظمة.	
تم إنتاج وحدات إضافية عما حُدّد مسبقاً من المنتج (س) .	
عمل دورات تدريبية عاجلة لبعض العاملين لتطوير مستوى أدائهم.	

س ١

أ - اشرح الخطوات التي تمرّ بها عملية التخطيط.

موضحاً ذلك بمثال من عندك.

ب - هناك عدّة أشكال لتنظيم الأنشطة داخل المنظمة.

اذكر هذه الأشكال ، ثم صمم هيكلًا تنظيميًا مقترحاً لأحدها.

ج - اكتب مفهومًا لوظيفة التوجيه بأسلوبك ، مراعيًا العناصر الرئيسة التي يتكوّن منها.

د - ما هي الخطوات التي تقوم بها المنظمة للتأكد من أن العمل الذي خُطّط له ، يتم تنفيذه بطريقة صحيحة ودون معوقات؟

س ٢

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (✕) أمام العبارة الخاطئة فيما يلي:

١	التخطيط طويل الأجل يعطي صورة واضحة عن مستقبل المنظمة.	()
٢	السياسات هي سلسلة الأعمال والخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين.	()
٣	الأهداف قصيرة المدى تكون عادة في صورة كمية توضح معايير الأداء بدقة.	()
٤	القواعد من عناصر التخطيط ، وهي تمثل النظام الذي تضعه المنظمة في شكل أوامر.	()
٥	التنظيم غير الرسمي لا يظهر في الخريطة التنظيمية ، وله تأثير على المنظمة.	()
٦	مبدأ وحدة القيادة يعتمد على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسة.	()
٧	التنظيم الجيد يساعد المنظمة على تخفيض التكاليف التشغيلية.	()
٨	الدورات التدريبية تشكّل عبئاً على المنظمة وتخفّض من أرباحها على المدى الطويل.	()

اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية

(بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

١	من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي	من المبادئ المهمة في وظائف الإدارة
٢	خريطة "جانت"	من مهام الإدارة العليا في المنظمة
٣	أهداف التنظيم	معوّقات التخطيط
٤	نقص المعلومات	عدم الازدواجية في أداء العمل
٥	أدوات التوجيه	منح السلطة للآخرين
٦	مبدأ التفويض	العلاقات الإنسانية
٧	خفض معدل دوران العمل	إيجابية وسلبية
٨	تصنيف الحوافز	فوائد التدريب
٩	التخطيط الإستراتيجي	الأساليب المتخصصة في الرقابة
١٠	سيادة التخطيط	وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية

وظائف المنظمة



موضوعات الوحدة

الدرس الأول : وظيفة التمويل

الدرس الثاني : وظيفة الإنتاج

الدرس الثالث : العمليات الإنتاجية

الدرس الرابع : وظيفة التسويق

الدرس الخامس : عناصر التسويق

الدرس السادس : التسويق الإلكتروني

الدرس السابع : وظيفة تنمية الموارد البشرية

ماذا
سنتعلم؟

- مفهوم التمويل
- وظائف التمويل
- مصادر التمويل

تمهيد



« إن عناصر العملية الإدارية التي تمت مناقشتها في الوحدة السابقة، لا يمكن أن تؤدي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة إلا إذا اقترنت بوظائف أخرى تُعرف بوظائف المنظمة وهي: **التمويل، والإنتاج، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية**، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وحجمها.

ويعتبر النشاط التمويلي نشاطاً حيوياً وهاماً للمنظمة، ويتوقف نجاح جميع الأنشطة في المنظمة على ما يُوفّر لها من تمويل، ويُطلق على هذه الوظيفة عادة: **الإدارة المالية**. وسيتم خلال هذا الدرس وباقي دروس الوحدة تناول هذه الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها، ونبدأ بوظيفة التمويل.

مفهوم التمويل



يمكن تعريف مفهوم وظيفة التمويل بأنها :
"النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخل والخروج للأموال الحالية والمرتبقة للمنظمة"
وتعرف أيضاً بأنها: توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص أو عام.
ويتضح من ذلك أن المهمة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال إلى داخل المنظمة، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة.

من خلال التعريفين السابقين لمفهوم وظيفة التمويل.
استخرج العناصر الرئيسية فيه ، ثم قدم تعريفاً من إنشائك.

وظائف التمويل



من خلال وظيفة التمويل تدرج مجموعة من المهام والوظائف ، ومنها :

١. التخطيط المالي

يهتم التخطيط المالي بدراسة احتياجات المشروع من الأموال وتقدير الأرباح المتوقعة من استخدام هذه الأموال وكذلك دراسة مصادر التمويل المختلفة واختيار أفضلها.

٢. التنظيم المالي

ويُقصد به التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة المتخصصة بالتمويل وبين جهود المسؤولين بالإدارات الأخرى التي لها علاقة بالشؤون المالية (كأقسام الحسابات) ، بهدف التكامل ومنع الازدواجية أو التداخل في الأعمال بين هذه الإدارات.

٣. الرقابة المالية

وهي عبارة عن متابعة تنفيذ الخطط المالية الموضوعة لمعرفة الصعوبات التي تعترض هذه الخطط ، وحل هذه الصعوبات ومعالجة الانحرافات .

٤ . استثمار الأموال

أي استثمار الأموال التي تم الحصول عليها بشكل يحقق أكبر الفوائد الممكنة.

مصادر التمويل



يحتاج المشروع إلى تمويل لشراء المعدات والآلات، وتجهيز مكان العمل، وشراء المواد الخام، وكذلك لتغطية المصروفات التشغيلية الأخرى.

وتنقسم مصادر التمويل إلى قسمين هما :

١. المصادر الذاتية الداخلية

ويمكن الحصول عليها من خلال : (رأس المال المؤمن عند تأسيس المنظمة - أرباح المنظمة السنوية - زيادة رأس المال - الأرباح المحتجزة من فترات سابقة - بيع جزء من ممتلكات المنظمة) .

٢. المصادر الخارجية

ومن أهم مصادر التمويل الخارجي : (الاقتراض من البنوك التجارية - الاقتراض من البنوك الحكومية - الحصول على الدعم الحكومي الذي تقدمه الدولة لبعض القطاعات الإنتاجية) .

نشاط ٢

يمكن للمنظمات الإنتاجية والخدمية في المملكة الحصول على الدعم المالي من أكثر من جهة تم إنشاؤها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ابحث في مصادر التعلم عن بعض هذه الجهات، واكتب تقريراً عنها.

البنك السعودي للتسليف والأدخار
Saudi Credit & Saving bank



المملكة العربية السعودية
صندوق التنمية العقارية



صندوق التنمية الصناعية السعودي
Saudi Industrial Development Fund

ماذا
سنعلم؟

- تعريف وظيفة الإنتاج
- أهداف وظيفة الإنتاج
- مهام وظيفة الإنتاج
- عناصر نظام الإنتاج

تمهيد

« إن وظيفة الإنتاج قديمة قدم الإنسان ، بدأها بمفرده ، ووسّعها مع أسرته ، وطوّرها بالاشتراك مع أفراد الجماعة في محيطه ، وبعد ذلك تبنّتها المؤسسات الاقتصادية ودعمتها الحكومات بالبرامج الاقتصادية والتنموية ، حتى أصبحت وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على إنتاج السلع المادية وتقديم الخدمات بهدف الرقي والرفاهية للمجتمع.

تعريف وظيفة الإنتاج



وظيفة الإنتاج وظيفة فنية إدارية ، يمكن تعريفها بأنها :
 "مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات
 بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ، ثم إجراء
 العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها ، ثم
 الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع أو الخدمات
 التي تُشبع حاجات المجتمع".

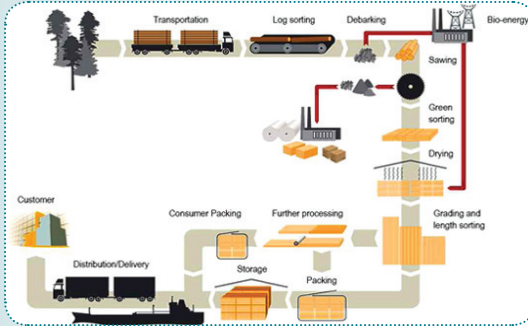
"تحويل المدخلات من الموارد الأساسية والمادية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل
 سلع أو خدمات".

ووظيفة الإنتاج تتحدّد في تنمية أفضل الطرق والخطط لتصنيع منتجات معينة وتنسيق القوى العاملة
 اللازمة والحصول على المواد والمعدات والتسهيلات والتنسيق بينها وإنتاج المنتجات وتسليمها لنشاط التسويق
 أو المستهلك.

أهداف وظيفة الإنتاج



إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الأساسية المساهمة في تحقيق إنتاجية المنظمة بكفاءة، ومن أهم أهدافها :



• تحديد خصائص المنتج (سلع أو خدمة) .

• تحديد خصائص العمليات.

• تقديم المنتجات المطلوبة بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

• إنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المرغوب من قبل العميل.

