

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ماهية الادارة – المدخل العام الى علم الادارة

تعتبر الادارة عنصرا هام من عناصر الانتاج ، وذلك لان عناصر الانتاج تتكون الاتي:

١- الادارة ٢- الطبيعة ٣- رأس المال ٤- العمل ٥ – التقنية

الا اننا نجد في الواقع ان تأثير الادارة في العملية الانتاجية اكبر بكثير من تأثير باقي العناصر الاخرى سواء بالسلب او بالإيجاب.

● مفهوم الادارة :-

هناك تعريفات كثيرة للإدارة يمكن عرض بعض منها على النحو التالي :

١- الادارة هي مجموعه من المهارات والقدرات الشخصية القادرة على تحليل المشاكل الخاصة بالعمل وايجاد الحلول لها .

٢- الادارة هي النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الافراد وتخطيط وتنظيم العمل لتحقيق اهداف المشروع.

٣- الادارة هي نظام اجتماعي يتكون من ثلاث عناصر هي:

أ- وجود مجموعة من الناس

ب- لهم هدف مشترك

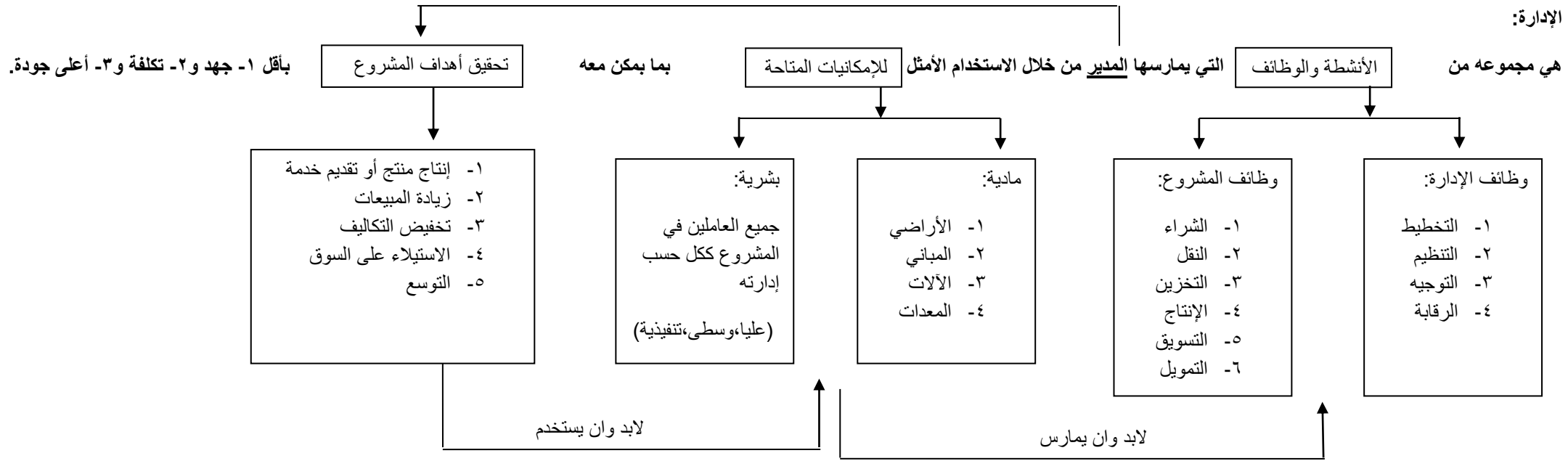
ت- أن يعملوا معا بشكل منظم لتحقيق الاهداف

٤- الادارة هي عملية اتخاذ القرارات.

ومن التعريفات السابقة نلاحظ ان كل منها ركز على جانب معين من جوانب العملية الادارية واهمل جوانب اخرى ، الا انه نلاحظ أن كل تلك التعريفات مكمله لبعضها البعض ، لذلك:

لكي نقوم بوضع تعريف شامل وكامل للإدارة يجب ان ننظر اليها ( الادارة ) على انها نظاما متكامل ، وعليه يمكن تعريف الادارة على انها :

( مجموعة من الانشطة او الوظائف التي يمارسها المدير من خلال الاستخدام الامثل للمكانيات المتاحة ، بما يمكن معه تحقيق أهداف المشروع بأقل جهد وتكلفة وأعلى جودة ممكنة ). شكل رقم ( ١ ) تابع.



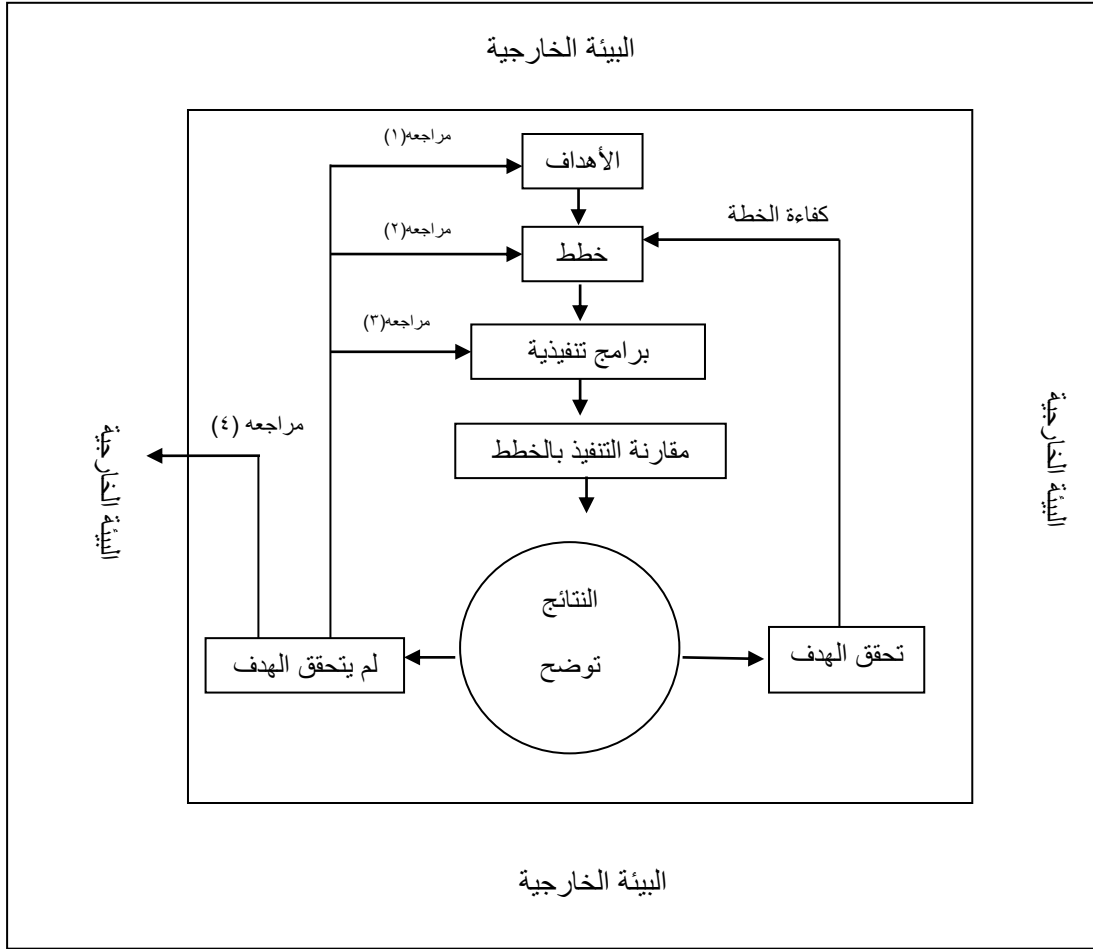
(شكل رقم ١)

ومن الشكل السابق نلاحظ ما يلي :-

- ١- أن المدير لكي يصل الى تحقيق اهداف المشروع ( بأقل جهد وتكلفة و اعلى جودة ) والاهداف التي يسعى اليها أي مشروع تتمثل في :
  - أ- انتاج سلعة او تقديم خدمة معينة.
  - ب- زيادة المبيعات أو الارباح.
  - ت- تخفيض التكاليف.
  - ث- التوسع.

وهذه الاهداف يجب ان يتم تجزئتها في شكل خطط وبرامج تنفيذية حتى يمكن انجازها في المستقبل ، شكل رقم (٢) تابع .

