

منهج الدراسة الجامعية الأولية (البكالوريوس) لقسم المحاسبة في جامعة كربلاء

للعام الدراسي 2016 / 2017 ومابعده (وفق النظام الفصلي)

اسم المادة : ادارة الأعمال

المرحلة الدراسية : الأولى

الفصل الدراسي : الأول

الكتاب المعتمد : مبادئ ادارة الأعمال

المؤلف : الدكتور خليل الشماع

مدرسي المادة

فاهم عزيز الميالي – ايمان شيحان المشهداني

المفردات

الفصل الأول : (ماهية الإدارة) – مفهوم الإدارة – تطوير العلوم الادارية والحاجة التي أدت الى ظهورها – مهام المدير ودوره في المنظمة

ماهية الإدارة ومفهومها :

ان أي عمل يتم انجازه بشكل صحيح ويحقق الغاية المطلوبة ، هذا يعني انه قد تمت ادارته باسلوب علمي مدروس . وبذلك يمكن القول بأن الإدارة هي الطريقة العلمية التي يؤدي بها أي عمل سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ، وهي اسلوب عمل ونشاط يرافق كل جهد انساني ، فهي تمارس من قبل الطبيب والمهندس والمدرس والمهني ... الخ من أساليب العمل . فهي تمارس في الحياة اليومية سواء على مستوى الفرد لنفسه (ادارة سلوكه في المجتمع) أو على مستوى ادارة عمله المكلف به أو على مستوى ادارة المنظمة .

عليه لا بد أن نعرف الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية ، الا انها لا يمكن أن تخضع الى تعريف محدد وثابت كأى علم من العلوم الصرفة والسبب في ذلك هو انها في تغير وتطور مستمر لتلائم حاجات الانسان ومتطلباته المتغيرة . وبذلك ذكر الكتاب المتخصصون في علم الإدارة تعاريف عديدة لها حسب مراحل تطورها منها :

- 1- الإدارة " هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين "
- 2- الإدارة " هي فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك "
- هذا التعريف أوسع من الأول كونه يشير الى ان الإدارة هي فن واهداف مشترك بين مجموعة من البشر حتى ينجز .
- 3- الإدارة " هي تنظيم نشاط بشري جماعي هادف " هذا التعريف يشير الى وجود عملية التنظيم للعمل (وهو ضد الفوضى) .
- 4- الإدارة " هي عملية التخطيط واتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة والتحفيز ، والرقابة " هذا التعريف هو أكثر شمولية من التعاريف السابقة كونه شمل جميع وظائف الإدارة .

تطوير العلوم الادارية والحاجة التي أدت الى تطويرها :

ظهرت الإدارة منذ وجود الانسان ، الا ان اسلوبها لم يبقى ثابتاً فكل مرحلة من الزمن لها اسلوب في الإدارة يعتمد على أفكار المنظرين في تلك الفترة .

ان معظم كتاب الإدارة لا يذكرون نقطة بداية انطلقت منها الإدارة الا انهم يتفقون بأنها قديمة قدم الانسان ، ودليل هذا الكلام هو الآثار الادارية التي أوجدتها الحضارات كحضارة وادي الرافدين ومارافقها من فن معماري في العراق . وحضارة وادي النيل في مصر من خلال الفن في انجاز الاهرامات وضخامتها وأسرار التخطيط لبنائها . وكذلك حضارة الصين وغيرها فكل الحضارات التي ظهرت عليها آثار الفن والتنظيم والعمارة يشير الى وجود ادارة كفاءة أوجدت هذه

الحضارات , كذلك مسلة حمورابي وماتضمنته من لوائح قانونية وادارية هو دليل قاطع على وجود الادارة .

ولابد من الاشارة الى ان الادارة ظهرت بشكلها الواسع في بداية القرن العشرين وهذه الفترة سميت بـ (الثورة الصناعية) والسبب في ظهورها يعود الى :

- 1- المصانع والانتاج الكبير.
- 2- واتساع الاسواق وكثرة البضائع . نتيجة وجود عدد من العوامل التي ساعدت على ذلك من أهمها :
 - أ- توفر الموارد الطبيعية .
 - ب- توفر الأيدي العاملة .
 - ت- اتساع الأسواق واستيعابها للبضائع .
 - ث- كثرة الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا .
 - ج- تخفيض الضرائب على البضائع لتشجيع الانتاج .
 - ح- ظهور فئة المنظمين المتخصصين في ادارة الأعمال .