• تحقيق مستوى الإنتاجية بكفاءة من خلال السيطرة على كلفة العمل والمواد المستخدمة والطاقة الإنتاجية للآلات.

مهام وظيفة الإنتاج



تقوم المنظمة من خلال وظيفة الإنتاج بعدد من المهام ، ومن أهم هذه المهام :

١ - تحديد مواقع العمل.

٢ - مزج عناصر الإنتاج (العمل - المواد - الآلات - تصميم العمليات) .

٣ - تخطيط الإنتاج وتصميم العمليات.

٤ - الرقابة على الإنتاج.

٥ - تحديد أنظمة المناولة والتخزين في الوحدة الإنتاجية.



العمليات الإنتاجية في المنظمات الخدمية كالبنوك وشركات الطيران ، أقل وضوحاً مما هي عليه في المنظمات الصناعية ، ويُطلق عادة على أنظمة الإنتاج فيها مصطلح : "إدارة العمليات"



يتكون نظام الإنتاج من ثلاثة عناصر هي :



نظام المدخلات :

وتتكوّن المدخلات من : (طلبات العملاء - معلومات المنتج - عناصر الإنتاج) .

نظام التحويل :

وتتم خلاله : (عمليات التصنيع - المناولة والنقل - التخزين) .

نظام المخرجات :

ويظهر في صورة : (منتجات - خدمات) .

نشاط ١

من أهم معايير الأداء في وظيفة الإنتاج :

السرعة - الجودة - المرونة - تخفيض التكاليف

كيف يمكن لإدارة الإنتاج أن تحقّق معدلات عالية من الأداء وبكفاءة عالية وفقاً للمعايير السابقة.

ماذا
سنتعلم؟

- تخطيط الإنتاج
- رقابة الإنتاج
- رقابة جودة الإنتاج
- وسائل فحص جودة الإنتاج

تمهيد

« تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة ، وهذه الوظيفة تنطوي على عدد من المهام والوظائف الفرعية ، مثل : اختيار موقع المصنع ، وتخطيط مواقع عمل الآلات ، وتحديد درجة الآلية والتصميم الهندسي للسلعة ، والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية ، والعمليات الإنتاجية داخل المصنع ، والحصول على المواد ، وتخطيط الإنتاج ، ورقابة الإنتاج ، وفحص جودة المنتج وإلى غير ذلك . وسيتم من خلال هذا الدرس تقديم عرض مبسّط لأهم العمليات التي تتم داخل إدارة الإنتاج بالمنظمة .

تخطيط الإنتاج



وهو عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تتعلق بوضع الأهداف التي يسعى نظام الإنتاج إلى تحقيقها من خلال تحديد الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف .



وتقوم إدارة الإنتاج خلال تخطيط الإنتاج بتحديد ما يلي :

- ١) الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة .
- ٢) الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لإنجاح الخطة .
- ٣) الطرق والسياسات اللازمة لتنفيذ الخطة .
- ٤) الفترة الزمنية المتاحة واللازمة للإنجاز .

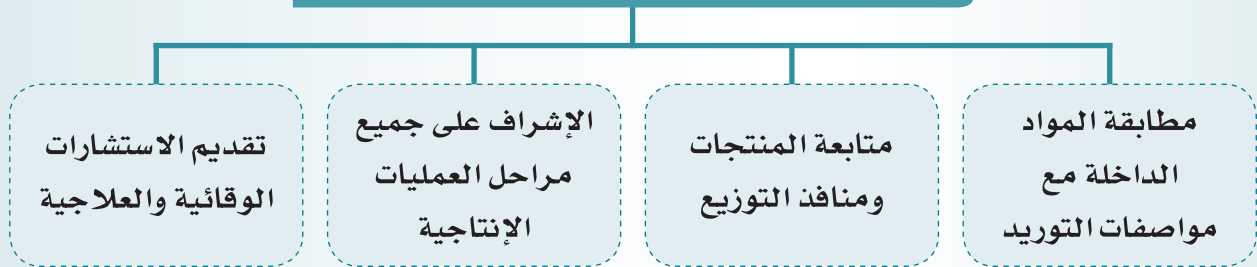


ويُقصد بها مسؤولية المراقبة المنتظمة على العملية الإنتاجية ، بداية من توفير متطلبات الإنتاج من المواد التي تستلزمها المنتجات التي يحتاجها العملاء ، ومن معدات وآلات لمعالجة وتحويل تلك المواد كمخرج نهائي، بالإضافة لمتابعة العاملين والتأكد من جودة عملهم خلال مراحل الإنتاج المختلفة ، كما تستلزم رقابة الإنتاج التأكد من سير العمليات الإنتاجية وفق خطة زمنية محدّدة حتى مرحلة إتمام تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة بمستوى الجودة المطلوب.



ويُقصد بالرقابة على الجودة : مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً ، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقّق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج.

مسؤوليات ومهام الرقابة على جودة الإنتاج



نشاط 1

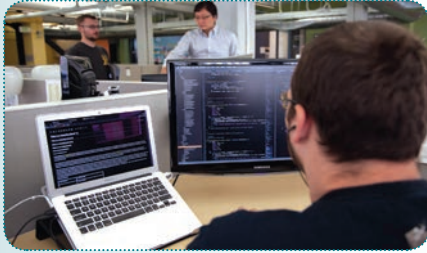
ابحث في القرآن الكريم أو السنة المطهرة عن بعض النصوص الشرعية التي تدلّ على اعتناء الإسلام واهتمامه بالجودة والإتقان ، وقم بعرضها على معلمك وزملائك .

وسائل فحص جودة الإنتاج



يتوقف فحص جودة المنتجات على نوعية هذه المنتجات، وطبيعتها، والعمليات المطلوب الرقابة عليها، وتنقسم هذه الوسائل إلى نوعين هما:

- وسائل معتمدة على الحواس البشرية .
- وسائل معتمدة على الأجهزة والمعدات .



نشاط ٢

اذكر بعض المنتجات التي يُعتمد في فحص جودة إنتاجها على الحواس البشرية، وأخرى يُعتمد في فحصها على الأجهزة والمعدات.

المنتج	وسيلة الفحص
منتجات الألبان	الحواس البشرية
الأقراص الممغنطة	الأجهزة والمعدات

(من الممكن أن يُعتمد في فحص بعض المنتجات على أكثر من وسيلة)

ماذا
سنتعلم؟

- نشأة وتطور علم التسويق
- مفهوم التسويق
- أهداف وظيفة التسويق في المنظمات

تمهيد

« يعتبر النشاط التسويقي نشاطاً مهماً لتقوم المنظمة بتقديم السلع أو الخدمات التي تم إنتاجها. وسيتم خلال هذا الدرس والدروس التالية ، عرض لأهم الموضوعات المتعلقة بوظيفة التسويق.

نشأة وتطور التسويق



إن التسويق وُجد من العصور القديمة من خلال ما يعرف باسم "المقايضة" ، حيث كان الناس يلتقون في سوق محدّدة ومعروفة للجميع ، وفي وقت معيّن لتجري بينهم مقايضة وتبادل المنتجات الزراعية أو الحرفية التي كانوا ينتجونها في مزارعهم وحرفهم ، ومع مرور الزمن والتطور التكنولوجي والعلمي تطور مفهوم التسويق إلى أن دخل في مرحلة جديدة من خلال ظهور المنظمات المتخصصة ، وأصبح للتسويق أسسه العلمية التي لا بد منها لنجاح هذه الوظيفة المهمة للمنظمة.

نشاط ١

ابحث في شبكة الإنترنت عن تطور الوسائل المستخدمة في التسويق للمنتجات التالية وضمّنها بملف أعمالك :

الأماكن السياحية

السيارات

الدورات التدريبية

مفهوم التسويق



للتسويق عدد من المفاهيم ومن أبرزها :



"عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بالسوق ودراسته لتسهيل تبادلها وتدفقها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك لإشباع رغبات واحتياجات كلٍّ منهم".

"نشاط إنساني يعمل على إشباع رغبات واحتياجات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية التبادل بينهما".

"الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم عناصر التسويق من منتجات وتسعير وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة".

نشاط ٢

بالتعاون مع زملائك قم بمناقشة التعريفات السابقة للتسويق وتحديد أبرز العناصر التي اتفقت عليها ، والخروج بمفهوم خاص بكم .

أهداف التسويق



يمكن تحديد أهداف التسويق من خلال ما يلي :

- ١- تحديد العملاء المستهدفين وفئاتهم.
- ٢- دراسة سلوكيات العملاء المستهدفين وصفاتهم.
- ٣- التعرف على احتياجات العملاء المستهدفين ورغباتهم.
- ٤- التسعير المدروس للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٥- تحديد أساليب البيع المناسبة.
- ٦- قياس مستوى رضا العميل واستقطاب عملاء جدد.

