١١
الجُزءُ الأَوَّل

بسم الله الرحمن الرحيم



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم

الإدارة والاقتصاد
(فرع الريادة والأعمال)

فريق التّأليف:

أ. بكر اشتيه "منسقًا"
د. سيف الدين عودة
أ. صلاح سوالمة
أ. جهاد أبو حمدة
أ. فاروق عرار
أ. سلمان فراجين

مركز المناهج

أ. رندة الطويل

قررت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين
تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨ م

الإشراف العام

رئيس لجنة المناهج	د. صبري صيدم
نائب رئيس لجنة المناهج	د. بصري صالح
رئيس مركز المناهج	أ. ثروت زيد

الدائرة الفنية

الإشراف الإداري	أ. حازم عجاج
التصميم الفني	أسحار حروب

التحكيم العلمي	أ.د. ذياب جرار
التحرير اللغوي	أ. وفاء الجيوسي
متابعة المحافظات الجنوبية	د. سمية النخالة

الطبعة الأولى
٢٠١٩ م/ ١٤٤٠ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز المناهج

حي الماصيون، شارع المعاهد
ص. ب 719 – رام الله – فلسطين
pcdc.edu.ps | pcdc.mohe@gmail.com

mohe.ps | mohe.pna.ps | moehe.gov.ps
.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym
فاكس 2969377-2-970+ | هاتف 2969350-2-970+

تـقـديـم

يتصف الإصلاح التربوي بأنه المدخل العقلاني العلمي النابع من ضرورات الحالة، المستند إلى واقعية النشأة، الأمر الذي انعكس على الرؤية الوطنية المطورة للنظام التعليمي الفلسطيني في محاكاة الخصوصية الفلسطينية والاحتياجات الاجتماعية، والعمل على إرساء قيم تعزز مفهوم المواطنة والمشاركة في بناء دولة القانون، من خلال عقد اجتماعي قائم على الحقوق والواجبات، يتفاعل المواطن معها، ويعي تراكيبها وأدواتها، ويسهم في صياغة برنامج إصلاح يحقق الآمال، ويلامس الأماني، ويرنو لتحقيق الغايات والأهداف.

ولما كانت المناهج أداة التربية في تطوير المشهد التربوي، بوصفها علماً له قواعده ومفاهيمه، فقد جاءت ضمن خطة متكاملة عالجت أركان العملية التعليمية التعلمية بجميع جوانبها، بما يسهم في تجاوز تحديات النوعية بكل اقتدار، والإعداد لجيل قادر على مواجهة متطلبات عصر المعرفة، دون التورط بإشكالية التشتت بين العولمة والبحث عن الأصالة والانتماء، والانتقال إلى المشاركة الفاعلة في عالم يكون العيش فيه أكثر إنسانية وعدالة، وينعم بالرفاهية في وطن نحمله ونعظمه.

ومن منطلق الحرص على تجاوز نمطية تلقّي المعرفة، وصولاً لما يجب أن يكون من إنتاجها، وباستحضار واعٍ لعديد المنطلقات التي تحكم رؤيتنا للطالب الذي نريد، وللبنية المعرفية والفكريّة المتوخّاة، جاء تطوير المناهج الفلسطينية وفق رؤية محكومة بإطار قوامه الوصول إلى مجتمع فلسطيني ممتلك للقيم، والعلم، والثقافة، والتكنولوجيا، وتلبية المتطلبات الكفيلة بجعل تحقيق هذه الرؤية حقيقة واقعة، وهو ما كان له ليكون لولا التناغم بين الأهداف والغايات والمنطلقات والمرجعيات، فقد تآلفت وتكاملت؛ ليكون النتاج تعبيراً عن توليفة تحقق المطلوب معرفياً وتربوياً وفكرياً.

ثمّة مرجعيات تؤطّر لهذا التطوير، بما يعزّز أخذ جزئية الكتب المقررّة من المنهاج دورها المأمول في التأسيس؛ لتوازن إبداعي خلّاق بين المطلوب معرفياً، وفكرياً، ووطنياً، وفي هذا الإطار جاءت المرجعيات التي تم الاستناد إليها، وفي طليعتها وثيقة الاستقلال والقانون الأساسي الفلسطيني، بالإضافة إلى وثيقة المنهاج الوطني الأول؛ لتوجّه الجهد، وتعكس ذاتها على مجمل المخرجات.

ومع إنجاز هذه المرحلة من الجهد، يغدو إزجاء الشكر للطواقم العاملة جميعها؛ من فرق التأليف والمراجعة، والتدقيق، والإشراف، والتصميم، وللجنة العليا أقل ما يمكن تقديمه، فقد تجاوزنا مرحلة الحديث عن التطوير، ونحن واثقون من تواصل هذه الحالة من العمل.

وزارة التربية والتعليم

مركز المناهج الفلسطينية

آب / ٢٠١٧

مـقـدمـة

يأتي كتاب الإدارة والاقتصاد للصف الحادي عشر في إطار مشروع تطوير منهاج ريادة الأعمال الهادف إلى بناء تعليم نوعي في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد، واكتساب ما يتطلبه من مهارات مع التركيز على أن يكون للطالب الدور الرئيس والمحوري في عملية التعلم والتعليم.

وقد تم توزيع مادة الكتاب الذي بين أيدينا على فصلين دراسيين، حوى الجزء الأول منها على مادة الإدارة التي تم تقسيمها إلى ثلاث وحدات، حملت الوحدة الأولى عنوان الإدارة وبيئة الأعمال، في حين حملت الوحدة الثانية عنوان تطور الفكر الإداري، أما الوحدة الثالثة فكانت بعنوان وظائف العملية الإدارية، أما الجزء الثاني فقد حوى مادة الاقتصاد.