مهام المدير ودوره في المنظمة :

للعمل الاداري أساليب وفعاليات متعددة لابد للمدير أن يعرفها حتى يكون قادراً على تأدية مامطلوب منه في المنظمة , وهذه الأساليب يمكن أن يطلق عليها بالأدوار المتعددة التي يلعبها المدير والتي تبوب في ثلاث مجاميع رئيسة هي :

- 1- الأدوار التفاعلية : والمقصود بها كيفية تفاعل المدير مع الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة , وكذلك مع جمهور المنظمة . وهذه الأدوار هي :
 - أ- الرأس .
 - ب- القائد .
 - ت- حلقة الوصل .
- 2- الأدوار المعلوماتية : والمقصود بها هو استخدام المعلومات من قبل المدير والتعامل معها بما يخدم مصلحة المنظمة , وهذه الأدوار هي :
 - أ- المراقب .
 - ب- المرسل .
 - ت- الناطق .
- 3- الأدوار القرارية : والمقصود هو الأدوار التي يعمل بها المدير في عملية اتخاذ القرارات التي تمس عمل المنظمة والعاملين , وهذه يتوضح في الأدوار الآتية :
 - أ- المنظم ورب العمل .
 - ب- معالج الارتباكات .
 - ت- موزع الموارد .
 - ث- المفاوض .

الفصل الثانى : (تطور الفكر الادارى ومساهمات مدارسه الأساسية) – المدرسة التقليدية – المدرسة الانسانية والسلوكية – مدرسة النظم – المدرسة الموقفية

بظهور الثورة الصناعية في مطلع القرن العشرين بدأت التوسعات في المنشآت الصناعية بسبب الاكتشافات العلمية للمكانن والآلات والمعدات التي ساعدت في دعم الانتاج , فانشغل المالكين بالانتاج وتحقيق الارباح ولكن على حساب العاملين , حيث ان طرق العمل والتعامل مع العاملين كانت تسير بأساليب الضغط على الأفراد واجبارهم على العمل لساعات طويلة مقابل أجر لم يغطي متطلبات الحياة . فكان العامل في تلك الفترة مستغل ولايوجد من يحميه .

ونتيجة لهذه الأساليب التي كانت تستخدم من قبل أصحاب العمل ظهرت ردت فعل سلبية تجاههم من قبل العاملين كحالات التذمر من العمل المتمثلة بانخفاض انتاجية الأفراد وارتفاع تكاليف العمل وكثرة دوران العمل والشكاوى والملل والاغتراب بسبب تفكير أصحاب العمل بتوسيع منشآتهم الصناعية على حساب العاملين وعدم اهتمامهم براحتهم وانسانيتهم واستخدام اسلوب الضغط عليهم . ومن هذه المعانات ظهرت المدارس الادارية التي ساهمت في تطوير الفكر الاداري ومنها :

أولاً : (المدرسة التقليدية الكلاسيكية) :

وتنقسم هذه المدرسة الى :

1- مدرسة الادارة العلمية : بدأت هذه المدرسة بالأفكار والبحوث التي قدمها (فردريك تيلر) الذي عاش للفترة (1856 – 1915) وتم تدوين هذه الأفكار في كتابه الذي أسماه (الادارة العلمية) . وأهم مبادئ هذه المدرسة الأساسية هي :

أ- يجب استخدام الاساليب العلمية بدلاً من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الأحكام الشخصية في حل مشاكل العمل .

ب- اختيار العاملين يجب أن يكون علمياً وموضوعياً .

ت- بعد الاختيار يعطى لهم عمل محدد مع تدريبهم على كيفية أداء العمل .

ث- التأكيد على التعاون بين العاملين والادارة , فالادارة تختص بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والعاملين عليهم تنفيذ العمل دون مناقشة .