كيف يمكن للمنظمات تحقيق تلك الأهداف ؟



هناك مفاتيح أساسية ، تساعد أية منظمة لتحقيق أهدافها التسويقية ومنها :

١. الاستخدامات الإضافية للسلع والخدمات.
٢. المقترحات الجديدة عن المنتجات المشابهة.
٣. التطوير المستمر للشكل والمحتوى.
٤. البدائل الأخرى للمنتج.

نشاط ٣

الاتّجاه الحديث في التسويق يُقرّ بأنّ :

" المستهلك هو منبع الأفكار الإنتاجية والتسويقية "

اشرح العبارة السابقة مدعماً إجابتك بأمثلة من الواقع.

ماذا
سنتعلم؟

- المنتج
- التسعير
- الترويج
- التوزيع

تمهيد

« بدأنا في الدرس السابق بتوضيح مفهوم التسويق وأهدافه ، ولكي يكتمل تصوُّرك تجاه هذه الوظيفة ، ستتعرف هنا على العناصر الأساسية لأي برنامج تسويقي ؛ حيث يتوقَّف نجاحه إلى حد كبير على مدى نجاح مزيج تلك العناصر مع بعضها البعض بشكل فعَّال ومتكامل .

عناصر التسويق



يتألف أي مزيج تسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي :

١. المنتج .
٢. التسعير .
٣. الترويج .
٤. التوزيع .



١. المنتج

يُعدُّ المنتج أول عناصر التسويق ويمكن تعريفه بأنه :
"كل ما يمكن بيعه ، أي شيء يُقدَّم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام".
وبناءً على ذلك فإن المنتجات تنقسم إلى نوعين هما :

السلع : وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة .

الخدمات : وهي المنتجات غير الملموسة والتي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

يتضمن الجدول التالي قائمة منتجات متنوعة.
قم بتصنيفها من حيث كونها سلعة أو خدمة :

المنتج	سلعة	خدمة
التشخيص الطبي		
الكتب والمجلات		
التعاملات البنكية		
الأجهزة الذكية		
المواد الاستهلاكية		
التعليم الخاص		

٢. التسعير

يعتبر التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة نظراً لارتباطه الوثيق بمكونات المنتج وجودته ، ويمكن تعريفه بأنه :
"السعر النقدي الذي يُعبّر عن قيمة المنتج ، من وجهة نظر المنتجين أو المستهلكين".

وهناك طرق متعددة للتسعير ، والتي لا تختلف عن بعضها إلا في ظل المنافسة السائدة وظروف العرض والطلب ، ومن أهم أساليب التسعير :

- ١ - إضافة هامش ربح مناسب لتكاليفه .
- ٢ - تتبع تسعير المنتجات المنافسة له .
- ٣ - تجربة أسعار مختلفة للوصول إلى السعر الأكثر ربحية .

يحرص بعض البائعين على عرض منتجاتهم بأسعار ترويجية لفترة معينة بهدف زيادة المبيعات ، وذلك بسبب قرب انتهاء صلاحية المنتج أو بهدف التخلص من المخزون بسبب وصول منتجات جديدة.

نشاط ٢



من الجمعيات الحقوقية في المملكة : جمعية حماية المستهلك .
أبحث في مصادر التعلم عن أهداف هذه الجمعية ودورها في نشر ثقافة حقوق المستهلك وضمنها ملف أعمالك .

٣. الترويج

يعتبر الترويج العنصر الثالث في المزيج التسويقي ويُقصد به :
" مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البائع لإيصال معلومات عن منتجاته إلى فئات معينة من المستهدفين لإقناعهم بشرائها".
" الجهود التي يقوم بها البائع لتسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينه".

ويتضمن الترويج خمسة عناصر ، هي :



١. الإعلان وهو الإعلان التجاري من خلال وسائل الإعلام ، أو إعلانات الطرق ، أو من خلال شبكة الإنترنت.



٢ - البيع الشخصي أي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل المرتقب بغرض تعريفه وإقناعه بالشراء.



٣ - الدعاية والنشر وهي وسيلة مجانية لتقديم السلع والخدمات للجمهور بواسطة جهات تابعة للمنظمة كإدارة العلاقات العامة.



٤ - تنشيط المبيعات تنشيط المبيعات بوسائل متعددة ومختلفة مثل : منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات.



٥ - التسويق المباشر استخدام وسائل تتجاوز سبلات قنوات التوزيع التقليدية ، وتساهم في توليد الأفكار ومنتجات جديدة.

٤. التوزيع



يُقصد بالتوزيع : "عملية توفير المنتج للعميل في المكان الملائم، والوقت الملائم ، مع مراعاة الحفاظ على سلامة المنتج وجودته حتى وقت تسليمه".

وتنقسم وسائل التوزيع إلى قسمين هما :

توزيع مباشر

ويتم عن طريق : (فتح محل تجاري - التّوصيل المباشر للعملاء - التّوصيل عبر البريد وشركات النقل - فتح متجر إلكتروني على الإنترنت).

توزيع غير مباشر

ويتم عن طريق : (توزيع المنتج على محلات الجملة أو محلات التجزئة ، أو عرض المنتج من خلال المعارض المتخصصة).

٣ نشاط



قم مع زملائك في المجموعة بتنفيذ حملة ترويجية لمدة أسبوع بمدرستك عن المسار الإداري مُطبّقين فيها عناصر التسويق الأربعة ، لتُربّوا فيه طلاب الإعداد العام بالمدرسة ، لئلا تتحاق بالمسار ، مع توثيقه بتقرير بعد الانتهاء من المهمة وعرضه على معلم المقرر .

ماذا
سنعلم؟

- مفهوم التسويق الإلكتروني
- مميزات التسويق الإلكتروني
- أشكال التسويق الإلكتروني

تمهيد

نظرًا لأهمية وظيفة التسويق بالمنظمات ، اهتم كثير من المنظمات باستغلال التكنولوجيا وتقنية المعلومات بها ، ولقد أدرك الأفراد من أصحاب المشروعات الصغيرة ، وكذلك منظمات الأعمال الكبرى ، المزايا الفريدة والجديدة التي يمكن تحقيقها عبر التسويق الإلكتروني والذي ستتعرف عليه من خلال هذا الدرس بإذن الله .

مفهوم التسويق الإلكتروني



يمكن تعريف التسويق الإلكتروني على أنه :

- "التسويق لسلعة أو خدمة معينة باستخدام شبكة الإنترنت".
- "جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر وسائل الاتصال الرقمية".



ومفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم التقليدية للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء ، حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصال الرقمي ، كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وقليلة التكلفة ، وذلك لتنفيذ الأعمال التي تشكل الأنواع الرئيسية لعملية التسويق بشكله التقليدي.

مميزات التسويق الإلكتروني



من أهم مميزات التسويق الإلكتروني :

- ١ - يقدم خدمة واسعة للعملاء المتعاملين مع شبكة الإنترنت.
- ٢ - غير مرتبط بحدود جغرافية ، ولا بوقت معين ، ولا مساحة مكانية.
- ٣ - قابليته للتغير السريع والمتوافق مع تطورات تقنية الاتصالات والمعلومات.
- ٤ - تكافؤ الفرص والمنافسة بين الشركات في الإنتاج والتوزيع.
- ٥ - تنفيذ الصفقات إلكترونياً دون حاجة لاستخدام الورق.

نشاط ١



قم بزيارة موقع " أمازون " على الرابط :
(www.amazon.com) ، وسجل المزايا الأخرى التي استفادت
منها الشركة نظراً لتطبيقها التسويق الإلكتروني وأعرض على معلمك
وزملائك ما شاهدته في الموقع.

أشكال التسويق الإلكتروني



على الرغم من أن مفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم التقليدية للتسويق ، إلا أن ما يميز
التسويق الإلكتروني مجموعة من أشكال التسويق التي تُعطي مساحة من الاختيار في استخدام الأسلوب الأمثل
للتسويق ، ومن هذه الأشكال :

- ١ - التسويق عبر موقع خاص للمنظمة على الويب.
- ٢ - التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي ، وهو أكثر تفاعلاً وانتشاراً.
- ٣ - التسويق عبر البريد الإلكتروني في صورة نشرات أو عروض ترويجية.



أصبحت مواقع التّواصل
الاجتماعي من أفضل أساليب
التسويق الإلكتروني
خاصّة في تسويق الخدمات
والسّلع من قبل الأفراد وأصحاب
المشروعات الصغيرة.

نشاط ٢

ابحث في مواقع التّواصل الاجتماعي عن بعض الحسابات التي تقوم بتسويق السلع والخدمات.
ثم قدم تقريراً عن بعض هذه الحسابات والأساليب التسويقية التي تستخدمها في تسويق ما تقدّمه
للمستخدمين.



ماذا
سنتعلم؟

- مفهوم تنمية الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- نتائج إدارة تنمية الموارد البشرية للمنظمة

تمهيد

« تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المنظمة ، وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف الداخلية في هذا التنظيم .
ويتركز دور هذه الوظيفة على إدارة العنصر البشري ، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة ، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية .
وسيتّم في هذا الدرس تقديم أهم الموضوعات التي تتعلّق بهذه الوظيفة ، دون الدخول في تفاصيلها الدقيقة .