شكل رقم (٢) علاقة الأهداف بالخطط والبرامج التنفيذية



- ٢- لابد للمدير لكي يصل الى تحقيق الاهداف أن يستخدم الامكانيات المتاحة لديه ، والامكانيات المتاحة لأي مشروع تتمثل في الاتي:
- أ- امكانيات مادية : الاراضي ، المباني ، السيارات ، الآلات .... الخ
  - ب- امكانيات بشرية : العاملين والافراد بكل مستوياتهم العليا والوسطى والتنفيذية.

٣- ولكي يمكن للمدير أن يستخدم تلك الامكانيات عليه ان يمارس نوعين من الوظائف هما :-  
أ - وظائف الادارة.

ت- وظائف المشروع: تتمثل وظائف المشروع في كل من وظيفة الشراء ، النقل، الانتاج ، التخزين ، التمويل ، التسويق ، الافراد ، ونلاحظ ان كل الوظائف السابقة المشار اليها تعتمد على بعضها البعض في انجاز المهام المحددة لكل وظيفة وبالتالي فإنها مكملة لبعضها البعض.

أ- وظائف الادارة:

تتمثل وظائف الادارة في الوظائف التالية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

١- التخطيط : هو المرحلة التي يتم فيها تحديد الاهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها خلال الفترة القادمة ، والاهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها لا بد ان تتسم بما يلي :-

أ- الواقعية والموضوعية والقياس الكمي لها .

ب- أن تكون هذه الاهداف محددة والوصول إليها يكون بأقل جهد وتكلفة واعلى جودة ممكنة.

وهذه الاهداف يجب ترجمتها الى خطط وبرامج تنفيذية ( كما سبق القول ) بالرجوع الى شكل رقم (٢)

٢- التنظيم : هو المرحلة التي يتم فيها بناء او تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الاعمال والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذ الخطة المطلوبة والوصول الى الاهداف السابق تحديدها في مرحلة التخطيط.

ولكن يلاحظ ان عملية التنظيم تمر بمجموعة من الخطوات والمراحل التالية:-

أ- تحديد الاهداف طويلة الاجل.

ب- تحديد الانشطة أو الاعمال اللازمة للوصول لتلك الاهداف.

ت- تجميع الانشطة والاعمال المتشابه ووضعها في ادارة او قسم واحد لها اسم معين.

ث- تحديد واجبات ومسؤوليات الخاصة بكل قسم او ادارة.

ج- تحديد القواعد التي يجب ان يلتزم بها شاغلو الوظائف داخل الادارات او الاقسام.

٣- التوجيه : يمثل المرحلة التي يتم فيها ارشاد وتوجيه او تدريب العاملين قبل او اثناء القيام بتنفيذ الاعمال والمسؤوليات السابق تحديدها ( في مرحلة التنظيم ) .

وظيفة التوجيه تتكون من الاتي:-

أ- تعريف الافراد بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تسير عليها المنظمة.

ب- تدريب الافراد على كيفية الوصول الى اقصى كفاءة في العمل.

ت- اصدار تعليمات محددة لإرشاد الافراد الى كيفية انجاز اعمالهم اليومية.

٤- الرقابة : تمثل المرحلة التي يتم فيها التأكد من أن الاعمال والمسؤوليات يتم تنفيذها كما هو مخطط لها ، بهدف الحصول على معلومات تفيد في الاتي:

أ- تحديد مدى الالتزام بالخطة الحالية.

ب- تحديد الانحرافات او الاخطاء عن الخطة الحالية.

ت- العمل على علاج تلك الاخطاء والانحرافات او لا بأول.

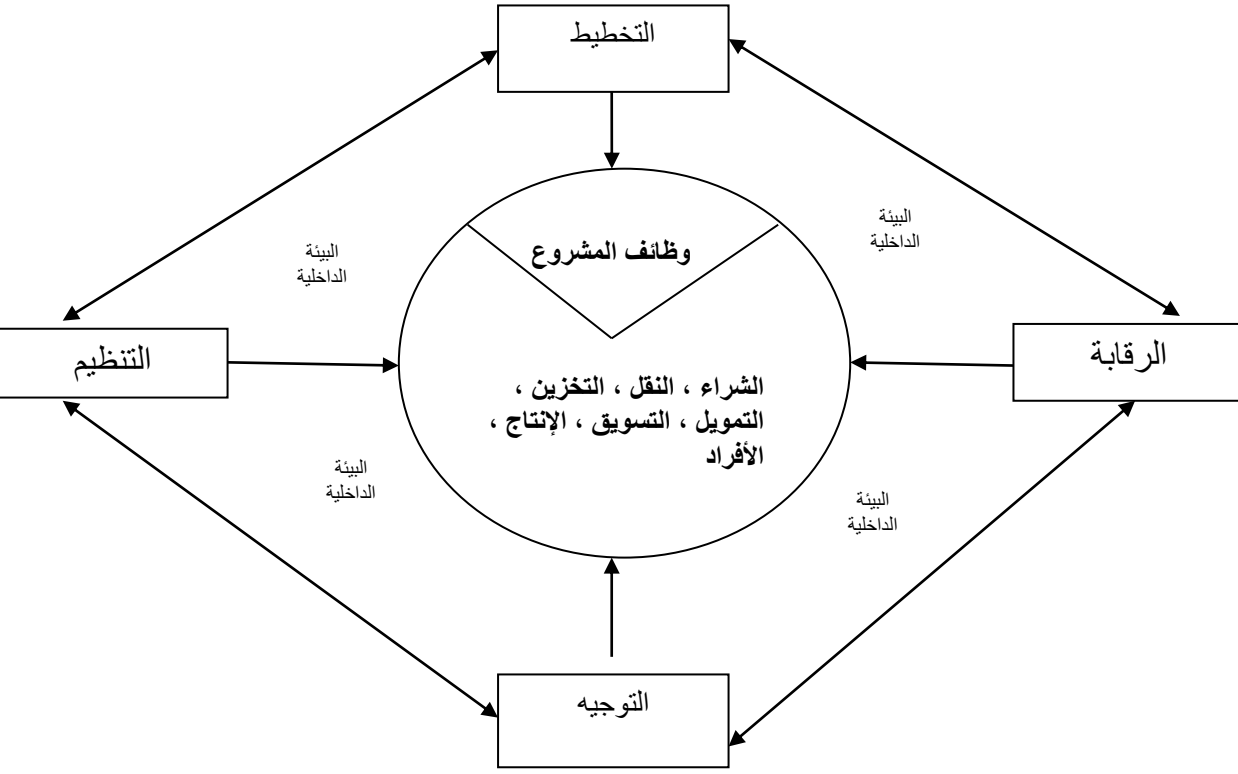
ث- منع ظهور تلك الانحرافات والاطفاء مستقلا.

ج- الاستفادة من تلك المعلومات في عملية التخطيط للمراحل اللاحقة مستقبلا.

• علاقة وظائف الادارة بوظائف المشروع:-

الشكل التالي رقم (٣) يوضح العلاقة بين وظائف الادارة ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) ووظائف المشروع ( الشراء ، الانتاج ، النقل ، التمويل ، ... الخ ) .

شكل رقم ( ٣ ) العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع



ومن الشكل السابق يتبين لنا ان هناك علاقة وثيقة وارتباط شديد بين وظائف الادارة ووظائف المشروع بمعنى ان كل وظيفة من وظائف المشروع بحاجة الى جميع وظائف الادارة حتى تستطيع ان تؤدي مهامها بنجاح.

وعليه يمكن القول ان وظائف المشروع تعتبر مجالاً لتطبيق وظائف الادارة عليها.

- العناصر الواجب توافرها لممارسة الإدارة :-  
هناك مجموعة من العناصر التي يجب ان تتوفر لكي نمارس العمل الاداري هي كالتالي :-  
أ- وجود مجموعة من الافراد ( فردين او اكثر ) ، أي رئيس ومرؤوسين.  
ب- ان يكون لهم هدف واحد مشترك يجمع بينهم.  
ت- ان يعملوا معا بشكل منظم لتحقيق هذا الهدف.  
ث- ان يتم ذلك من خلال الاستخدام الامثل للمكانيات المتاحة لهم.  
ج- في ظل ظروف البيئة المحيطة والتي قد تكون فرصة بالنسبة لهم يجب اغتنامها او تهديد يجب تجنبه او تحويله الى فرصة.

- الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة او الحديثة :-  
يمكن تحديد تلك الخصائص التي تميز الإدارة الحديثة في الاتي :-  
١- الإدارة نشاط انساني هادف : وهذا يعني ان الإدارة عمل انساني يستلزم توافر عدد من الافراد هؤلاء الافراد يجب ان يكون لهم هدف واحد مشترك ، وان يعملوا معا في شكل منظم لتحقيق هذا الهدف باستخدام الامكانيات المتاحة لديهم.  
٢- تكامل وظائف الإدارة : فالإدارة نظام متكامل يعمل فيه كل جزء عملا محددًا وبالتالي فإن القصور في احد الاجزاء يصيب النظام ككل فعلي سبيل المثال ، نجد ان في وظيفة التخطيط يتم تحديد الاهداف الخاصة بالمشروع ، وفي مرحلة التنظيم يتم تحديد الاعمال والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق تلك الاهداف ، وفي مرحلة التوجيه يتم ارشاد وتوجيه العاملين على كيفية انجاز تلك الاعمال ، واخيرا في مرحلة الرقابة يتم التأكد من ان تلك الاعمال يتم تنفيذها كما خطط لها.  
٣- المستقبلية : فالعمل الاداري لا يهتم فقط بالمشكلات الحالية بل يهتم ايضا بما سوف يحدث بالمستقبل ، مستخدما في ذلك التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات ، فعلى سبيل المثال نجد أن الاهداف يتم تحديدها في الوقت الحالي لكي يتم تنفيذها في المستقبل.

٤- الموقفية : فالعمل الاداري لا يمكن فصله باي حال من الاحوال عن ظروف البيئة التي يعمل بها فالموقفية تعني الاحداث والمواقف التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على عمل الادارة في البيئة الداخلية ، حيث نجد ان المنظمة كنظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة ، فعلى سبيل المثال نجد ان المنظمة تحصل من البيئة على عناصر الانتاج وتعطي البيئة مخرجاتها.



٥- التداخل بين المنشآت : فالعمل الاداري لا يمكن عزله عن العمل الاداري في المنظمات الاخرى فما تفعله الادارة في منشأة ما يؤثر على عمل الادارة في منشأة اخرى ، فعلى سبيل المثال نجد ان تخفيض السعر او زيادته لاحد المنافسين يؤثر على المنافسين الاخرين بالزيادة والنقصان ، وايضا نجد ان مخرجات احدى المنشآت تكون مدخلات لمنشأة اخرى مثل صناعة الاطارات والبطاريات فهي مدخلات لصناعة السيارات.

## اسئلة تطبيقية

السؤال الاول : ناقش بايجاز ما يلي ، مع الرسم ؟

- ١- العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المشروع ؟
- ٢- الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة ؟
- ٣- العناصر الواجب توافرها لممارسة الادارة ؟
- ٤- عناصر العملية الادارية ( وظائف المدير او الادارة ) ؟

السؤال الثاني : وضح بالرسم فقط ما يلي :-

- ١- العلاقة بين وظائف الادارة ووظائف المشروع ؟
- ٢- علاقة كل من الاهداف والخطط والبرامج بالبيئة ؟
- ٣- المفهوم العام لعلم الادارة المعاصرة ؟

السؤال الثالث : فيما يلي عدد من العبارات ، المطلوب تحديد مدى صحة او خطأ كل منها مع التعليل :-

- ١- الادارة تعتبر عنصر من عناصر الانتاج.
- ٢- تأثير الادارة في العملية الانتاجية اقل بكثير من تأثير عناصر الانتاج الاخرى.
- ٣- الهدف من الادارة هو تحقيق اهداف المشروع بأقل جهد وتكلفة فقط.
- ٤- الامكانيات المتاحة لأي مشروع تتمثل في الاراضي والمباني والاثاث والآلات.
- ٥- لكي يستخدم المدير الامكانيات المتاحة لابد ان يمارس مجموعة من الانشطة أو الوظائف.
- ٦- وظيفة التخطيط تعتبر وظيفة من وظائف المشروع.
- ٧- وظيفة الانتاج تعتبر وظيفة من وظائف الادارة.
- ٨- لا توجد علاقة بين الوظائف المختلفة للإدارة.
- ٩- وظائف المشروع تعتبر مكملة لبعضها البعض .
- ١٠- التخطيط يمثل المرحلة التي يتم فيها بناء الهيكل التنظيمي.
- ١١- يمكن ترجمة الاهداف بشكل خطط وبرامج تنفيذية.

- ١٢- التنظيم مرحلة يتم فيها تحديد الاعمال والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- ١٣- التوجيه مرحلة يتم فيها التأكد من ان الاعمال والمسؤوليات يتم تنفيذها كما هو مخطط له.
- ١٤- يمكن ان تتم عملية الرقابة بدون تخطيط.
- ١٥- الهدف من الرقابة هو تحديد الاخطاء وعلاجها فقط.
- ١٦- من الافضل ان تبدأ الرقابة بعد التنفيذ.
- ١٧- من الصعب وجود علاقة بين وظائف الادارة ووظائف المشروع.
- ١٨- الادارة تعتبر نشاط انساني له هدف معين.
- ١٩- من خصائص الادارة المعاصرة التداخل بين المنشآت.

#### السؤال الرابع :-

فيما يلي مجموعة من الاجابات البديلة على كل سؤال ، والطلوب تحديد الاجابة او الاجابات الصحيحة مع ذكر السبب :-

- ١- يمكن تحديد العناصر الواجب توافرها لممارسة الادارة في الاتي :
  - أ- الادارة نشاط انساني هادف . ب- تكامل وظائف الادارة ج- الموقفية د- التداخل بين المنشآت ه- كل ما سبق ، لماذا ؟ و - لا شيء مما سبق ، ماهي ؟
- ٢- تتمثل الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة في الاتي :
  - أ- الطبيعة . ب - رأس المال . ج- العمل . د - كل ما سبق ، لماذا ؟ ه- لا شيء مما سبق ، ماهي ؟
- ٣- تمر عملية التنظيم بالخطوات التالية :
  - أ - تحديد الاهداف طويلة الاجل . ب - تحديد الاعمال اللازمة لتحقيق تلك الاهداف .
  - ج- تعريف الافراد بالفلسفة العامة للمنظمة . د - تجميع الاعمال المتشابه ووضعها في ادارة لها مسمى .
  - ه- كل ما سبق ، لماذا ؟ و - لا شيء مما سبق ، ما هي ؟

- ٤- تحدد الاهداف التي يمكن تحقيقها ونسعى اليها من عملية الرقابة في الاتي :
- أ- انتاج سلعة معينة. ب - تحقيق مستوى معين من الارباح . ج - التوسع واقامة فروع جديدة . د - زيادة المبيعات.
- هـ - كل ما سبق ، لماذا ؟ و - لا شيء مما سبق ، ما هي ؟

جواب السؤال الثالث :-

التعليل	هذه العبارة		رقم ع
	خطا	صح	
وذلك لان عناصر الانتاج هي: رأس المال- الطبيعة- الادارة- العمال	-	*	١
لان تأثير الادارة في العملية الانتاجية اكبر بكثير من تأثير باقي العناصر سواء بالسلب او الايجاب	*	-	٢
لان الهدف من الادارة هو تحقيق الاهداف ب ٣ شروط بأقل تكلفة وجهد و اعلى جودة	*	-	٣
لأنه بالإضافة للإمكانيات المادية لابد من توافر الامكانيات البشرية	*	-	٤
لأنه لكي يصل المدير الى تحقيق الاهداف من خلال استخدام الامكانيات لابد ان يمارس وظائف الادارة ووظائف المشروع	-	*	٥
لان التخطيط هو وظيفة من وظائف الادارة او عنصر من عناصر الادارة	*	-	٦
وذلك لان الانتاج هو وظيفة من وظائف المشروع	*	-	٧
وذلك لان هناك علاقة وثيقة وارتباط شديد بين وظائف الادارة المختلفة	*	-	٨
وذلك لأنه لا يمكن انجاز وظيفة معينة من وظائف المشروع دون باقي الوظائف الاخرى (شراء،نقل،تخزين،تمويل،...الخ)	-	*	٩
وذلك لأنه في مرحلة التخطيط يتم تحديد الاهداف التي يرغب تحقيقها	*	-	١٠

