

# محاضرات في مادة " مبادئ الإدارة الحديثة "

## للمرحلة الأولى / الكورس الثاني

### قسم الإحصاء

## كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى

### المدرس / حيدر شاكر نوري

المصادر:

- 1) البرزنجي، حيدر شاكر نوري. والهواسي، محمود حسن جمعة . " مبادئ الادارة الحديثة " . مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .
- 2) الشماع ، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .
- 3) بشير العلاق (2008) . " مبادئ الإدارة " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
- 4) حسين حريم (2009) . " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

# المحاضرة الأولى

## منظور عام لدراسة الإدارة ومفرداتها

أولاً : مدخل مفاهيمي للإدارة والمدير

1) الإدارة : عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حالة حصول المنظمة على الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية لغرض تحويلها الى سلع وخدمات وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة .

2) المدير: الفرد الذي يمارس الإدارة من حيث التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة وذلك عندما يحصل على الموارد المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة التي يديرها.

ثانياً : مداخل دراسة الإدارة

1) دراسة الإدارة بحسب أنشطة المنظمة.

2) دراسة الإدارة بحسب وظائف المدير.

ثالثاً : الإدارة علم وفن

1) الإدارة علم من ناحية انها تدرس في الجامعات والمعاهد التخصصية من ناحية نظرياتها واسسها.

2) الإدارة فن من ناحية انها تحتاج الى الخبرة في الممارسة والتطبيق.

رابعاً : وظائف المدير وادواره

1) وظائف المدير: هي اربعة وظائف (التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة والتحفيز، الرقابة.)

2) ادوار المدير : هي عشرة ادوار(الرأس، القائد، حلقة الوصل، المراقب، المرسال، الناطق، المنظم ورب العمل، معالج الارتباكات، موزع الموارد، والمفاوض.)

3) مهارات المدير: هي خمسة مهارات(المهارات الفنية، المهارات التفاعلية، المهارات الادراكية، المهارات التشخيصية، المهارات التحليلية.)

خامساً : منظمات الاعمال مفاهيم اساسية

1) مفهوم منظمة الاعمال: وحدة اجتماعية هادفه الى تحقيق الربح بصورة رئيسية.

(2) **اهداف منظمة الاعمال :** (هدف الربحية، هدف خدمة الزبون، هدف التكنولوجيا، هدف النمو، هدف خدمة الافراد العاملين، هدف خدمة المجتمع، هدف البقاء.)

(3) **خصائص منظمات الاعمال :** من وجهة نظر موركان تتضمن الحياة التنظيمية ثلاثة مظاهر مشتركة هي(الافراد الابتكاريين، اختلاف المصالح والاهداف، التفاعل بين المنظمة والبيئة.)

### سادساً : تطور الفكر التنظيمي (الاتجاه الكلاسيكي)

(1) **الادارة العلمية :** وهي نتاج المهندس الامريكي فردريك تايلور. وتقوم على اساس التوصل من خلال البحث والتجريب الى افضل طريقة لأداء العمل ومن ثم اختيار الفرد المناسب للعمل .وان الحوافز الاقتصادية هي التي تدفع نحو زيادة الانتاجية.

(2) **البيروقراطية :** وهي نتاج لعالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر. وتمتاز المنظمة البيروقراطية بتقسيم العمل، اصدار الاوامر، الاختيار على اساس التدريب، الترقية على اساس الاقدمية او الكفاءة، الفصل بين الملكية والادارة، تدوين الافعال ، خضوع الجميع للانضباط والرقابة.

(3) **التقسيمات الادارية :** وهي نتاج رجل الاعمال هنري فايول من خلال تحديده لوظائف المدير(التخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر، التنسيق، الرقابة )وانشطة المنظمة واربعة عشر قاعدة ادارية.

### سابعاً : تطور الفكر التنظيمي (المدرسة الانسانية)

(1) **نظرية الفلسفة الادارية لدوكلاس ماكريك :** تتضمن نظريتين احدهما معاكسة للآخرى هما نظرية س التي تقوم على كره الانسان للعمل وبالتالي يجب اكراهة على ذلك . ونظرية ص التي تقوم على حب الانسان للعمل ورغبته في تحمل المسؤولية.