مفهوم تنمية الموارد البشرية

نشأت وظيفة إدارة الموارد البشرية خلال الحرب العالمية الأولى بسبب الحاجة الملحة لتوفير الأيدي العاملة لرفع مستوى الإنتاجية في المصانع .

يُقصد بتنمية الموارد البشرية : "الأنشطة المختلفة التي تُمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تخطيط القوى العاملة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وتوقيتاً ، والمحافظة عليها وتعويضها وتميئتها وتحفيزها" .

أهداف إدارة الموارد البشرية

من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة :

- (١) استثمار الطاقات والقدرات المتاحة بأقصى قدر ممكن ، من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين .
- (٢) تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل حتى الوصول للممارسات التنفيذية اليومية .

نشاط ١

تختلف مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة عن إدارة الأفراد التقليدية .
ابحث في مصادر التعلّم عن أهم هذه الاختلافات ودونها بقائمة مناسبة ، ثم ناقشها مع معلمك وزملائك.

وظائف إدارة الموارد البشرية



تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاث وظائف هي :

١ - جذب الموارد البشرية

وتشمل عدد من المهام ومنها :

- ❁ تصميم وتحليل وتوصيف العمل.
- ❁ تخطيط الموارد البشرية.
- ❁ التوظيف (استقطاب ، اختيار ، تعيين) .



٢ - تنمية وتطوير الموارد البشرية

وتتم عن طريق :

- ❁ قياس وتقييم الأداء.
- ❁ تدريب وتطوير الكوادر البشرية.
- ❁ نظم الترقيات.



٣ - الحفاظ على الموارد البشرية

وتتحقق عن طريق :

- ❁ الحوافز والتعويضات المباشرة.
- ❁ العلاقات الإنسانية.
- ❁ برامج الصحة والسلامة المهنية.



ماذا تحقق إدارة الموارد البشرية للمنظمة ؟



من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بدورها في المنظمة ، يمكن أن يثمر ذلك عن النتائج الإيجابية التي تنعكس على الأفراد في المنظمة ، ويمكن تحديد تلك النتائج في الآتي :



إدارة
للازمات

عمل
متجانس

أفراد
فاعلون

انتماء
وولاء

قوة
متجانسة

تنمية
قدرات

نشاط ٢

من خلال الوظائف السابقة لإدارة الموارد البشرية.
بين من خلال الجدول كيف يمكن تحقيق النتائج التالية :

النتيجة	يمكن تحقيقها عن طريق :
عمل متجانس	
تنمية القدرات	
فريق عمل متجانس	
انتماء وولاء للمنظمة	

- أ – تولي المنظمات الإنتاجية والخدمية أهمية كبرى لدراسة وتحليل الميزانيات المالية بشكل دوري ومستمر .
- ب – تحرص المنظمات التي تقدّم منتجاتها للمستهلكين على رقابة جودة الإنتاج .
- ج – " قد تحقق المنظمات أرباحاً في بداية ظهور السلع أو الخدمات الجديدة في الأسواق ولكن العبرة في استمرار ذلك " .
- د – من خلال دراستك للتسويق الإلكتروني، أذكر ثلاث مميزات تقدّمها التسويق الإلكتروني للمنظمات الدولية، وثلاثاً أخرى تقدّمها للمنظمات المحلية المبتدئة .
- هـ – ساهمت العولمة في التّحول من اقتصاد "كثيف العمالة " إلى اقتصاد "كثيف الموارد والمعرفة" .
- ما دور إدارة المواد البشرية في تهيئة الأفراد لمواجهة تلك التحوّلات ؟

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (✕) أمام العبارة الخاطئة فيما يلي:

١	التنظيم المالي يهتم بدراسة احتياجات المشروع من الأموال .	()
٢	الأرباح المحتجزة من فترات سابقة هي أحد المصادر الداخلية للتمويل .	()
٣	السيطرة على كلفة العمل والمواد المستخدمة من أهداف وظيفة الإنتاج .	()
٤	يُعتبر التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة .	()
٥	البيع الشخصي كأحد عناصر الترويج ، يتطلّب وصول المشتري شخصياً إلى مقر البيع .	()
٦	المعلومات عن المنتج تأتي في النظام الإنتاجي ضمن نظام المخرجات .	()
٧	تكليف الموظف بمنصب ذا مهام ومسؤوليات أعلى ، يعتبر من نظم النقل .	()
٨	مفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن التقليدي إلا في وسيلة الاتصال بالعملاء .	()

اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية

(بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

١	الترويج للمنتج	تقديم المنتجات وتسعيرها وتوزيعها
٢	الدعاية والنشر	وسائل تنشيط المبيعات
٣	توزيع المنتج	القيمة النقدية للمنتج
٤	المقصود بالتسويق	طرق تقبل المستهلك للسلع والخدمات
٥	التخفيضات المؤقتة	وسائل مجانية لتقديم السلع أو الخدمات
٦	معنى التسعير	توفير المنتج للعميل
٧	وظيفة التمويل	وظائف تنمية الموارد البشرية
٨	استقطاب الأفراد	مراقبة حركة دخول وخروج الأموال
٩	وسائل فحص جودة المنتج	تبادل السلع والخدمات قديماً
١٠	نظام المقايضة	الحواس البشرية

موضوعات في الإدارة



موضوعات الوحدة

الموضوع الأول : القيادة

الدرس الأول : مفهوم القيادة

الدرس الثاني : أهمية القيادة وصفاتها

الدرس الثالث : نظريات القيادة

الموضوع الثاني : العلاقات الإنسانية

الدرس الرابع : مفهوم العلاقات الإنسانية

الدرس الخامس : نظريات العلاقات الإنسانية

الموضوع الثالث : الإدارة الإلكترونية

الدرس السادس : مفاهيم الإدارة الإلكترونية

الدرس السابع : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة

ماذا
سنتعلم؟

- مفهوم القيادة
- تعريفات القيادة والقائد
- الفرق بين القائد والمدير

تمهيد

« يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات المهمة في علم الإدارة ، ولقد تناوله العديد من المهتمين بهذا العلم وتعددت النظريات المتعلقة به. ولأهمية هذا الموضوع تم إفراده ضمن موضوعات هذه الوحدة ، مع ملاحظة أن ما سيتم تناوله عبارة عن الموضوعات الرئيسة المتعلقة بالقيادة دون الدخول في كثير من التفاصيل حول هذا الموضوع.

مفهوم القيادة



تُطلق بعض المنظمات العامّة والخاصّة على من يدير العمل بها مصطلح " **قائد** " ، وعلى الرغم مما سيمر بنا خلال هذا الدرس من فروقات واضحة بين المدير والقائد إلا أن هذه المنظمات تطلق هذا المصطلح دون توفر صفات القائد في الشخص الذي تم اختياره لقيادة العمل المناط به ، فالقيادة تستلزم وجود سلطة مخوِّلة للفرد بالإضافة إلى ما يمتلكه هذا الفرد من سمات شخصية يستطيع من خلالها (السلطة والسمات الشخصية) من القيام بنشاط إيجابي نحو العمل المكلف به لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف القيادة والقائد



لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة ، إلا أننا سوف نورد أهم هذه التعريفات :

❁ "عملية التأثير في نشاط الجماعة بهدف تحقيق الأهداف".

❁ "الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرة أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات".

❁ "القدرة التي يمتلكها الفرد للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم".

ويمكن من خلال ما مرّ بنا في مفهوم القيادة وتعريفاتها أن نعرّف **"القائد"** بأنه:
هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته الشخصية ليؤثّر على سلوك وتوجّهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة من قبل المنظمة.

نشاط 1

هناك العديد من الأمثلة لإطلاق مصطلح القائد على بعض الأشخاص المناط بهم أداء عمل يحتاج إلى استخدام السلطة والتأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق هدف معين.
بيّن دور كل قائد من القادة التاليين في تحقيق الأهداف التي وُضع من أجلها :

القائد	الدور الذي يقوم به كقائد
قائد الجيش	
قائد السفينة	
قائد فريق كرة	

الفرق بين القائد والمدير



يُميِّز البعض بين المدير وبين القائد ، ويُفضِّل البعض القائد على المدير من خلال تميّزه عن المدير بصفات تسهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة .

ويمكن أن نلخص وجهات النظر حول مفهومي المدير والقائد من خلال ما يلي :

- ❁ هناك من ينظر على أن القائد أفضل من المدير من خلال ما يتّصف به من سمات شخصية مؤثرة ، وإبداع يسهم في نجاح المنظمة.
- ❁ فريق آخر يرى أن هناك قادة قد لا يتمكنون من إدارة الأعمال التنظيمية الروتينية بالشكل الصحيح ، في حين يتمكن المدير من خلال تطبيقه للوائح والأنظمة من تسيير أمور المنظمة بشكل أفضل.
- ❁ وهناك من ينظر لحاجة المنظمة لمدير قادرٍ على القيادة والإدارة معاً.