وذلك حتى يمكن انجاز تلك الاهداف في المستقبل في اقل جهد وتكلفة واعلى جودة ممكنه	-	*	١١
وذلك لأنه خلال مرحلة التنظيم يتم بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح الاختصاصات والمستويات	-	*	١٢
وذلك لان التوجيه هو ارشاد وتوجيه العاملين قبل او اثناء القيام بتنفيذ الاعمال الواجبات	*	-	١٣
وذلك لان التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحده	*	-	١٤
وذلك لان الهدف الاساسي والرئيسي من الرقابة هو هدف وقائي من الدرجة الاولى وليست علاجية ( لأنها اداة وقائية )	*	-	١٥
وذلك لان الرقابة عملية مستمرة تبدأ قبل التنفيذ واثناء وبعد التنفيذ	*	-	١٦
وذلك لان هناك علاقة بين بين وظائف الادارة ووظائف المشروع فوظائف المشروع تعتبر مجالا لتطبيق وظائف الادارة عليها ) بمعنى ان كل وظيفة من وظائف المشروع في حاجة الى جميع وظائف الادارة حتى تؤدي بصوره فعاله )	*	-	١٧
وذلك لان العمل الاداري يتطلب توافر مجموعه من الافراد ( رئيس ومرؤوسين ) هؤلاء الافراد يجب ان يكون لهم هدف واحد يجمعهم	-	*	١٨
وذلك لان ما تفعله الادارة في منشأة ما تؤثر بالسلب و الايجاب على ما تفعله الادارة في منشأة اخرى	-	*	١٩

التعليق	الاجابات الصحيحة						رقم العبارة
	و	هـ	د	ج	ب	أ	
لان العناصر الواجب توافرها لممارسة الادارة هي / ١- مجموعة من الافراد ٢- وجود هدف واحد مشترك ٣- ان يعملوا معا بشكل منظم لتحقيق الهدف ٤- من خلال استخدام الامكانيات المتاحة ٥- في ظل الظروف البيئية يمكن ان تكون فرصه او تهديد	*	-	-	-	-	-	١
لان الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة هي / ١- الادارة نشاط انساني هادف ٢- تكامل وظائف الادارة ٣- الموقفية ٤- المستقبلية ٥- التداخل بين المنشآت	-	*	-	-	-	-	٢
هذا بالإضافة الى ما يلي / ١- تحديد واجبات ومسؤوليات كل ادارة ٢- تحديد القواعد التي يجب ان يلتزم بها شاغلوا الوظائف داخل كل ادارة.	-	-	*	-	*	*	٣
وذلك لان اهداف الرقابة هي كالتالي / ١- تحديد مدى الالتزام بالخطة الحالية ٢- تحديد الانحرافات او الاخطاء عن الخطة الحالية ٣- علاج الانحرافات او الاخطاء اولاً بأول ٤- عدم تكرار تلك الانحرافات والاطفاء ٥- الاستفادة من تلك المعلومات عند وضع الخطط اللاحقة في المستقبل	*	-	-	-	-	-	٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## أهمية الإدارة – والمستويات الإدارية

### ● مقدمة:-

هناك الكثير من الحاجات التي لا يمكن للفرد بمفرده اشباعها وذلك لان قدرة الفرد سواء العقلية او العضلية او المادية مهما بلغت فإنها محدودة بحد لا يمكن أن تتعداه ، ومن هذا فإن العمل الإداري ضرورة ملحة حيث تقوم الادارة بتجميع جهود الافراد المختلفة وتوزيع اعباء العمل فيما بينهم حسب التخصص ليتحول الجهد الفردي المحدود الى جهود فعالة تحقق المعجزات ولعل خير دليل على ذلك اذا تساءلت : هل كان من الممكن بناء الاهرامات في مصر ، او بناء سور الصين العظيم ، او تطوير الحرمين الشريفين في المملكة العربية السعودية دون ادارة . بالقطع ستكون الاجابة بالنفي .  
من هنا فإن الادارة الرشيدة هامة لكل من :-

١- للمشروعات

٢- للمجتمع

٣- للتنمية الاقتصادية

أولاً: أهمية الإدارة للمشروعات:-

الإدارة هي العقل المفكر للمشروع وذلك لأنها تعمل دائماً على التوفيق بين ٣ جبهات متعارضة من حيث الاهداف هي :

١- المجتمع او البيئة المحيطة . ٢- الملاك اصحاب المشروع. ٣- العاملين ( القوى العاملة ).

فكل جبهه من تلك الجبهات لها اهداف ورغبات قد تصطدم مع رغبات واهداف الملاك والشكل التالي رقم (٤) يوضح دور الادارة في التوفيق بين الجبهات المتعارضة.



ثانيا: أهمية الادارة للمجتمع :-

هنا يمكن القول بأنه لا يمكن عزل العمل الاداري عن البيئة التي يعمل فيها حيث نجد أن المشروع يحصل من المجتمع او البيئة على عناصر الانتاج ويمنح المجتمع السلع والخدمات . هذا من جانب ومن جانب اخر نجد انه من الظواهر الواضحة في المجتمعات المتقدمة ان الادارة فيها تعمل على زيادة الرقي والتقدم والنهوض بالمجتمع في شتى مجالاته سواء الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية او التكنولوجية او الثقافية وحتى الرياضية.

ثالثا : أهمية الادارة بالنسبة للتنمية الاقتصادية:-

وهنا يمكن القول ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة وتحقيقها لأهدافها لا يمكن ان يتم الا بحسن الاستخدام الامثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لهذه الدولة ، ولا يمكن ان يتم هذا الاستخدام الا بوجود العقلية المخططة والمديرة والمستخدمة لهذه الامكانيات الا وهي الادارة.

● المستويات الادارية:

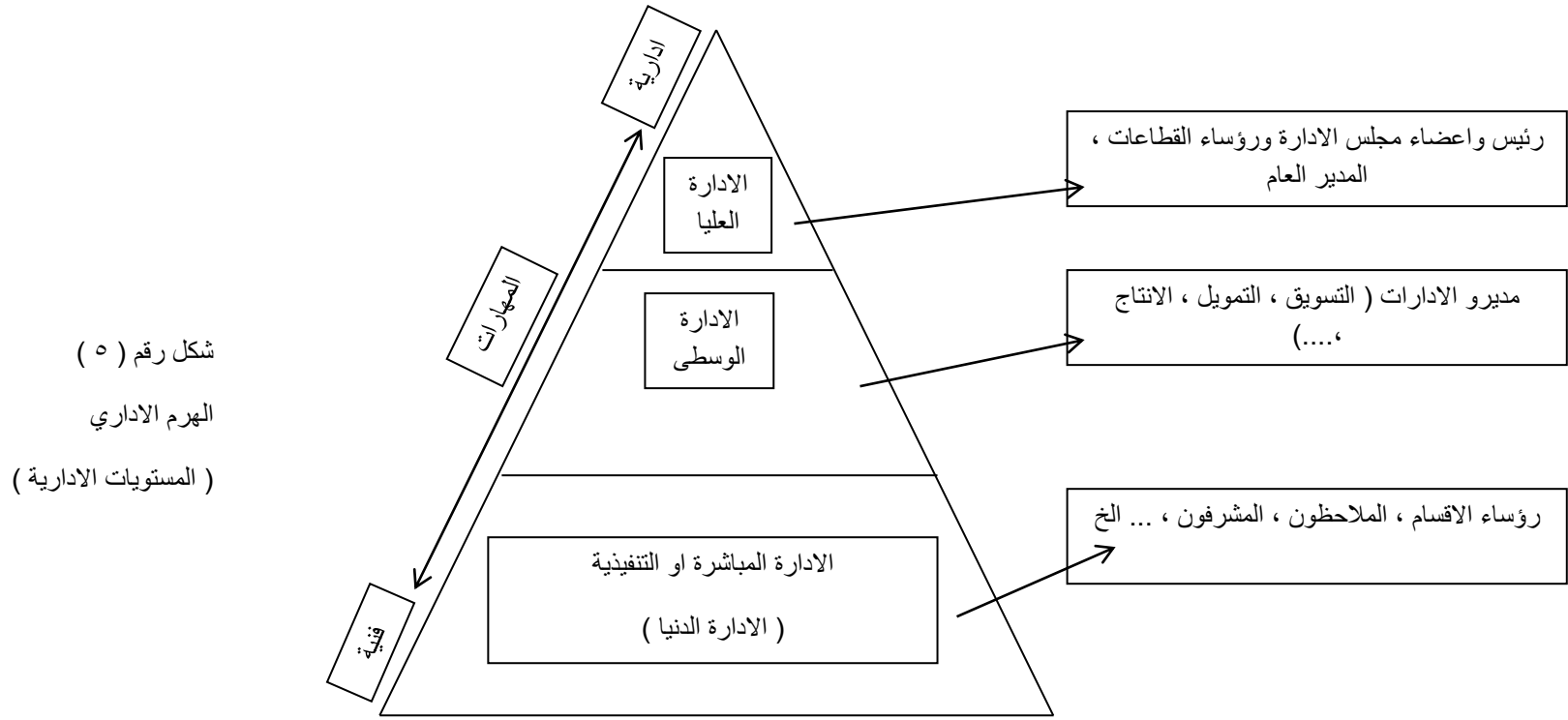
في أي منظمة اين كان هدفها ( الربح ، الخدمة ) واين كان مجال نشاطها ( تجاري ، صناعي ، خدمي ، ... ) فإنه يوجد بها ٣ مستويات ادارية هي كالتالي:-