2- مدرسة التقسيمات الادارية : ان الأفكار التي طرحتها هذه المدرسة تعود الى مؤسسها (هنري فايول) رجل الأعمال الفرنسي الذي عاش للفترة من (1841 – 1955) وأهم أفكاره طرحت في كتاب أسماه (الادارة العمومية الصناعية) سنة 1916 وجاءت أفكاره مشابهة الى أفكار مدرسة الادارة العلمية التي تتركز حول عمل الادارة العليا لان المجالات التي طورها في الادارة هي من اختصاص الادارة العليا للمنظمة وهذه المجالات هي :

أ- قسم وظائف المدير الى خمسة وظائف هي (التخطيط , التنظيم , اصدار الأوامر , التنسيق الرقابة) .

ب- قسم أنشطة المنشأة الى خمسة أنشطة هي :

- الأنشطة الفنية (كالانتاج والتصميم)
 - الأنشطة التجارية (كالشراء والبيع والتداول)
 - الأنشطة المالية (كالحصول على رأس المال واستخدامه والكلف والميزانيات والاحصاء)
 - الأمان أو الضمان (حماية الأشخاص والممتلكات)
- 3- المدرسة البيروقراطية : تعود أفر هذه المدرسة الى مؤسسها عالم الاجتماع الالماني (ماكس فيبر) الذي عاش للفترة من (1864 – 1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة بالشكل الذي يجعلها تؤدي مهامها بكفاءة عالية . وهذه السلطة تتحقق باعتماد ادارة المنظمة على الخصائص التالية :
- أ- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء التنظيم .
 - ب- سلطة واضحة في اصدار الأوامر .
 - ت- اختيار الأعضاء على أساس التدريب .
 - ث- اعتماد الترقيّة على أساس الأقدمية أو الجدارة أو الاثنين معاً .
 - ج- تدوين القواعد والقرارات الادارية .
 - ح- الفصل بين الملكية والادارة في المنظمة .
 - خ- الوظيفة ليست ملك لمن يشغلها .
 - د- خضوع جميع أعضاء المنظمة للانضباط والرقابة أثناء تأديتهم لمهامهم .

ثانياً : المدرسة الانسانية :

وهي مرحلة جديدة من التحول في الأساليب الادارية التي ظهرت في الفترة التي أعقبت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) . وهذه الأفكار تتعلق بالجوانب الانسانية التي لم تنطرق لها المدرسة السابقة . وقد تم اختيار أربعة (دراسات) اتجاهات أساسية لهذه المدرسة ومنها :

- 1- دراسات (هوثرن) و (التون مايو) : هذه الدراسات كانت المنطلق أو البداية لظهور المدرسة الانسانية وان هذه الدراسة لم تكن في بدايتها بصدد العلاقات الانسانية وانما كان الهدف منها زيادة الانتاج ولكن بعد الدراسة ظهرت بنتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الانسانية حيث أظهرت النتائج بانه يتأثر مستوى الانتاج والانتاجية بمشكلات العاملين الشخصية . فالافراد الذين يأتون الى مكان عملهم لم يكن هدفهم الجانب المادي فقط بل الانساني أيضاً .
- 2- دراسة (فولت) جاءت دراسة (ميري باركر فولت) الاستاذة الأميركية في الفلسفة السياسية مساندة الى الدراسة السابقة , أيضاً ركزت على أهمية الجماعة بقولها ان الجماعة تعتبر حجر الأساس في بناء المنظمة , فالفرد لا يشعر بهويته إلا من خلال الجماعة , وهذا ينعكس ايجابياً على انتاجيته .

فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأعضاء لهم أهداف مشتركة وان تحقيقها هو مسؤولية مشتركة .

3- دراسة (جستر برنارد) : وهو رئيس شركة أمريكية للهواتف وله مؤلف اسمه (وظائف المدير) سنة 1980 , وحسب رأيه ان المدير يمتلك ثلاث وظائف هي :

- أ- ايجاد نظام للاتصالات في المنظمة .
 - ب- اختيار وتوظيف الأفراد الذين تحتاج اليهم المنظمة .
 - ت- تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .
- وكان يعتمد اسلوب الحوافز المادية في العمل .
- 4- دراسة (دوكلاس ماكريكر) : وهو استاذ في التكنولوجيا , وقد أطلق على الادارة العلمية لـ (تيلر) نظرية (X) وجاءت أفكاره معاكسه لأفكار (تيلر) أسماها نظرية (Y) تعتمد أفكارها على العلوم السلوكية .