ويمكن توضيح أهم الفروق بين المدير والقائد وفق وجهات النظر السابقة من خلال الجدول التالي:

وجه المقارنة	المدير	القائد
مصدر السلطة	المنصب والصلاحيات	المنصب والثقة بالنفس
الإشراف	متسلّط	تشاركي
علاقاته في العمل	متباعدة تعتمد على السيطرة	ودّية تعتمد على الثقة
الحوافز	مادية تعتمد على الثواب والعقاب	مادية ومعنوية تعتمد على التشجيع والتعزيز
نظرة مرؤوسيه	مدير عادي أو جيد	قائد نجم وملهم

نشاط ٢



من خلال الجدول السابق ، وما مرّ عليك من حاجة المنظمة لمدير وقائد في نفس الوقت.
حاول استنتاج الصّفات الواجب توافرها في الشخص المناسب لقيادة العمل بكفاءة ونجاح.

القيادة ٢:
أهمية القيادةماذا
سنتعلم؟

- أهمية القيادة
- صفات القائد
- مهارات القيادة الناجحة

تمهيد

« تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، والقيادة الناجحة تجعل من العمل الإداري أكثر حركة وفاعلية لتحقيق الأهداف.

وفي هذا الدرس سيتم التطرق لأهمية القيادة ، وصفات القائد ، وأهم المهارات الواجب توافرها في القيادة الناجحة.

أهمية القيادة



يمكن توضيح أهمية القيادة في نجاح العمل الإداري من خلال مجموعة من المظاهر المتعلقة بما تقوم به المنظمة لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، ومنها :

- ١ - القدرة على تحويل الأهداف إلى نتائج.
- ٢ - توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ٣ - سهولة التعامل مع متغيرات البيئة.
- ٤ - تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف.

صفات القائد



هناك الكثير من الصفات التي يتصف بها القائد ، والتي قد تتشابه في بعضها مع صفات أي شخص يدير العمل ، وسيتم التركيز على أهم الصفات التي يتميز بها القائد عن غيره من المديرين التقليديين ، ومنها :

الإنجاز
والإبداع

صناعة
القرارات

القدرة على
الاتصال
الفعال

التدريب
والتعلم
المستمرين

تحديد
الأهداف
بدقة

نشاط ١

بالرجوع لوحدة مهارات الاتصال في مقرر مهارات النجاح.
بين أهم مهارات الاتصال الفعال التي يمكن أن يطبقها القائد في بيئة العمل الإداري لتحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

مهارات القيادة الناجحة



يُقصد بمهارات القيادة الناجحة :
قدرة القائد على إحداث المواءمة بين العاملين والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهم ، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

ويمكن تقسيم المهارات المطلوبة للقيادة الناجحة إلى ما يلي :

وهي المهارات التي تُمكن القائد من المعرفة الفنية العالية والقدرة على تحليل وتبسيط الإجراءات.

١ - المهارات الفنية

وهي قدرة القائد على التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.

٢ - المهارات الإنسانية

وهي قدرة القائد على تطوير نُظم وعلاقات العمل بما يؤدي للتنفيذ المتميز لعمل المنظمة.

٣ - المهارات التنظيمية

وهي مهارات تُظهر قدرة القائد على تطوير الذات ، وتبني توجهات فكرية جديدة في مجال العمل.

٤ - المهارات الفكرية

نشاط ٢

من خلال مهارات القيادة الناجحة السابقة.
ابحث في مصادر التعلّم عن بعض المهارات المطلوبة للقائد الناجح.

القيادة ٣: نظريات القيادة

الدرس
الثالث

٣

ماذا
سنتعلم؟

- نظرية السمات
- النظرية السلوكية
- النظرية الموقفية
- القيادة في الإسلام

تمهيد

« يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي لاقَت الاهتمام من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، وتعددت النظريات التي تناولت هذا الموضوع ، وتفرّع عنها عدد آخر من النظريات التي تتبنّى فكر هذه النظريات ، وسيتم في هذا الدرس عرض لأهم نظريات القيادة ، وعرض نظرة الإسلام حول الموضوع.

نظرية السمات



تعتمد هذه النظرية على أن القيادة تتركز في بعض الأفراد دون غيرهم ، وذلك من خلال سمات (صفات) وراثية ولدوا وهم يحملونها تمكّنهم عادة من امتلاك صفات القيادة والقدرة على الظهور من بين مجموعة الأفراد بسبب هذه السمات.

وهناك الكثير من السمات التي يتصف بها القائد من خلال هذه النظرية ، ومنها :

وتتمثل في المظهر العام وصحة الشخص وبعض الصفات كالطول والقوة والحيوية.

السمات الشكلية

وهي من السمات التي يمكن أن تكون موروثه كالذكاء أو التي يمكن اكتسابها من خلال التطوير الذاتي.

السمات المعرفية

وتتمثل في الصفات التي يمكن أن يمتلكها الفرد وتساعد في التواصل الفعال مع الآخرين.

السمات الاجتماعية

وهي مجموعة من الصفات النفسية التي تجعل من القائد منضبط النفس واثقاً من نفسه.

السمات الانفعالية



ظهرت النظرية السلوكية نتيجة الانتقاد الشديد الذي واجهته نظرية السمات ، وتقوم هذه النظرية على مُسلّمتين أساسيتين هما :

١. القادة لا يولدون ، وإنما يُصنعون.

٢. القيادة لها سلوك معروف يمكن تعلّمه.



وتركّز جهد الباحثين من خلال هذه النظرية على دراسة سلوكيات القادة ، من حيث :

ما يفعله القادة في الواقع.

كيف يفعلونه؟

وتم التوصل إلى ثلاثة أنماط رئيسة يتركّز عليها سلوك القائد :

الحفاظ على
جماعة العمل

تحقيق الأهداف
الموضوعة

بناء تواصل
فعّال

نشاط ١

هناك أكثر من نظرية انبثقت من النظرية السلوكية ، ومنها :

نظرية الشبكة الإدارية — نظرية (X&Y) — نظرية الأبعاد الثلاثة

اختر إحدى هذه النظريات ، وابحث عنها في مصادر التعلّم ، واكتب تقريراً شاملاً حولها.

النظرية الموقفية



هذه النظرية لا تُكر ما للسمات الشخصية من دور مهم في تحديد خصائص القيادة ، إلا أنها ترى أنه لا بد



القيادة
ليست منصباً.
القيادة : موقف وتأثير

لتحديد السمات القيادية أن نأخذ في الحسبان الموقف الراهن والظروف المحيطة بالموقف ، فالسمات والمهارات المطلوبة للقائد لا بد وأن تكون متوافقة مع الموقف الذي يعمل فيه ، والموقع القيادي الذي يشغله ، فالسمات المطلوبة للقائد العسكري لا بد وأنها تختلف عن السمات المطلوبة لقائد فريق للبحث العلمي.

وأهم مُسَلِّمات هذه النظرية :

١. أفضل أداء للقائد يعتمد على عددٍ من العوامل الموقفية.

٢. القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

٣. لا يوجد أساليب ثابتة ومثالية لتطبيق القيادة في جميع المواقف.

وبذلك يصبح تفاعل من يدير العمل مع جماعة المرؤوسين ، وطبيعة الموقف هو من يحدد ظهور القائد.

القيادة في الإسلام



بدأت القيادة في الإسلام مع بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم ، وتوسّع مفهوم القيادة ومجالاتها بعد هجرته عليه الصلاة والسلام للمدينة المنورة وتأسيسه للدولة الإسلامية ، ثم جاء من بعده الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم وتأسّوا به صلى الله عليه وسلم وتوسّعت مجالات القيادة بصورة أكبر مع توسّع رقعة الدولة الإسلامية.

وللقيادة في الإسلام عدد من المبادئ التي تقوم عليها ، ومنها :

- ✿ الشورى : قال تعالى : ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى، الآية ٣٨).
- ✿ الأسوة الحسنة : قال تعالى : ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (سورة الأحزاب، الآية ٢١).
- ✿ الإيثار والإخاء : قال تعالى : ﴿وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾ (سورة الحشر، الآية ٩).
- ✿ البر والرحمة : قال تعالى : ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الفتح، الآية ٢٩).
- ✿ الكفاءة والمهارة : حيث يهتم القائد المسلم بمبدأ المهارة والكفاءة في إسناد المهام ، وعن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال يوم خيبر: «لَأُعْطِيَنَّ الرَايَةَ غَدًا رَجُلًا يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ، يَحِبُّ اللَّهُ وَرَسُولَهُ، وَيُحِبُّهُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ» (متفق عليه).

نشاط ٢

قال تعالى : ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ (سورة البقرة، الآية ١٢٤).

ابحث عن تفسير الآية السابقة ، مع توضيح علاقتها بمبادئ القيادة في الإسلام.