١- مستوى الادارة العليا

٢- مستوى الادارة الوسطى

٣- مستوى الادارة التنفيذية او المباشرة ( الدنيا )

والشكل التالي رقم (٥) يوضح المستويات الادارية في أي منظمة.



ومن الشكل السابق يتضح لنا ما يلي :-

أولا : بالنسبة للإدارة العليا :-

- موقعها : تقع الإدارة العليا على قمة الهرم الاداري
- مكوناتها : تتكون الإدارة العليا من رئيس واعضاء مجلس الادارة ورؤساء القطاعات ومديرو العموم
- مهامها : تتمثل المهام الاساسية للإدارة العليا في الاتي :-
  - ١- وضع الاهداف العامة للشركة
  - ٢- وضع الخطط العامة للشركة والاستراتيجيات الخاصة بها
  - ٣- الاتصال المباشر بالإدارة الوسطى

ثانيا : بالنسبة للإدارة الوسطى:-

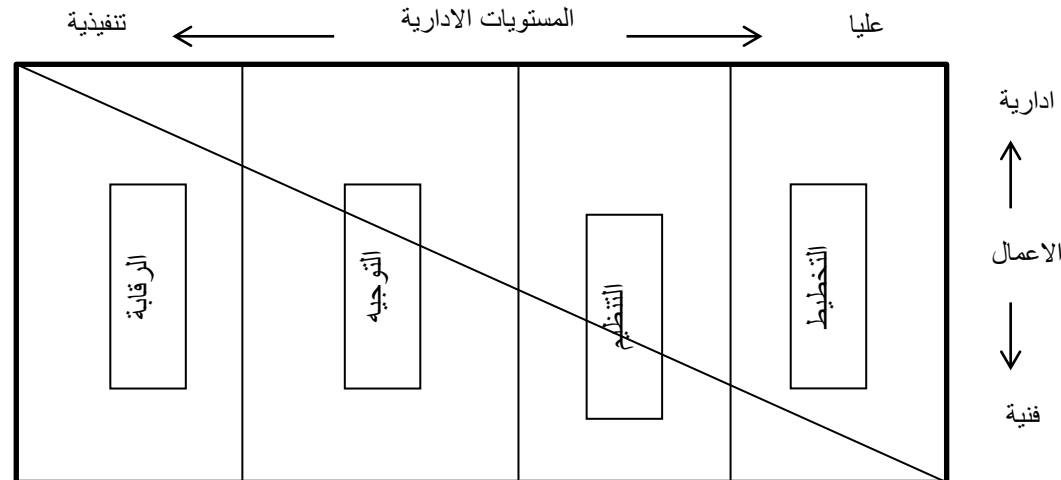
- موقعها : تقع الإدارة الوسطى وسط الهرم الإداري ، أي ما بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.
- مكوناتها : تتكون الإدارة الوسطى من مديرو الإدارات المختلفة داخل المنظمة ( مدير ادارة الشراء ، مدير ادارة التسويق . . . الخ )
- مهامها : الإدارة الوسطى تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية حيث تقوم بترجمة ما تضعه الإدارة العليا من اهداف وخطط وتحوله الى برامج تنفيذية ثم تقوم بنقل تلك البرامج الى الإدارة التنفيذية.

ثالثا : الإدارة التنفيذية : ( المباشرة )

- موقعها : تقع اسفل الهرم الإداري
- مكوناتها : تتكون الإدارة المباشرة من رؤساء الاقسام الوظيفية ، والملاحظون ، والمشرفون ، ورؤساء العمال ... الخ
- مهامها : تقوم الإدارة المباشرة بتلقي البرامج التنفيذية من الإدارة الوسطى ووضعها موضع التنفيذ.

# علاقة الوظائف الإدارية بالمستويات الإدارية:-

هناك علاقة وثيقة وارتباط شديد بين كل من الوظائف الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) والمستويات الإدارية المختلفة (عليا ، وسطى ، تنفيذية ، او مباشرة ) والشكل التالي رقم (٦) يوضح تلك العلاقة.



شكل رقم ( ٦ )

ومن الشكل السابق رقم ( ٦ ) يتضح لنا ما يلي :-

- ١- أن التخطيط والتنظيم يحتلان المرتبة الاولى لدى المستويات الادارية العليا لانهما يحتاجان الى اعمال ادارية اكبر من الاعمال فنية
- ٢- بالنسبة لوظيفتي التوجيه والرقابة فإنهما يحتلان المرتبة الاولى لدى المستويات الادارية التنفيذية لانهما يحتاجان الى اعمال فنية اكبر من الاعمال الادارية ، لذلك نجد ان المستويات الادارية التنفيذية تحتاج الى تفاصيل اكبر لتنفيذ الخطط والسياسات .
- ٣- بالنسبة لمستوى الادارة الوسطى فإن الاهتمام بجميع وظائف الادارة متساوي بالنسبة له .

### اسئلة تطبيقية على الموضوع

السؤال الاول: اكتب في الموضوعات الاتية:

- ١- اهمية الادارة بالنسبة للمشروع ؟
- ٢- المستويات الادارية المختلفة ؟ مع التوضيح بالرسم ؟
- ٣- علاقة الوظائف الادارية بالمستويات الادارية ؟ مع الرسم ؟

السؤال الثاني: فيما يلي عدد من العبارات ، والمطلوب تحديد مدى صحة ام خطأ كل منها مع التبرير:-

- ١- المستويات الادارية العليا تحتاج الى تفاصيل اكبر لتنفيذ الخطط والسياسات .
- ٢- تحتل وظيفة التخطيط والتنظيم المرتبة الاولى لدى المستويات الادارية الدنيا .
- ٣- تحتاج وظيفة التخطيط الى اعمال فنية اكبر من الاعمال الادارية .
- ٤- وظيفة الرقابة تحتل المرتبة الاولى لدى الادارة العليا لأنها تحتاج الى اعمال فنية اكبر من الاعمال الادارية .
- ٥- وظيفة التوجيه تحتل المرتبة الثانية لدى الادارة العليا بعد التخطيط والتنظيم .
- ٦- تزداد المهارات الفنية كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري .
- ٧- الادارة المباشرة تعتبر همزة وصل بين الادارة العليا والادارة التنفيذية .
- ٨- تتمثل الادارة الوسطى في رؤساء الاقسام والملاحظون .
- ٩- تتمثل مهمة الادارة العليا في ترجمة الخطط والسياسات الى برامج تنفيذية .
- ١٠- يتوقف نجاح خطة التنمية على حسن الاستخدام الامثل للإمكانيات المتاحة .