ومن هذه الافتراضات لنظرية (Y) هي :

- أ- ان الانسان بطبيعته يحب العمل ويفضل بذل الجهد .
- ب- ان أساليب العقاب والرقابة الصارمة والتخويف هي وسائل غير صحيحة .
- ت- يسعى الانسان للتعلم وتقبل المسؤولية .
- ث- تشجيع الأفراد بالمكافآت من أجل تحقيق الأهداف .
- ج- ان الكثير من الأفراد يمتلكون القدرة على التفكير والتصور والابداع .

ثالثاً : مدرسة الاتجاهات المعاصرة :

تركز هذه المدرسة في أفكارها على الاتجاهات المعاصرة في الفكر الاداري وقد تم اختيار ثلاث اتجاهات منها وهي :

1- نظرية المنظومات المفتوحة : ترى هذه النظرية بأن كل كيان هو عبارة عن منظومة كبيرة محتواها هو مجموعة من المكونات (الأجزاء) المترابطة والمتفاعلة مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة . وان المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ، كما ان هذه النظرية تنظر الى وظائف الادارة (التخطيط واتخاذ القرار , التنظيم , القيادة والتحفيز , الرقابة) هي من المكونات الفرعية للمنظمة . وان أنشطة المنظمة المتكونة من (نشاط الانتاج , نشاط التسويق , نشاط التخزين , نشاط المالي , نشاط الموارد البشرية الخ) هي من منظوماتها الفرعية , ومن الواجب ذكره في ماتطرحه هذه النظرية هو ان المنظمة كلما تمكنت من تحقيق أهدافها وفق ما مخطط لها يعني ان منظوماتها الفرعية تعمل بشكل فعال وهذا يقودنا الى ان المنظومة هي أكبر من مجموع أجزائها ($5 = 2 + 2$) وهذه القيمة المضافة جاءت نتيجة العمل سوية وبشكل متكامل .

ان نظرية المنظومات المفتوحة وضعت مكونات أساسية تشترك بها جميع المنظمات وهذه المكونات هي (المدخلات) والعمليات التحويلية (والمخرجات) و (التغذية العكسية) .

فان هذه النظرية ترى بأن المنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة الحيطة بها لانها تحصل على مدخلاتها من هذه البيئة , وتجري عليها عملياتها التحويلية (اي تحويل المدخلات الى منتجات) فتعطي البيئة منتجاتها (المخرجات) وبذلك يتوجب على المنظمة ان تراقب التغيرات التي تحدث في البيئة من أجل ان تتكيف معها وان تتعايش وتستجيب للتغيرات التي تحصل فيها . وهذا التواصل مع البيئة ومتابعة مايجري فيها من تغيرات تتعرف عليه المنظمة من خلال (التغذية العكسية) والتي هي عبارة عن المعلومات الراجعة .

2- نظرية (Z) في الدارة اليابانية : تعود أفكار هذه النظرية الى (وليام أوجي) الاستاذ في جامعة كاليفورنيا وهو ياباني الأصل وقد استفاد من اتجاهات المدرسة الانسانية ومن خلفيته اليابانية . ويمكن استخلاص السمات الاساسية للادارة اليابانية بالآتي :

- أ- التوظيف مدى الحياة .
- ب- بطئ التقييم لغرض الترقية .
- ت- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- ث- الاهتمام بالقرارات الجماعية ، مع التوكيد على الجماعة .
- ج- الاهتمام الشمولي بالفرد وليس بقدراته .
- ح- الاهتمام بالنوعية (جودة المنتجات) عن طريق حلقات السيطرة النوعية .