العلاقات الإنسانية : مفهوم العلاقات الإنسانية

الدرس
الرابع



ماذا
ستعلم؟

- مفهوم العلاقات الإنسانية
- أهداف العلاقات الإنسانية
- العوامل المساعدة في تحقيق العلاقات الإنسانية
- العلاقات الإنسانية في الإسلام

تمهيد

« على الرغم من أن العلاقات الإنسانية لم ترتبط بعلم الإدارة منذ نشأة الفكر الإداري ، إلا أنها أصبحت الآن من أهم الأدوات الفعّالة للعمل الإداري على مختلف مستويات التنظيمات الإدارية في وقتنا الحاضر. وسيتم من خلال هذا الدرس وما يليه من دروس التعريف بالعلاقات الإنسانية ودورها في نجاح العمل الإداري.

مفهوم العلاقات الإنسانية



يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى التفاعل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة ، وفي مجال الإدارة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها :
" مجال من مجالات الإدارة يهتم بدمج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل ، مع تحقيق التعاون بينهم ، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية " .

نشاط ١

إلقاء التحية كل صباح على
معلميك وزملائك في المدرسة
بوجه باسم ينمي علاقتك بهم

من خلال التعريف السابق للعلاقات الإنسانية.
وضّح أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل.

أهداف العلاقات الإنسانية



العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الإنسان ، ومواقفه في الحياة ، والجهود التي يقدمها بمشاركة الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالفرد والأهداف العامة للجماعة ، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهداف العلاقات الإنسانية في مجال العمل من خلال الأهداف التالية :

١ - إيجاد وتدعيم الود والتفاهم بين العاملين بعضهم ببعض.

٢ - إشعار كل فرد بأهميته في المنظمة ، وتوفير فرص الاستقرار والتقدم.

٣ - تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق الأهداف.

٤ - رفع الروح المعنوية بين الأفراد ، وتوفير الجو النفسي لمصلحة العمل.

العوامل المساعدة في تحقيق العلاقات الإنسانية



هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تسهم بها العلاقات الإنسانية والتي تساعد في رفع كفاءة المنظمة من خلال تحسين ظروف العمل ورفع مستويات الأداء ، ومنها :

ويتم معرفة لماذا يعمل الأفراد؟ ، من خلال ما يُعرف **بالحاجات الأولية** كتوفير دخل مادي للفرد يؤمن حاجاته الأساسية ، **وحاجات ثانوية** لتحقيق الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته.

معرفة الدافعية
للعمل

ويمكن بناء هذه العلاقات من خلال :
الاتصال الفعال - المشاركة - الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية

بناء علاقات
جماعة العمل

ويقصد بها الجو العام الذي يسيطر على جماعة العمل ، وهي دليل على نوع العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة من خلال مظاهر معينة منها: **مستوى الأداء - الغياب والانقطاع عن العمل - الخلافات - الشكاوى.**

الروح المعنوية
للأفراد

وترتبط ارتباطاً كبيراً بالعلاقات الإنسانية لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في المنظمة ،
وتنقسم إلى : **خوافز إيجابية - خوافز سلبية.**

الحوافز

نشاط ٢

من خلال العوامل السابقة المساعدة في تحقيق العلاقات الإنسانية في المنظمة.
قم مع زملائك بتوضيح كيف يمكن تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل المنظمة من خلال العوامل التالية :

	دافعية الأفراد للعمل
	بناء علاقات جماعة العمل
	رفع الروح المعنوية للعاملين
	استخدام الحوافز الإيجابية

العلاقات الإنسانية في الإسلام



لقد جاء الإسلام خاتماً لجميع الأديان السماوية ، ومُنظماً لجميع العلاقات في المجتمع ، وكان تنظيمه دقيقاً فاق جميع التنظيمات الوضعية التي صنعها البشر.

ومن ضمن هذه التنظيمات التي أرساها الإسلام المبادئ الإنسانية القائمة على العدل والمساواة واللين والشورى ، وغيرها من المبادئ التي تعد منهجاً في العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة ، ومنها مجال العمل وإدارته ، قال تعالى : ﴿ فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩) .

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية من المنظور الإسلامي :

١ - الإيمان بالله

فالعقيدة الصحيحة للفرد المسلم لها أثرها الواضح في سلوك الإنسان وتصرفاته وأخلاقه ، وتنعكس على تعامله مع الآخرين سواء كان رئيساً أو مرؤوساً مما يحقق الاستقرار والاطمئنان في بيئة العمل ، قال تعالى :

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ﴾ (سورة النحل، الآية ٩٧) .

٢ - الكرامة الإنسانية

اهتم الإسلام بكرامة الإنسان، وجعله مفضلاً على كثير من المخلوقات، حيث قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَرْدِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (سورة الإسراء، الآية ٧٠). فيجب أن يُراعى أن للفرد حاجات ورغبات لا بد من توفيرها ، ولا يُعامل كأداة أو أداة من أدوات الإنتاج.

٣ - المساواة

ويُعدّ مبدأ المساواة من أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإسلام ويؤكد على أن الجميع سواسية مما يضمن عدم التمييز من حيث تنفيذ الأحكام والتشريعات ، ولكن في نفس الوقت ، أتاح الإسلام تكافؤ الفرص بحسب القدرة والجهد والخبرة ، قال تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ (سورة الحجرات، الآية ١٣) .

٤ - العدالة

لقد جعل الإسلام العدل أساساً لتعامل الإنسان مع الآخرين ، قال تعالى : ﴿وَإِذَا حُكِمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ (سورة النساء، الآية ٥٨) ، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على تصرّف الإنسان في أقواله وأفعاله مما يهيئ لعلاقات إنسانية جيّدة داخل بيئة العمل ، تضمن حقوق الجميع رؤساء ومرؤوسين.



هـ - الأخلاق

تعتبر مكارم الأخلاق مكوناً أساسياً في شخصية الإنسان المسلم ، وحثّ عليها من خلال اعتبارها أثراً ملموساً للعبادات ، وفي القرآن الكريم امتدح الله رسوله صلى الله عليه وسلم بقوله تعالى : ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ (سورة القلم، الآية ٤) ، وقال صلى الله عليه وسلم : « إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ » .

ومن الأخلاق السّامية التي دعا إليها الإسلام : الحلم والرفق والإحسان والأمانة والصدق وغيرها الكثير ، والتي متى تخلّق بها الإنسان كانت أساساً مهماً لتكوين علاقات إنسانية بين جماعة العمل .

نشاط ٣

من الأخلاق السّامية التي دعا إليها الإسلام :

الحلم - الرفق - الإحسان - الأمانة - الصدق .

وضّح دور هذه الأخلاق التي دعا إليها الإسلام داخل منظمات العمل في تحقيق علاقات إنسانية جيّدة .

العلاقات الإنسانية ٢:

نظريات العلاقات الإنسانية

ماذا
سنعلم؟

- نشأة حركة العلاقات الإنسانية
- تجارب "هورثورن"
- نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية
- نظرية العاملين "لهرزبرج"

تمهيد

« ظهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل نتيجة ظهور النظرية السلوكية والتي سبق دراستها في الموضوع السابق من هذه الوحدة عن القيادة ونظرياتها. وفي هذا الدرس ستتعرف على بداية ظهور حركة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الأعمال ، وبعض النظريات التي انبثقت عن النظرية السلوكية والتي لها ارتباط مباشر بموضوع العلاقات الإنسانية.

نشأة حركة العلاقات الإنسانية



يعتبر "ألتون مايو" من رواد حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة وقام بالعديد من التجارب على دور العنصر البشري في المنظمات

تمثل حركة العلاقات الإنسانية بداية المدرسة السلوكية والتي ظهرت كما أشرنا سابقاً ، كردة فعل للمدرسة التقليدية في الإدارة والتي ركزت على الإنتاج وأغفلت بشكل كبير جوانب العلاقات الإنسانية التي تسود داخل العمل.

ولقد انبثقت من خلال هذه المدرسة مجموعة من النظريات والتجارب التي لفتت النظر لأهمية مراعاة مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية ، وفتحت المجال لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق حاجات الأفراد العاملين المادية والمعنوية. وسيتم عرض أهم نظريات هذه المدرسة والتي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية في محيط العمل، ودور العلاقات الإنسانية في دعم أهداف المنظمة.

نشاط ١

ابحث في مصادر التعلم عن المدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية في مجال الإدارة ، وبين نظرة كل منهما للعنصر البشري في المنظمة.

تجارب " هوثرورن " (Howthorone)



أطلق على هذه التجارب اسم
" Howthorone " وهو
اسم المصنع الذي أجريت فيه
هذه التجارب

وتعتبر هذه التجارب والتي أجراها " التون مايو " بداية الاهتمام بدراسة الجوانب الإنسانية وأثرها على العمل داخل المنظمة ، وكان من أهم أهداف هذه التجارب :

❖ اختبار العلاقة بين شدة الإضاءة والكفاءة في الإنتاجية .

❖ اختبار أثر فترات الراحة للعاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

❖ اختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاءة الإنتاجية.