- ١١- يمكن وصف الادارة في المجتمعات المتقدمة بأنها على مستوى عال من الذكاء والمهارة.
- ١٢- تخفيض اسعار البيع يمكن ان يحقق زيادة في الارباح تزيد من مستوى رضا اصحاب المشروع.
- ١٣- ربط الاجر بالإنتاج من شأنه ان يؤدي الى تخفيض الانتاج.
- ١٤- لا يمكن للفرد ان يقوم بمفرده بإشباع جميع احتياجاته

السؤال الثالث: في ما يلي عدد من الاجابات البديلة على كل سؤال ، والمطلوب تحديد الاجابة او الاجابات الصحيحة مع ذكر السبب :-

١- الادارة الرشيدة هامة لكل من :-

أ- المشروعات ب- المجتمع ج- التنمية الاقتصادية د- مجلس الادارة ه- كل ما سبق ، لماذا ؟ و- لاشيء مما سبق ، ما هلي

٢- تتكون الادارة في أي منظمة من المستويات الادارية التالية :-

أ- الادارة العليا ب- الادارة العامة للمنشآت المنافسة ج- الادارة التنفيذية د- الادارة المباشرة ه- كل ما سبق ، لماذا ؟ و- لاشيء مما سبق ، ما هي؟

٣- الادارة الرشيدة يمكنها حل مشكلة التناقض بين العاملين والملاك والمجتمع من خلال ما يلي :-

أ- زيادة الانتاجية ب- محو الاسراف ج- تحسين جودة المنتجات د- كل ما سبق ، لماذا ؟ ه- لاشيء مما سبق ، ما هي ؟

٤- تتمثل رغبات القوى العاملة في الاتي :-

أ- الحصول على عائد مرتفع لاستثماراتهم ب- رفع مستوى الارباح ج- زيادة الكفاءة الانتاجية د- كل ما سبق ، لماذا ؟ ه- لاشيء مما سبق ، ما هي ؟

التعليل	هذه العبارة		رقم ع
	خطا	صح	
لان الادارة المباشرة هي التي في حاجة الى تفاصيل اكبر للتنفيذ	*	-	١
وذلك لان التخطيط والتنظيم يحتلان المرتبة الاولى لدى الادارة العليا	*	-	٢
وذلك لان التخطيط من الوظائف الادارية التي تحتاج الى اعمال ادارية اكبر من الاعمال الفنية	*	-	٣
وذلك لان الرقابة تحتل المرتبة الثانية لدى الادارة العليا لأنها تحتاج الى اعمال فنية اكبر من الاعمال الادارية	*	-	٤
وذلك لان التوجيه يحتاج الى اعمال فنية اكبر من الاعمال الادارية	-	*	٥
وذلك لأنه كل ما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري توجد الادارة المباشرة	-	*	٦
وذلك لان الادارة المباشرة هي الادارة التنفيذية علما بأن الادارة الوسطى هي من تقوم بتلك الدور	*	-	٧
وذلك لان الادارة الوسطى تتكون من مديرو الادارات المختلفة ... الخ	*	-	٨
وذلك لان الادارة العليا تقوم بوضع الاهداف والخطط العامة والاستراتيجيات الخاصة بها	*	-	٩
وذلك لأنه لا يمكن القيام بذلك الاستخدام الامثل بدون العقلية المخططة والمديرة والمستخدمة لهذه الامكانيات وهي الادارة	-	*	١٠
وذلك لأنها تعمل على زيادة الرقي والتقدم والنهوض بالمجتمع في شتى المجالات	-	*	١١
وذلك لان تخفيض اسعار البيع من شأنه أن يؤدي الى زيادة في رقم المبيعات مما قد يترتب عليه زيادة الارباح	-	*	١٢
وذلك لان ربط الاجر بالإنتاج يؤدي الى تخفيض التكاليف	*	-	١٣
وذلك لان قدرة الفرد سواء العقلية او العضلية او المادية مهما بلغت فإنها محدودة بحد لا يمكن ان تتعداه	-	*	١٤

التعليق	الاجابات الصحيحة						رقم العبارة
	و	هـ	د	ج	ب	أ	
لان الادارة هامة للمشروعات لأنها العقل المفكر للمشروع ، وهامة للمجتمع لأنها تعمل على زيادة الرقي والتقدم له ، وهامة للتنمية لأنها تعمل على حسن الاستخدام الامثل للإمكانيات المتاحة	-	-	-	*	*	*	١
هذا بالإضافة الى الادارة الوسطى	-	-	*	*	-	*	٢
وذلك لان الادارة الرشيدة يمكنها حل مشكلة التناقض بين الجبهات الثلاث المتعارضة من خلال ما يلي ١- حسن اختيار العاملين ٢- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ٣- ربط الاجر بالإنتاج	-	*	-	-	-	-	٣
وذلك لان رغبات العمال تتمثل في الاتي : ١- ضمان العمل والترقية ٢- تخفيض ساعات العمل ٣- الحصول على اجور ومرتبوات مرتفعة ٤- زيادة الرعاية الصحية والاجتماعية	-	*	-	-	-	-	٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

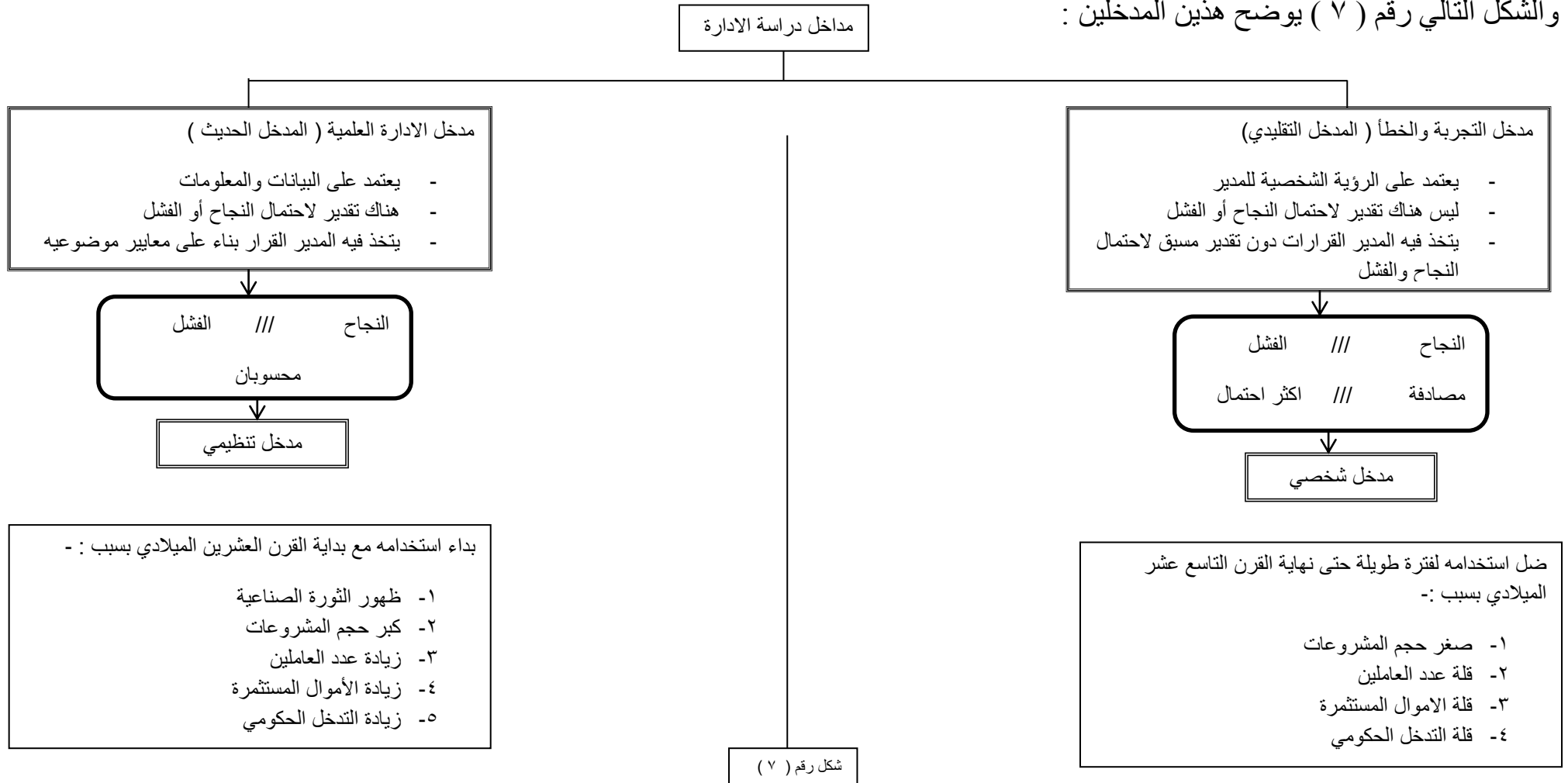
## مداخل دراسة الإدارة

في الواقع هناك مدخلين يستخدمهم المدير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية هما : -