رابعاً : الادارة الموقفية :

وهي اتجاه اداري معاصر يوضح بانه لا توجد طريقة مثلى للادارة يمكن استعمالها في جميع المواقف , فلايوجد تخطيط واتخاذ قرار , تنظيم , قيادة وتحفيز , رقابة تصلح أو تناسب جميع المواقف التي تواجهها الادارة , عليه يتوجب على المديرين أن يجدوا الطرق التي تناسب مع طبيعة الموقف الذي يواجههم . فالادارة الناجحة عليها دراسة المشكلة ومعرفة الاسباب في كل موقف تمر به , ن الموقف سوف يختلف عن سابقه .

الفصل الثالث : (منظمات الأعمال والبيئة المحيطة) البيئة العامة والبيئة الخاصة ومكونات كل

منها

أولاً : منظمات الأعمال : هي منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة ، بمعنى تأخذ منها ماتحتاجه في عملها من مدخلات وتطرح منها مخرجاتها .

البيئة : هي كل ما هو خارج حدود المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ومؤسسات (فهي أي مكون لا يؤولف جزء من البيئة) . وتقسم البيئة المحيطة بالمنظمة الى بيئة عامة وبيئة خاصة .

1- البيئة العامة : وهي البيئة العمومية الأوسع التي تعيش فيها جميع المنظمات والتي تؤثر

عليها جميعاً . وأهم مكوناتها هي :

أ- القطاع الاقتصادي .

ب- القطاع التقني التكنولوجي .

ت- القطاع الاجتماعي .

ث- القطاع الحكومي .

ج- القطاع الدولي .

2- البيئة الخاصة : هي البيئة التي تؤثر بشكل مباشر في المنظمة وتسمى بالبيئة التنافسية .

وأهم مكوناتها هي كالاتي :

أ- المنافسون .

ب- الزبائن .

ت- المجهزون (الموردون) .

ث- الموارد البشرية .

ثانياً : المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال :

بما ان منظمات الأعمال هي منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة ، فلا بد للادارة ان تهتم بما يتوقعه الجمهور منها وبمتطلباته من وجودها ونشاطها . فالجمهور يتوقع من المنظمات أداءً مسؤولاً .

مثال على ذلك :

1- التغيير في مفهوم العقد الاجتماعي .

2- مدى المسؤولية الاجتماعية .

3- تعظيم الربح والمسؤولية الاجتماعية .

4- استجابة المنظمات لمتطلبات الأداء الاجتماعي .

الفصل الرابع : (أهداف منظمات الأعمال) رسالة المنظمة - متطلبات تحديد الأهداف

أولاً : أهداف المنظمة : لكل منظمة أهداف يتراوح مداها الى أثر من عشرين عاماً تسعى المنظمة الى تحقيقها . ولها رسالة تعبر عن طموحاتها المستقبلية , وان الرسالة تسبق وضع الأهداف ، فالمنظمة تصوغ رسالتها أولاً ومن ثم تضع الأهداف التي ترغب أن تصل اليها .

من أهم أهداف منظمات الأعمال هي :

- 1- الربحية .
- 2- خدمة الزبون .
- 3- تغير التكنولوجيا .
- 4- النمو .
- 5- خدمة العاملين .
- 6- خدمة المجتمع .

ثانياً : رسالة المنظمة : الرسالة هي وصف حيوي لما تريد أن تصل اليه المنظمة في المستقبل ، وهذا الوصف يمثل الطموحات والرؤيا المستقبلية للمنظمة ورسم صورة واضحة لمستقبلها عن طريق استخدام الكلمات وهذا الوصف تثبته المنظمة بشكل مكتوب . ويثبت فيها الآتي :

- 1- السبب التي أوجدت المنظمة من أجله .
- 2- نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة .
- 3- الوضع المستقبلي التي ستكون عليه المنظمة .
- 4- أنواع شرائح المجتمع التي ستتعامل معها المنظمة .

ثالثاً: متطلبات تحديد الأهداف :

هناك مجموعة من المتطلبات التي تتوقف عليها عملية تحديد أهداف المنظمة التي ترغب في وضع أهداف لها عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار المتطلبات الآتية :

- 1- وضوح الأهداف .
- 2- امكانية تحقيق الأهداف .
- 3- الايمان بالأهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها .
- 4- هرمية الأهداف وترابطها وتوازنها .