(2) **نظرية التفاعل لوليام فوت وايت :** تقوم على ثلاثة مفاهيم هي التفاعل والانشطة والمشاعر .وهذه المفاهيم لا تجري عشوائيا بل بأنماط منتظمة مفتوحة على البيئة والمجتمع.

## ثامناً : الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي

- (1) **نظرية النظم:** تنظر هذه النظرية الى المنظمة على انها نظام مفتوح على البيئة الخارجية وانها تتألف من عدد من النظم الفرعية التي تتفاعل وتترابط مع بعضها لتحقيق الاهداف الخاصة بها.
- (2) **النظرية الموقفية :** تؤمن هذه النظرية بعدم وجود طريقة للإدارة يمكن الاعتماد عليها في كل مكان وزمان لمواجهة جميع المشاكل الادارية، وان الموقف هو الذي يحدد التصرف الاداري المناسب.
- (3) **نظرية Z :** تزعم هذه المدرسة الاستاذ الامريكي الياباني الاصل وليام اوجي . وتقوم الادارة اليابانية على التوظيف الدائم، والاهتمام الشمولي بالفرد والجودة، وتنوع خبرات الافراد، وبطء الترقية ، وتنوع خبرات الفرد الافقية، والقرارات الجماعية.

## تاسعاً : بيئة الادارة

- (1) **البيئة :** هي اي ظرف او مكون لا يؤلف جزء من المنظمة ذاتها.
- (2) **ابعاد البيئة :** تقسم البيئة الى بيئة عامة وبيئة خاصة. هناك اربعة ابعاد للبيئة هي الاستمرارية ، والنظامية، والنطاق، والتوجه.
- (3) **خصائص البيئة :** تتميز البيئة بعدد من الخصائص منها التعقيد ، والتغير المستمر، واللاتاكيد.

## عاشراً : اهداف المنظمة

- (1) **الاهداف :** وهي النهايات التي تسعى المنظمات الى بلوغها.
- (2) **شروط صياغة الاهداف التنظيمية :** عند تحديد الاهداف لابد من مراعات الواقعية في صياغتها ، والوضوح ، والهرمية(الترابط والتناسق والتوازن)، والايمان بها وبسلامة القرارات المتخذة لبلوغها.
- (3) **الادارة بالأهداف :** اسلوب ابتدعه بيتر دراكر عام 1954 يقوم على مشاركة الافراد في مختلف المستويات في صياغة الاهداف كونهم الاساس في تنفيذها.

## أحد عشر : التخطيط الإداري

- 1) **التخطيط** : عمل ذهني يتعلق بصياغة خطة مستقبلية بالاستفادة من ماضي المنظمة وحاضرها. وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذها.
- 2) **أنواع الخطط** : تقسم الخطط الى خطط تشغيلية وخطط استراتيجية او الى خطط قصيرة الامد ومتوسطة وطويلة او الى السياسات والموازنات و الاجراءات والقواعد.

## اثنا عشر : القرارات الادارية

- 1) **اتخاذ القرار** : اختيار بديل من بين مجموعة بدائل لغرض حل مشكلة تواجه متخذ القرار.
- 2) **انواع متخذي القرار** : هناك اربعة انماط لاتخاذ القرار هي الحاسم والمرن والهرمي والتكاملي.
- 3) **القرارات الاستراتيجية** : هي قرارات مؤثرة طويلة الامد تتخذ من قبل الادارة العليا في المنظمة وهي تتخذ بعد دراسة وتدبر من قبل الادارة العليا(تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).

## ثلاثة عشر : اتخاذ القرارات وحل المشاكل

- 1) **خطوات اتخاذ القرار** : تتكون عملية اتخاذ القرار من ستة خطوات هي : تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل المناسبة لحلها، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب، وتنفيذ البديل، والمتابعة.
- 2) **نظريات اتخاذ القرار** : هناك نظريات كثيرة لاتخاذ القرار منها: نظرية القرار الرشيد. والنظرية السلوكية. ونظرية القرار غير الرشيد. والنظرية الموقفية في اتخاذ القرار.

وسنفضل ما ذكر آنفاً في على شكل محاضرات مفصلة كما يأتي