SAWA UNIVERSITY

اسم المادة و الكورس الادارة الاستراتيجية
الكورس الثاني :

اسم المحاضرة ورقمها: الاطار المفاهمي للادارة

جامعـــــــة ســـــــــاوة الاهلية — Sawa University

كليـــــة التقنيـــات الصحيـة والطبيـة — College of health and medical techniques

قسم تقنيات الإدارة الصحية — Department of Health Administration

المرحلـــــــــــــة الرابعة — Stage ..... .

محاضرة رقم 1

Lecture No. ……..

الجانب النظري

Theoretical

تدريسي المادة : م.د. سلام هاشم محمد حلو

المقدمة

اصبحت العلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية معقدة ومحفوفة بالمخاطر، ويرجع هذا الامر الى سرعة التغييرات وشموليتها، بالإضافة الى ندرة الموارد المهمة والاساسية في بيئة عمل المنظمات. واذا كانت المنظمات تعتمد توجهات وآليات مختلفة لتطوير وتحسين تلك العلاقة، فأن مداخل وعمليات الادارة الاستراتيجية تعتبر حاكمة في هذا الجانب. ان توفر مصادر عديدة في الادارة الاستراتيجية وكثرة ما متاح في الادب الاداري وخاصة باللغة الانكليزية صعب على الباحثين ايجاد خصوصيه والكتابة في هذه المواضيع واصبح الامر مجرد اعادة صياغة لنفس الاسس والمفاهيم المطروحة. هكذا حاولنا في كتابنا هذا والموجه اساساً لطلبة البكالوريوس والمديرين والمسؤولين في الشركات، اضافة لمسة جديدة باعتماد حالات دراسية واقعية في مقدمة كل فصل من واقع البيئة العراقية.

ان التفكير المعمق على هذه الحالات بايجاد مناهج خاصة مرتبطة بتطوير قدرات المديرين او الطلاب لمعالجة العديد من الاشكالات التي تواجه المنظمات في بيئة عملها. كذلك تم وضع اشكاليات اخلاقية في نهاية كل فصل، وهذا يعطي الامكانية لمناقشات معمقة للطلاب بشكل مجاميع عمل، ويمكن لهم طرح المزيد من حالات مشابهة خاصة وان البيئة العراقية تواجهها اشكالات عديدة في جانب السلوك والاخلاق وتفرض على المديرين البحث عن طرق واساليب حديثة للتعامل مع هذه الاشكالات المتجددة.

لقد حاولنا تغطية مناسبة لمفردات مهمة في اقسام ادارة الاعمال بالجامعات العراقية والعربية، وهي ((الادارة الاستراتيجية))، من خلال عرض المبادئ والاسس ضمن سياق منهجي متكامل. حيث خصص الفصل الاول الى مدخل عام

ماهى الادارة

الفصل الاول

ماهية الادارة

ماهية الادارة

مفهوم الادارة

يعرف هنري فايول (Henry Fayol) في كتابه الادارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالادارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق واصدار الاوامر والرقابة).

كما يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادر عام 1930، ان فن الادارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها.

اما تعريف كونتز واودانول (فان الادرة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين).

وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بانها ما يقوم به المدير، من اعمال اثناء تادية الوظيفة.

اما جلوفر، فيقول بانها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد و معروف.

اذا اردنا التوضيح اكثر لعناصر تعريف الادارة فان:

- **الادارة عملية:** اي تعبير عن تفاعل النظام الاداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية، الا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الادارة عملية مستمرة:** تاتي صفة الاستمرار لان الادارة تعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع والخدمات، ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمرا طوال حياة المؤسسة، فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل اعمال الادارة مدى حياة المؤسسة.
- **الادارة عملية اجتماعية:** اي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.
- **الموارد التي تتعامل معها الادارة:** الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والالات والاموال.
- **الهدف:** الغاية المطلوب الوصول اليها.
- **التخطيط:** التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- **التنظيم:** كيفية توزيع المسؤوليات والنهمات على الافراد العاملين في المؤسسة.
- **التوجيه:** ارشاد انشطة الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- **الرقابة:** التاكد من ان التنفيذ يسيرعلى اساس الخطة، الموضوعة، واذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- **الكفاية:** الوصول الى الهدف باقل جهد و اقل تكلفة واسرع وقت.
- **الفاعلية:** الوصول الى افضل نوعية من المنتج، سواء كانت سلعة او خدمة.