ونتج عن هذه الاختبارات ظهور نتائج غير متوقعة ، تؤكد وجود متغير جديد لكفاءة العمل وهو الروح المعنوية للعامل ودرجة الانسجام بينهم.

ومن خلال نتائج هذه التجارب غير المتوقعة توصل " مايو " إلى ما يلي :

١ - ميل الأفراد إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.

٢ - تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

٣ - أن الحوافز المعنوية تقوم بدور كبير في تحفيز الأفراد للعمل.

٤ - أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد بالقدرة الجسمية فقط.



هناك العديد من النظريات التي تناولت الحاجات الإنسانية ، ومن أبرزها نظرية (ماسلو "Masllow") والتي حدّدت الاحتياجات الإنسانية في خمس حاجات ، هي :

١ - الحاجات الأساسية : وهي الحاجات الضرورية (الأكل ، الراحة ، ...)

٢ - الحاجة للأمن : وتتعلّق بحاجة الفرد للشعور بالحماية من الأخطار.

٣ - الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجة لتكوين علاقات مع الأفراد الآخرين.

٤ - الحاجة إلى التقدير : وهي الرغبة في أن يكون الفرد محل تقدير من الآخرين.

٥ - تحقيق الذات : وهي ما يتطلّع له الفرد من تحقيق إبداع أو مركز مرموق.



(هرم ماسلو للحاجات الإنسانية)

نشاط ٢

كتب الكثير حول نقد هذه النظرية.

ابحث عن أهم هذه الانتقادات ، مبيّناً وجهة نظرك حولها.



نظرية العاملين "لهرزبرج" (Herzberg)



وتقوم النظرية حول مجموعتين من العوامل يتم من خلالهما تحديد الدافعية للعمل ، ومدى الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي ، ويمكن توضيح هاتين المجموعتين من خلال الآتي :

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة ويطلق عليها : **"عوامل دافعة"** وهي التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي في نفس الوقت للرضا الوظيفي ، وتتمثل في :

١ - القدرة على إنجاز العمل.

٢ - وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين.

٣ - الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

٤ - فرص التقدم والترقية في العمل.

٥ - أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.



العوامل الدافعة

تؤدي لحالة الرضا.

العوامل الوقائية

لا يعني توفرها حصول الرضا.

المجموعة الثانية: وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل ويطلق عليها : **"عوامل وقائية"** والتي يُشكّل توفرها منع لحالة عدم الرضا ، كما تمنع نقص الحماس في العمل ، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا ، وتتضمن العوامل التالية :

١ - ظروف العمل المادية.

٢ - العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

٣ - العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل.

٤ - نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة.

هناك أوجه من التشابه بين مستويات الحاجات الإنسانية في نظرية "ماسلو" وبين العوامل (الدافعة والوقائية) في نظرية "هرزبرج".

اعقد مقارنة بين النظريتين ، مبيّناً أوجه التشابه بين مستويات الحاجات عند "ماسلو" وبين العوامل (الدافعة والوقائية) الواردة في نظرية "هرزبرج".

الإدارة الإلكترونية : مفاهيم الإدارة الإلكترونية

الدرس
السادس

٦

ماذا
سنتعلم؟

- تعريف الإدارة الإلكترونية
- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
- أهداف التحوّل للإدارة الإلكترونية
- متطلبات الإدارة الإلكترونية

تمهيد

لقد ساهمت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتجددة في ظهور واقعاً إدارياً جديداً يختلف تماماً عما كانت تسير عليه المنظمات سواء العامة منها أو الخاصة. وأدّى دخول هذه التقنيات لمنظمات العمل إلى نقلة نوعيّة في العمل الإداري ، غير من أسلوبه وفعاليته. وسنتعرّف من خلال هذا الدرس على أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

تعريف الإدارة الإلكترونية (E.Management)



- من أهم التعريفات التي توضح مفهوم الإدارة الإلكترونية :
- "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية ، إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد".
- "استخدام نتاج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء المنظمة ، ورفع كفاءتها ، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها".
- "استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصال لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد".

نشاط ١

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الإلكترونية. وضح أهم العناصر التي تضمّنتها هذه التعريفات.



هناك عدد من الفروق بين الإدارة التقليدية وبين الإدارة الإلكترونية ، وتظهر هذه الفروق من خلال

ما يلي :

١ - الحفظ

في نظام الحفظ التقليدي كانت المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت ، بينما في نظام الحفظ الإلكتروني أصبحت المعاملات في مأمن من التلف والتقادم.

تحتفظ كثير من المنظمات بمعلوماتها من خلال الحفظ السحابي والذي يتيح مزايا تتعدى مجرد حفظ معلومات المنظمة



٢ - الاسترجاع

في نظام الحفظ التقليدي كان الحصول على المعلومات المحفوظة أمراً بالغ الصعوبة ، بينما في العمل الإلكتروني قد لا يحتاج ذلك إلى أكثر من ضغط زر بعد إدخال مُعرّفات محددة للمعلومات المطلوبة.

٣ - التكاليف

في الأسلوب التقليدي تحتاج المنظمة لتكاليف باهظة لتخصيص مكان مناسب لحفظ المعاملات ، وتكاليف إضافية للصيانة ، بينما في ظل الإدارة الإلكترونية لا يحتاج ذلك إلى أكثر من مجموعة من وسائط التخزين أو حتى حفظها على الشبكة.

٤ - الحماية

من مميزات الإدارة الإلكترونية تأمين أسرار المنظمة المحفوظة من خلال برامج الحماية ، وإعداد كلمات مرور حسب الصّلاحيات الممنوحة للاطلاع على البيانات المحفوظة ، وهذا الحماية الدّقيقة غير متوفرة في الأساليب التقليدية لحفظ البيانات.

٥ - الإجراءات

لقد أصبحت الإجراءات المتبعة من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية أكثر سهولة وسرعة مما كان يتم إجراؤه سابقاً في الأسلوب التقليدي ، وأصبح العمل يتم بشكل غير مباشر ولا يتطلب الاتصال المواجهي بين أطراف التعاملات الإدارية كما هو معمول به في الإدارة التقليدية.

نشاط ٢

من المصطلحات الدارجة مصطلح "الحكومة الإلكترونية".
ابحث في مصادر التعلم عن أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

أهداف التحول للإدارة الإلكترونية



إن التحول الكبير لكثير من المنظمات في وقتنا الحاضر إلى التعامل من خلال الإدارة الإلكترونية بالرغم من التكاليف الباهظة لهذا التحول لم يأت من فراغ ، وإنما له أهداف تجعل من هذا التحول له آثاره الإيجابية،
ومن أهم هذه الأهداف :



(١) التخلص من الروتين في إجراء المعاملات ، وتقليص الخطوات.

(٢) ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات ، واستثمار هذا الوقت للتطوير.

(٣) الترشيح في استخدام الأيدي العاملة ، مما يوفر الكثير من النفقات.

(٤) تخفيف ضغط المراجعين للمنظمة وتنفيذ المعاملات عن بعد بسهولة.

(٥) زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الربحية بالوصول إلى عملاء جدد.

نشاط ٣

من أسباب تحول المنظمات الربحية للإدارة الإلكترونية : زيادة القدرة التنافسية.
بين كيف يمكن الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في تحقيق ذلك.



يستلزم تحوّل المنظمة من الأسلوب التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية ، جهوداً كبيرة في البداية ، وتحتاج لتوفير متطلبات أساسية لتطبيقها ، **ومن أهم هذه المتطلبات :**

(١) متطلبات تنظيمية:

تتلخّص في إعادة التنظيم الإداري بما يتوافق مع بيئة التحوّل الجديدة ، والانسجام مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

(٢) تأمين وتدريب الكفاءات المتخصصة :

ويُقصد بها استقطاب وإعداد الكفاءات المتخصصة القادرة على إدارة العمل تقنياً ، وتدريب العاملين بالمنظمة على استخدام وسائل الاتصال التي يحتاجها العمل الجديد.

(٣) متطلبات البنية التحتية :

حيث يتطلّب هذا التغيير إلى تهيئة بنية جديدة تختلف اختلافاً جذرياً عن متطلبات العمل بالأسلوب التقليدي السابق ، وذلك من خلال توفير أجهزة حاسب الكترونية ، وبناء نظم بيانات إلكترونية متكاملة لوظائف وأنشطة المنظمة.

نشاط ٤

من خلال المتطلبات السابقة للإدارة الإلكترونية.
بين أهم الإجراءات التي يمكن أن تتخذها مدرستك للتحوّل من أسلوب الإدارة التقليدي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ماذا
سنتعلم؟

- نشأة الإدارة الإلكترونية في المملكة
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي بالمملكة
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاع الخاص بالمملكة

تمهيد

« تعتبر المملكة العربية السعودية من أكثر الدول اهتماماً بنشر التقنية في شتى المجالات ، ولقد عملت على الاستفادة منها ، خاصة مع توفر بنية اتصالات مناسبة للتحوّل إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية. وفي هذا الدرس سنستعرض نشأة الإدارة الإلكترونية في المملكة وأهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجالات الإدارة المختلفة.