١- مدخل التجربة والخطأ ( المدخل التقليدي )

٢- مدخل الإدارة العلمية ( المدخل الحديث )

والشكل التالي رقم ( ٧ ) يوضح هذين المدخلين :



ومن الشكل السابق يتضح لنا ما يلي :-

١- بالنسبة لمدخل التجربة والخطأ :

هذا المدخل تقليدي قديم يعتمد على الرؤية الشخصية للمدير ولذلك تجد أنه ليس هناك احتمال لتقدير النجاح والفشل في هذا المدخل ، لأنه مدخل شخصي ، وبناء على ذلك نجد أن النجاح في هذا المدخل يأتي مصادفة أما الفشل في اتخاذ القرار فيحتل المرتبة الأكبر.

وضل استخدام هذا المدخل سائدا لفترة طويلة حتى نهاية القرن التاسع عشر الميلادي ، وكان ذلك بسبب ما يلي :-

أ- صغر حجم المشروعات

ب- قلة عدد العاملين

ت- قلة الاموال المستثمرة

ث- قلة التدخل الحكومي ، نظرا لانعدام المنافسة

٢- بالنسبة لمدخل الادارة العلمية :-

هذا المدخل من المداخل الحديثة في علم الادارة لذلك فهو مدخل تنظيمي يعتمد على البيانات والمعلومات ، الامر الذي يؤدي الى وجود احتمال كبير لتقدير النجاح والفشل ، وبناء عليه نجد أن كل من النجاح والفشل في اتخاذ القرار محسوبان.

وبدء استخدام هذا المدخل في علم الادارة مع بداية القرن العشرين الميلادي ، وذلك بسبب ما يلي :-

أ- ظهور الثورة الصناعية وظهور ما يسمى بالادارة العلمية على يد العالم فريديك تيلور

ب- كبر حجم المشروعات

ت- زيادة حجم الاموال المستثمرة

ث- زيادة عدد العاملين في المشروعات

ج- زيادة التدخل الحكومي في ميدان العمل من خلال سن القوانين التي تنظم الانشطة الاقتصادية نظرا لظهور المنافسة بين الشركات

● المداخل المختلفة للإدارة العلمية :-

١- مدخل الادارة الصناعية ٢- المدخل الكمي ٣- المدخل الكلي ٤- المدخل الموقفي ٥- مدخل النظم

الا اننا سنقوم بدراسة وتحليل مدخل النظم ...

• مدخل النظم

- مفهوم النظام : النظام هو مجموعه من الاجزاء او العناصر المتلاحمة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض بحيث تشكل كلاً متكاملًا لتحقيق هدف واحد مشترك

- انواع النظم : للنظم نوعان اساسيان هما :-

١- انظمة مفتوحة ٢- انظمة مغلقة

وفيما يلي مقارنة لهذين النوعين

الانظمة المغلقة	الانظمة المفتوحة
- هي انظمة ليس لها علاقة بالبيئة المحيطة لا تأخذ وتعطي ( انظمة معزولة عن البيئة ) - هذه الانظمة لا تحتاج الى تدخل العنصر البشري لأنها ذاتية الضبط - مثال ذلك / ساعه ، جوال ، الثلاجة	- هي انظمة ذات علاقة مستمرة مع البيئة اخذا وعطاء (تأثير وتأثر) - هذه الانظمة تحتاج الى تدخل العنصر البشري لضبطها اتجاه تحقيق اهدافها - مثال ذلك / منظمات الاعمال

• المنظمة كنظام مفتوح :-

يمكن النظر الى المنظمة او المشروع كنظام مفتوح أن هذا المشروع هو نظام فرعي من نظام بيئي أكبر ، هذا النظام الفرعي يحتوي على انظمة فرعية اخرى مثل ، النظام الفرعي للشراء ، الانتاج ، التمويل ، التسويق ، ومهمه الادارة هنا هي محاولة التنسيق بين النظم الفرعية للأنظمة الفرعية المختلفة وربطها بالبيئة الخارجية ، ولكي تقوم الادارة بذلك فإنها لا بد ان تمارس مجموعه من العمليات الادارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بغرض تحقيق الاهداف الفرعية للأنشطة الفرعية المختلفة وبالتالي تحقيق الهدف العام للمنظمة أو المشروع.

• المكونات الاساسية للمنظمة أو المشروع كنظام :-

الشكل التالي رقم ( ٨ ) يوضح المكونات الاساسية للمنظمة باعتبارها نظام مفتوحا حيث يتضح منه ان المنظمة تتكون من اربعة اجزاء اساسية هي :-

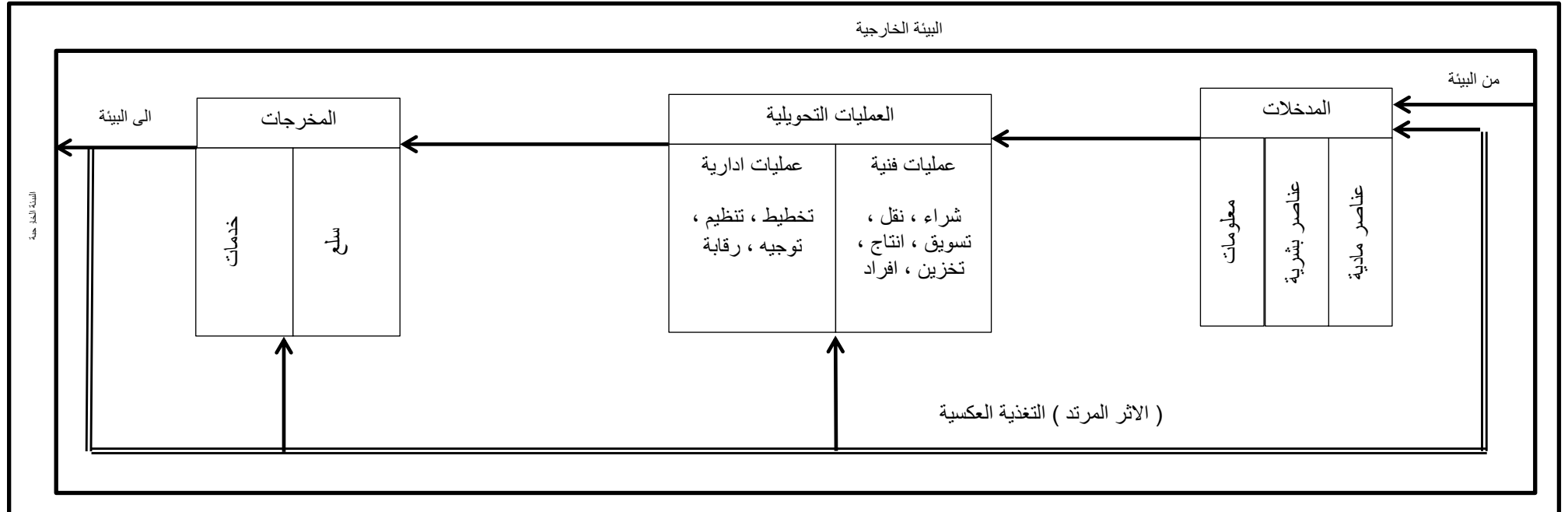
١- المدخلات : وهي العناصر المادية والبشرية والمعلومات المستخدمة في الحصول على السلع والخدمات ، حيث يحصل المشروع على احتياجاته او مدخلاته من البيئة المحيطة مثال ذلك في مصنع انتاج الاغذية المعلبة نجد ان المدخلات تتمثل من الخضروات بجميع انواعها واللحوم والمواد الحافظة الاواني والسخانات وكذلك معلومات عن طريقة الطهي وكذلك العاملين الذين يستخدمون تلك المواد والمعلومات في عملية الطهي.