مبادئ الادارة

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ واسس للادارة، وان كان من اهمها:

1) المدرسة الكلاسيكية في الادارة The Classical School: وتشمل المدرسة الكلاسيكية، على:

1- الادارة العلمية Scientific Management:

من اشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور (Fedriek Tylor) وهنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henri Gant) وفرانك وليليان جلبرت (Frank &Lilian Gilbereth) واوليفر شيلدون (Oliver Sheldon)وموني ورايلي (Moony & Railey) وليندول ارويك.(Lyndall urwick).

ومن مبادئ تايلور Taylors Principles، ما يلي:

1.احلال الطرق العلمية بدلاً من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.

2.اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.

3.تقسيم عادل للعمل بين الادارة والعمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط وتنظيم العمل.

4.تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلاً من النزاع.

5.فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

اما الانتقادات التي وجهت الى تايلور، فهي:

1.عدها الكثيرين انها تضر بصالح العاملين، وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الالة، وبالتالي تقل اهمية الغامل داخل المؤسسة.

2.اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).

3.ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العاملين واصحاب العمل.

4.طريقة الخوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطئ، وتغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

5.عارضها اصحاب المصانع الذين خيل اليهم انها تعطي حقوق جدبدة للعمال لا يستحقونها.

6.لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لانها تطرح افكار وطرق جديدة في الادارة لم يعتد عليها اصحاب المصانع، بل ان الطرق التقليدية في الادارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابته غير قابلة للتغيير.

اما مبادئ فايول Henry Fayol Principles ، فهي:

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة، وقد قام فايول بتقسيم انشطة المؤسسة في كتابه (الادارة العامة والصناعية) الى ست مجموعات:

1. نشاطات فنية Technical Activities الانتاج والتصنيع.
2. نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
3. نشاطات مالية Financial Activities البحث والاستخدام الامثل لراس المال.

4. نشاطات الوقاية والضمان Security Activities حماية الممتلكات والاشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
5. نشاطات محاسبية Accounting Activitiesو تشمل تسجيل الحسابات واعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الاحصاءات.
6. نشاطات ادارية Management Activities التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.

وقد ركز فايول على النشاط الاداري، وبين على ان اهمية النشاط الاداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عن باقي الانشطة الاخرى، وقد تعرض فايول في كتابه الى ثلاث موضوعات رئيسة، وهي:

1. الصفات الادارية.
2. المبادئ العامة للادارة.
3. عناصر الادارة.

أولاً: الصفات الادارية:

من الصفات التي يجب توافرها في المديرين، ما يلي:

1.صفات جسمانية: الصحة و القوة والنشاط.

2.صفات عقلية: القدرة على الفهم و الاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الاشياء.

3.الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

4.صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء والابتكار والمهابة.

5.صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

6.صفات تتعلق بالخبرة، وهي صفات تنشئ، نتيجة مزاولة العمل.

ثانياً: مبادئ الادارة عند فايول:

1. مبدا تقسيم العمل **Division of Work:**

وهو المبدا الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملا اساسيا لرفع كفاءة العاملين، حيث انه يؤدي الى زيادة المقدرة، ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

2. **السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility:**

هنا تكون السلطة والمسؤولية مرتبطان، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق عنها، والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مر كز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

3. **النظام Discipline:**

ان النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال بالاوامر، وهذا المبدا يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية.

4. **وحدة اصدار الاوامر Unity of Command:**

هنا يجب ان تصدر الاوامر من رئيس او مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والاوامر مع بعضها بعضاً.

5. مبدا وحدة التوجيه **Unity of Direction:**

طبقا لهذا المبدا فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب ان تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدا عن مبدأ وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وانشطتها في حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

6.مبدا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest:

اي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة، يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدا المكافاة والتعويض **Remuneration of Personal:**

اي تعويض الافراد تعويضاً عادلاً سواء في اجورهم، او باستخدام المكافات، او في تقسيم الارباح، هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين واصحاب العمل.

8. مبدا المركزية**Centralization:**

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

9. مبدا تدرج السلطة **Scalar Chain :**

اي تسلسل السطة من اعلى الرتب الى ادناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري، وهذا امر ضروري لتامين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

QUIZ

ماهو نوع الاستراتيجية التي هي في القطاع العام او القطاع الخاص للإدارة المؤسسات العراقية ؟

Any questions?