نشأة الإدارة الإلكترونية في المملكة



تحتل المملكة مركزاً متقدماً ضمن أفضل الحكومات الإلكترونية في العالم.

في عام ١٤٢١هـ تم إصدار الأمر السامي بوضع خطة وطنية لتقنية المعلومات في المملكة ، وتم الإعداد لذلك من خلال العديد من الدراسات وورش العمل والتي خلصت إلى أربعة محاور رئيسة لهذه الخطة هي :

الثقافة والتعليم - التجارة والاقتصاد - الاتصالات وأمن المعلومات - الإدارة والخدمات.

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي



في عام ١٤٢٤هـ تم تكليف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بوضع خطة لتقديم الخدمات والمعاملات الحكومية إلكترونياً، وبدورها أنشأت الوزارة برنامج التّعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، والذي هدف لتحقيق ما يلي:

- رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام.
- تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال بشكل أسهل.
- توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية وفي الوقت المناسب.



ويعتبر من أهم منتجات هذا البرنامج البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية (سعودي)، والتي تقدّم مجموعة من الخدمات التي تُمكن من الوصول للخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة وتنفيذ التّعاملات بها بسرعة وكفاءة عالية.

نشاط ١

بالدخول على البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية (سعودي) على الرابط:

www.saudi.gov.sa

استعرض الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البوابة، واكتب تقريراً عن إحدى هذه الخدمات.

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاع الخاص



لقد حرصت العديد من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة على الاستفادة من البنية التحتية للتقنية التي وُفِّرت لتقديم خدماتها للمستخدمين من خلال التّعاملات الإلكترونية ، وبوسائل وتطبيقات مختلفة ، وأصبح من السّهل على المستخدم توفير الجهد والوقت لإنهاء كثير من التّعاملات التي كانت في السابق تتطلّب عناء الانتقال إلى الجهة المقدّمة للخدمة.

ومن أبرز الأمثلة على هذه المؤسسات :

- البنوك التجارية.
- شركات الاتصالات.
- وكالات السفر والسياحة.

نشاط ٢

اختر موقعاً إلكترونياً لإحدى مؤسسات القطاع الخاص على شبكة الإنترنت.
وبين أهم الخدمات التي يمكن تقديمها للمستخدم من خلال التّعاملات الإلكترونية.

س ١

أ - يتميّز القائد عن المدير من خلال أوجه مختلفة.

بيّن أهم الفروق التي تميّز القائد عن المدير من حيث : **مصدر السلطة - الإشراف - العلاقة في**

العمل - الحوافز.

ب - وضع ديننا الإسلامي الحنيف عدداً من الأسس التي تساعد في توفير بيئة عمل قائمة على العلاقات الإنسانية الجيدة.

اذكر ثلاثة من هذه الأسس ، مدلاً عليها من القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة.

ج - من خلال دراستك للفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

ماهية أهم ثلاثة فروق من وجهة نظرك بين هذين الأسلوبين في الإدارة والتي تجعل من الإدارة

الإلكترونية هي الأسلوب الأمثل ، مبرراً ذلك من خلال بعض الأمثلة.

س ٢

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، وعلامة (✕) أمام العبارة الخاطئة فيما يلي:

١	عادة ما يتميّز المدير عن القائد بسمات شخصية مؤثرة في مرؤوسيه.	()
٢	يعتمد القائد في الإشراف على مرؤوسيه على مبدأ الشورى والمشاركة.	()
٣	يُقصد بالمهارات الإنسانية للقائد قدرته على تطوير نظم وعلاقات العمل.	()
٤	نظرية الشبكة الإدارية ، من النظريات التي انبثقت من النظرية السلوكية.	()
٥	يُقصد بالحاجات الأساسية للأفراد توفير دخل مادي مناسب يؤمن حاجاتهم .	()
٦	العوامل الدافعة في نظرية "هرزبرج" ، عوامل تؤدي للرضا الوظيفي والإنجاز في العمل.	()
٧	من عيوب الإدارة الإلكترونية صعوبة الإجراءات المتبعة مقارنة بالأسلوب التقليدي.	()
٨	توفّر بنية اتصالات مناسبة في المملكة ، ساعد على انتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية.	()



اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية

(بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

١	المهارات الفكرية للقائد	تعتمد على الثواب والعقاب
٢	المهارات الفنية للقائد	تبني توجهات جديدة في مجال العمل
٣	الحوافز لدى المدير	تحليل وتبسيط إجراءات العمل
٤	الاتصالات وأمن المعلومات	ظهرت نتيجة لانتقادات نظرية السمات
٥	تأمين وتدريب الكفاءات المتخصصة	تتركز القيادة في أفراد دون غيرهم
٦	أهداف الإدارة الإلكترونية	لا يوجد أساليب ثابتة للتطبيق
٧	طاقة الفرد للعمل	لا تقتصر على القدرة الجسمية
٨	النظرية الموقفية في القيادة	ترشيد استخدام الأيدي العاملة
٩	نظرية السمات	متطلبات الإدارة الإلكترونية
١٠	النظرية السلوكية	محاور الخطة الوطنية لتقنية المعلومات

Management	الإدارة
Planning	التخطيط
Organizing	التنظيم
Directing	التوجيه
Controlling	الرقابة
Financial	التمويل
Marketing	تسويق
Production	إنتاج
Human resources	الموارد البشرية
General Management	الإدارة العامة
Business Administration	إدارة الأعمال
Inputs	المدخلات
Outputs	المخرجات
Manager	المدير
Top management	الإدارة العليا
Middle management	الإدارة الوسطى
Frontline management	الإدارة التنفيذية
Efficiency	الكفاءة
Effectiveness	الفاعلية
Skill	مهارة
Goals	أهداف
Organization	منظمة

Productivity	الإنتاجية
Authority	سلطة
Decision Making	صنع القرار
Centralization	المركزية
Leadership	القيادة
Strategic planning	التخطيط الاستراتيجي
Organization Structure	الهيكل التنظيمي
Delegation Of Authority	تفويض السلطة
Incentives	حوافز
Communication	الاتصال
E-marketing	التسويق الإلكتروني
Feedback	التغذية الراجعة

١	القرآن الكريم.
٢	السنة النبوية.
٣	إبراهيم عبدالهادي المليجي : الإدارة (مفاهيمها وأنواعها وعملياتها) ، دار المعرفة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م.
٤	أحمد بن داود الأشعري ، مقدمة في الإدارة في الإسلام ، جدة ، الطبعة الثالثة ، ١٤٢٤هـ .
٥	أحمد عبد الرحمن الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤٢٦هـ.
٦	أحمد عبدالله الصبان وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ، جدة ، الطبعة الثانية ، ١٤٢٣ هـ .
٧	حبيب الله محمد التركستاني: التسويق الاحترافي، دار إعلام للنشر والتوزيع، جدة، ١٤٢٩هـ.
٨	خالد خليل الظاهر : نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام ، دار المعارج للنشر والتوزيع ، الرياض ، ١٤٢١هـ.
٩	صلاح الدين محمود عبد الباقي : السلوك الفعّال في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤م.
١٠	صندوق المئوية : أفكار أساسية لإتقان التسويق ، سلسلة كبسولات الأعمال ، الرياض ، ب.ت.
١١	علي محمد منصور : مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم) ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م.
١٢	فتحي قابيل متولي : التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٠م .
١٣	فهد صالح السلطان : النموذج الإسلامي في الإدارة ، مطابع خالد للأوفست ، الرياض ، ١٤١٢هـ.
١٤	فؤاد عبد الله العمر : أخلاق وسلوك العاملين ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الإسلامي للتنمية ، ط ١ ، ١٤١٩هـ
١٥	فوزي كمال أدهم : الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة ، دار النفائس ، بيروت ، ط ١ ، ١٤٢١هـ

١٦	كامل المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر ، ١٩٩٥م.
١٧	ماجد محمد الفراء وآخرون : الإدارة المفاهيم والممارسات ، الجامعة الإسلامية غزة ، ط١ ، ٢٠٠٢م.
١٨	محمد شاكر عصفور : أصول التنظيم والأساليب ، دار الشروق ، جدة ، ط٧ ، ١٤٠٨هـ.
١٩	محمد عبدالغني هلال : مهارات قيادة الآخرين ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٧م.
٢٠	محمود عبد الفتاح رضوان : مهارات التّوصيف الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢م.
٢١	مدني عبدالقادر علاقي ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة ، الطبعة التاسعة ، ١٤٢٠هـ .
٢٢	موفق حديد محمد : الإدارة العامة ، دار الشروق ، عمّان ، ٢٠٠٠م.
٢٣	نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمّان ، ٢٠٠٢م.
٢٤	وزارة التربية والتعليم : مقرر علوم إدارية ١ ، التعليم الثانوي لنظام المقررات ، ط ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.
٢٥	يوسف أحمد أبو فارة : التسويق الإلكتروني - عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤م.