٢- العمليات التحويلية : هي تلك العمليات الخاصة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات ، والعمليات التحويلية نوعان :-

- أ- عمليات فنية : وهي الاعمال التي يقوم بها جميع العاملين داخل المنظمة من شراء ونقل وتخزين ... الخ وبالرجوع الى المثال السابق نجد ان العمليات الفنية هي عبارة عن قيام العاملين بشراء مستلزمات الانتاج وتنظيفها وتقطيعها واجراء عملية الصنع عليها ، وتعبئتها وتغليفها وتخزينها او دفعها للأسواق للبيع
- ب- عمليات ادارية : وهي العمليات التي تقوم بها الجهة الادارية فقط ( الادارة العليا ، الادارة الوسطى ، الادارة التنفيذية ) من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

٣- المخرجات : هي النتائج المتحصل عليها من العمليات السابقة وهي اما ان تكون سلع او خدمات وبالرجوع الى المثال السابق نجد ان المخرجات عباره عن معلبات ذات احجام واشكال وانواع مختلفة من الاغذية المحفوظة او المعلبة .

٤- الاثر المرتد ( التغذية العكسية ) : هي المعلومات الناتجة من عمليات التنفيذ الخاصة بكل مرحلة من المراحل السابقة ( مدخلات ، عمليات ، مخرجات ) وهذه المعلومات تستخدمها الادارة في الرقابة على النظام ككل ، فعلى سبيل المثال نجد ان الادارة في حاجة الى معلومات عن مرحلة المدخلات لكي تتأكد من ان المنتجات سوق يتم انتاجها من المواد الخام المحددة وفق المواصفات الفنية الموضوعه ، وايضا الادارة في حاجة الى معلومات عن مرحلة العمليات لكي تتأكد ان العمليات تسير كما هو مخطط لها وليس هناك اية انحرافات واذا وجدت هذه الانحرافات او الاخطاء يجب العمل على تصليحها اول بأول ، ايضا الادارة في حاجة الى معلومات عن مرحلة المخرجات لكي تتأكد من ان المنتجات تتضمن مستوى جودة معين يرضي العميل. شكل رقم ( ٨ )



## اسئلة تطبيقية

السؤال الاول : وضح بالشرح والتحليل ما يلي:-

- ١- المكونات الاساسية للمنظمة أو المشروع باعتبارها نظاما مفتوحا
- ٢- مدخل التجربة والخطأ ، مدخل الادارة العلمية
- ٣- المنظمة كنظام

السؤال الثاني : وضح بالرسم ما يلي : -

- ١- المكونات الاساسية للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا
- ٢- مداخل دراسة الادارة

السؤال الثالث : فيما يلي عددا من العبارات ، والمطلوب تحديد مدى صحة او خطأ كل منها مع التبرير :-

- ١- مدخل الادارة العلمية هو في الواقع مدخل شخصي
- ٢- النجاح والفشل في مدخل التجربة والخطأ محسوبيان
- ٣- مدخل الادارة العلمية يعتمد على معايير موضوعيه لاتخاذ القرارات
- ٤- هناك تقدير لاحتمال النجاح والفشل عند استخدام مدخل التجربة والخطأ
- ٥- ظل استخدام المدخل العلمي في الادارة لفترة طويلة حتى نهاية القرن التاسع عشر ميلادي
- ٦- الادارة بحاجة الى المعلومات المرتردة الناتجة من عملية التنفيذ
- ٧- تتمثل العمليات الفنية في الاعمال التي تقوم بها الجهة الادارية
- ٨- المخرجات هي العمليات الخاصة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات
- ٩- يحصل المشروع على احتياجاته من الادارة
- ١٠- يعتبر المشروع نظاما فرعيا من النظام البيئي الكبير
- ١١- النظم المفتوحة هي نظم معزولة عن البيئة
- ١٢- تعتبر منظمات الاعمال نظم مغلقة
- ١٣- النظم المفتوحة تحتاج الى تدخل العنصر البشري على عكس الانظمة المغلقة

١٤- النظام هو مجموعة من الاجزاء والعناصر التي ليس بينها أي علاقة

السؤال الرابع: فيما يلي عددا من الاجابات البديلة على كل سؤال : والمطلوب تحديد الاجابة او الاجابات المناسبة مع ذكر السبب :

١- الاسباب التي ادت الى استخدام المدخل العلمي في الادارة ما يلي :

- أ- صغر حجم المشروعات ب- قلة عدد العاملين ج- قلة الاموال المستثمرة والتدخل الحكومي  
د - كل ما سبق ، لماذا ؟ هـ - لا شيء مما سبق ، ما هي ؟

٢- الخصائص المميزة لمدخل الادارة العلمية ما يلي :

- أ- انها تعتمد على البيانات والمعلومات ب- يتخذ فيه المدير القرار بناء على معايير موضوعيه ج- انه يعتمد على الرؤية الشخصية  
د- النجاح والفشل محسوبان هـ- كل ما سبق ، لماذا ؟ و- لا شيء مما سبق ، ما هي ؟

٣- المشروع كنظام مفتوح يحصل من البيئة على ما يلي :

- أ- الخامات ورأس المال ب- القوى العاملة والمعلومات ج- السلع والخدمات د - كل ما سبق ، لماذا ؟ هـ - لا شيء مما سبق ، ما هي ؟

٤- تتمثل العمليات التي تتم داخل المنظمة في الاتي :

- أ- العناصر المادية ب- العناصر البشرية ج- المعلومات د- كل ما سبق ، لماذا ؟ هـ - لا شيء مما سبق ، ما هي ؟

التعليل	هذه العبارة		رقم ع
	خطا	صح	
لان مدخل الادارة العملية مدخل تنظيمي	*	-	١
لان النجاح لهذا المدخل يأتي مصادفة ، اما الفشل فيحتل المكانة الاكبر	*	-	٢
لأنه يعتمد على البيانات والمعلومات	-	*	٣
العكس هو الصح لأنه يعتمد على الرؤية الشخصية	*	-	٤
لان المدخل العلمي بدأ استخدامه مع بداية الثورة الصناعية في بداية القرن العشرين الميلادي	*	-	٥
لان الادارة تحتاج الى معلومات في مرحلة المدخلات وكذلك في مرحلة العمليات التحويلية وايضا في مرحلة المخرجات حتى تستطيع الرقابه على النظام ككل	-	*	٦
لان العمليات الفنية هي الاعمال التي يقوم بها جميع العاملين داخل المنظمة من شراء و انتاج وتوزيع وتسويق ... الخ	*	-	٧
لان المخرجات هي النتائج المتحصل عليها من عمليات التحويل	*	-	٨
لان المشروع يحصل على احتياجاته من البيئة المحيطة	*	-	٩
لان المشروع باعتباره نظاما فرعيا من النظام البيئي يحتوي على انظمة فرعية اخرى ومهمه الادارة هي التنسيق بالأنظمة الفرعية	-	*	١٠
لان النظم المفتوحة هي نظم ذات علاقة مستمرة بالبيئة ( تأثير وتأثر )	*	-	١١
لأنها انظمة مفتوحة تحصل من البيئة على عناصر الانتاج وتعطي البيئة السلع والخدمات	*	-	١٢
لان الانظمة المفتوحة تحتاج الى تدخل العنصر البشري لضبطها تجاه تحقيق اهدافها ، اما الانظمة المغلقة فهي ذاتية الضبط	-	*	١٣
لان النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المتلاحمة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض	*	-	١٤

التعليق	الاجابات الصحيحة						رقم العبارة
	و	هـ	د	ج	ب	أ	
لان الاسباب التي ادت الى استخدام المدخل العلمي في الادارة ما يلي : ١- ظهور الثورة الصناعية ٢- زيادة حجم المنظمات ٣- زيادة عدد العاملين ٤- زيادة الاموال المستثمرة ٥- زيادة التدخل الحكومي في ميدان العمل	-	*	-	-	-	-	١
هذا بالإضافة الى انه مدخل تنظيمي	-	-	*	-	*	*	٢
لان المشروع كنظام مفتوح يحصل من البيئة على عناصر الانتاج ويعطي البيئة مخرجات ( سلع ، خدمات )	-	-	-	-	*	*	٣
لان العمليات التي تتم داخل المنظمة هي نوعان ١- عمليات فنية ٢- عمليات ادارية	-	*	-	-	-	-	٤