الفصل الخامس : المفاهيم الأساسية للتخطيط – التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي –

أولاً : مفهوم التخطيط :

التخطيط هو أسلوب وظيفي تمارسه الإدارة لتحقيق هدف معين وهو التفكير الذي يتضمن عملية اتخاذ قرار بشلن خيار مقترح من بين مجموعة من الخيارات (البدائل) ، فهو اذاً عمل ذهني يسبق العملية المراد تحقيقها، كما انه نشاط اداري مستمر . وتتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو حل مشكلات معينة ، ويكون ذلك من خلال

1- التخطيط الاستراتيجي : وهو التخطيط الذي يكون على مستوى الإدارة العليا (أي

هو مهمة الإدارة العليا) ويتضمن :

أ- صياغة الأهداف الأساسية للمنظمة (والتي يجب أن تشمل مصالح جميع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة) .

ب- تكوين الاستراتيجية (وضع الخطط المستقبلية) التي تتماشى مع حجم الأهداف المراد تحقيقها ، ويأتي هذا التخطيط بعد استطلاع البيئة الذي يوضح للمنظمة مدى امكانية تحقيق أهدافها من عدمه ، لان التحليل البيئي يستند عليه التخطيط الاستراتيجي .

2- التخطيط التشغيلي : وهو التخطيط الذي يكون على مستوى أنشطة المنظمة ، بمعنى

ان كل نشاط يضع خطة عمل له من أجل انجاز المهمة التي تقع ضمن واجباته والتي تمثل جزء من الهدف . فيتم هنا:

أ- تكوين خطط الأنشطة .

ب- تتكامل خطط الأنشطة وهذا التكامل يؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي .

الفصل السادس : (اتخاذ القرارات) المفاهيم الأساسية – انماط اتخاذ القرار –

نظرية اتخاذ القرار

أولاً : مفهوم اتخاذ القرار : يتضمن اتخاذ القرار الاداري خياراً واعياً , خياراً دون سواه فانه بذلك يصل الى استنتاج معين ويصطفي مسار عمل معين , اي هو بديل من بين عدد من البدائل.

ثانياً : أنواع القرارات :

يمكن تبويب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة بحسب القاعدة المستخدمة من التبويب وهي كالآتي :

1- القرارات الرتيبية وغير الرتيبية .

2- القرارات المتخذة في ظروف التأكد ، والمخاطرة ، واللاتأكد .

ثالثاً : انماط اتخاذ القرار :

هناك تفاوت كبير في انماط اتخاذ القرار بين المدراء والعوامل الاجتماعية الاخرى التي تؤثر في سلوكهم ، عليه يمكن تبويب انماط متخذي القرار في المنظمة في أربع مجموعات هي :

- 1- الحسم .
- 2- المرن .
- 3- الهرمي .
- 4- التكاملي .

رابعاً : نظرية القرار الاداري :

منها :

- 1- النظرية التقليدية للقرار .
- 2- النظرية السلوكية للقرار .
- 3- نظرية القرار غير الرشيد .
- 4- النظرية الموقفية في القرار .

الفصل السابع : (التنظيم) مفهوم التنظيم – القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم

اولاً : مفهوم التنظيم : حتى يتم تنفيذ ماتمت دراسته في مرحلة التخطيط ، تأتي مرحلة التنظيم ، وفيها تبدأ عملية تنفيذ ماتم التخطيط له . ويتضمن ذلك تجهيز المنظمة بالمستلزمات التي تمت الاشارة لها ودراستها في وظيفة التخطيط ، وهذه المستلزمات (الموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والمعلوماتية) .

فالعمل في أية منظمة يؤديه مجموعة من الأفراد ، وحتى يكون عملهم منظماً فانه يتم توزيع الأعمال عليهم كل حسب تخصصه ، وبذلك بان ادارة المنظمة وحتى تتمكن من ممارسة عملها تقوم بتقسيم الأعمال الى ادارات ، وان كل ادارة تؤدي مامطلوب منها انجازه وحسب تخصصها .

ثانياً : القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم :

هناك عدد من القوى المؤثرة في التنظيم وهي كالاتي :

- 1- النظرية الموقفية أو الشرطية .
- 2- التكنولوجيا والهيكل .
- 3- الحجم والهيكل .
- 4- البيئة والهيكل .

الفصل الثامن : (السلطة ، المسؤولية ، الاتصال)

أولاً : مفهوم السلطة :

يمكن تعريف السلطة (الصلاحية) بأنها حق رسمي يمتلكها المدير من منصبه داخل المنظمة والذي يعطيه القوة في اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه وتنفيذ ما يطلبه منهم .

ثانياً : أسباب قبول السلطة :

هناك عدة أسباب لقبول صلاحية المدير واحترامها وأهمها :

- 1- ثقافة المجتمع .
- 2- المكافآت والعقوبات .
- 3- الولاء للمنظمة والايمان رسالتها .
- 4- تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية والمهنية .

ثالثاً : مفهوم السلسلة الأمرة : هي علاقة بين الرئيس والمرؤوس تناسب من قمة المنظمة مروراً ببقية المستويات الادارية . أي هي علاقة سلطوية بين الرئيس والمرؤوس تفرضها صلاحية المدير , فهي ليست علاقة شخصية بل هي علاقة رسمية تفرضها سلطة المدير . وهذه العلاقة السلطوية تنسم بثلاث خصائص أساسية هي :

- 1- الصلاحية .
- 2- المسؤولية .
- 3- الاتصال .

الفصل 10 والفصل 11 (القيادة الادارية)

أولاً : مفهوم القيادة : للقيادة دور كبير في المنظمة اذ انها تبعث الحياة فيها وتحرك اجزائها وتهيء جميع الظروف لاستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة . فالمنظمة تضم افراد متباينون في أهدافهم ومصالحهم ومهاراتهم واختصاصاتهم وهنا يأتي دور القيادة في توظيف جهود العاملين بمختلف اتجاهاتهم ومعتقداتهم , وخلق اجواء التآلف بين جميع الأطراف ذات العلاقة نحو تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها معاً . وبذلك يمكن وصف وظيفة القيادة بأنها (فن اقناع الآخرين والتأثير بهم وتوجيههم وخلق روح التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

فهي اداً مهارة في التأثير من خلال التواصل مع الأفراد والتفاعل معهم وزرع روح الاستعداد للعمل والثقة بالنفس والولاء للمنظمة .

الفصل 12 والفصل 13 (المفاهيم الأساسية) الخطوات الأساسية للرقابة – أساليب الرقابة

أولاً : مفهوم الرقابة : من الضروري أن تعرف ادارة المنظمة أين وصلت خطة العمل وماهي نسبة التنفيذ فيها ، وهذا يعرف عن طريق ممارسة وظيفة الرقابة .

إذا فالرقابة هي (وظيفة ادارية تمارس من أجل التأكد من تنفيذ ما تم التخطيط له للوصول الى تحقيقي الأهداف ويتم ذلك بالمقارنة بين الأداء الفعلي واقع حال مستوى المنظمة وعلى مستوى الافراد وبين الخطط الموضوعية وتكون عملية المقارنة بالاستعانة بمجموعة من المعايير (المقاييس) الكمية والنوعية .

ثانياً : الخطوات الأساسية للرقابة :

هناك مجموعة من الخطوات يمكن توضيحها كما يأتي :

- 1- تحديد معايير (مقاييس) للأداء .
- 2- مقارنة حجم العمل المنجز مع ما تم التخطيط له .
- 3- تشخيص الايجابيات والانحرافات .

ثالثاً : اساليب الرقابة :

- 1- الأساليب الكمية .
- 2- الاساليب النوعية .

الفصل الخامس عشر : الادارة الاستراتيجية

أولاً : مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية هي علم التخطيط وهي علم عسكري بالأساس وتعني الخطط الحربية , أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية , تصنعها الادارة العليا للمنظمة بعد دراستها للبيئة وتشخيص نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ومقارنتها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها .

ان وضع هذه الاستراتيجية يتبعها اتخاذ قرار أو سلسلة قرارات تخص جملة قضايا مثل التباعد الاستراتيجي لاجزاء المنظمة ومايرافق هذا التوسع من تحديات في ادارة العمل ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها رغم تباعد وحداتها .