وحرصنا في تأليف هذا الكتاب على عرض محتواه بأسلوب مبسط وسلس وبتنظيم تربوي فاعل، وتركنا للطالب مساحة واسعة للتفكير وعرض وجهة نظره من خلال تضمين الحالات الدراسية والتدريبات العملية وقضايا للمناقشة والتفكير بشكل يعكس توجهات المنهج وفلسفته، ويتمثل في دورة التعليم.

وقد راعينا من خلال الأنشطة إمكانية تنفيذ الطلبة لها، مراعين في الوقت نفسه مبدأ الفروق الفردية بينهم، مع تضمين المحتوى صورا ورسومات توضيحية معبرة تعكس طبيعة الموضوع الذي يتم تداوله، مع تأكيد الكتاب في وحداته ودروسه المختلفة على مبدأ التقويم التكويني والتقويم الواقعي، وركزنا على أهمية اكتساب الطالب منهجية علمية في التفكير والعمل، وتنمية مهاراته العقلية والعلمية من خلال قراءة الصور وتحليل الأنشطة والتدريبات وقضايا التفكير والمناقشة.

كما تم ربط المعرفة المقدمة في الكتاب بواقع الحياة من خلال الأمثلة العملية لمنظمات الأعمال مع التركيز على البيئة الفلسطينية وخصوصيتها عند طرح الموضوعات.

والله نسأل أن يكون عملنا هذا محفوفاً بالنجاح ، أملين من الأخوة المعلمين والمشرفين التربويين ومستخدمي هذا الكتاب ، تزويدنا بملاحظاتهم البناءة ، فنحن على استعداد تام لتقبل أية ملحوظة يهدينا اياها مستخدم الكتاب أو قارئه ، وتسهم في الدقة العلمية للكتاب المدرسي وجودته في الطبعات اللاحقة .

فريق التّأليف

المحتويات

الوَحدة الأولى: الإدارة وبيئة الأعمال		
الدّرس الأول	مدخل إلى علم الإدارة	٤
الدّرس الثاني	الإدارة وبيئة العمل	١٣
الدّرس الثالث	أخلاقيّات العمل والمسؤوليّة الاجتماعيّة	٢٣

الوَحدة الثّانية: تطوّرُ الفِكْرِ الإداريّ		
الدّرس الأول	نشأة الإدارة	٣٨
الدّرس الثاني	مدرسة الإدارة الكلاسيكيّة	٤٤
الدّرس الثالث	المدرسة السلوكيّة	٥٢
الدّرس الرابع	المدارس الحديثة	٦٠

الوَحدة الثّالثة: وظائف العمليّة الإداريّة		
الدّرس الأول	التخطيط Planning	٧٢
الدّرس الثاني	التنظيم Organizing	٨١
الدّرس الثالث	التوجيه Directing	٩١
الدّرس الرابع	الرّقابة Controlling	٩٩

الوَحدة الأولى

الإدارة وبيئة الأعمال

Management and Business Environment



أتأمل ثم أناقش:

" بيئة الأعمال في فِلسطينَ تواجه العديدَ من التّحدّيات والفُرَص "

أهداف الوَحدة:

يُتوقَّعُ من الطلبة بعد دراسة هذه الوَحدةِ أنْ يكونوا قادرين على تحليل بيئةِ العمل الفِلَسطينيّة، في ضَوْءِ المسؤوليّة الاجتماعيّة، وأَخلاقيّات العمل، ويتحقّقُ ذلك من خلال المهام الآتية:

- تحليل حالة دراسية عن منظمة الأعمال، لإدراك مفهوم منظمة الأعمال ووظائفها والمستويات الإدارية فيها.
- تنفيذ نشاط لتصنيف المستويات الوظيفية حسب المستوى الإداري.
- تنفيذ نشاط للتمييز بين الكفاءة والفاعلية.
- تنفيذ نشاط للتمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال .
- تحليل حالة دراسية عن بيئة الأعمال ، للتعرف على طبيعة القوى البيئية الرئيسية التي تؤثر في إدارة أي منظمة.
- تنفيذ نشاط للتعرف على البيئة الخارجية الخاصة والبيئة الخارجية العامة.
- تنفيذ نشاط للتمييز بين عناصر البيئة الخارجية العامة.
- تحليل حالة دراسية للتعرف على مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال.
- تنفيذ نشاط للتمييز بين التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية.
- تحليل حالة دراسية للتعرف على أهم المجالات للمسؤولية الاجتماعية.

مدخل إلى علم الإدارة

Introduction to Management Science

الدّرسُ الأوّلُ:

لو دقّقتَ النظر في بعض المشاريع الاستثماريّة حولك، ربّما أعجبتك النتائجُ التي تمّ التوصّل إليها من ناحية التوسُّع والأرباح، أوْ لفَتَ انتباهَك إدارةُ النادي، أو المجلس البلديّ في بلدتك، أو كان لك انتقادُ على كيفيّة إدارة هذه المؤسّسات؛ لعدم تحقيق الأهدافِ المرجُوّة منها، مثل عدم تحقيقها رضا الجمهور المتعامِل معها، أو تقديم الخدمة بسرعةٍ ودون إتقان.

فما المقصود بمنظَّمات الأعمال؟ وما الإدارة، وما مجالات تطبيقها؟

اقرأ الحالة الدراسية الآتية بتمعن:

حالة دراسيّة (١-١)

صالون ميّ للتجميل، وعلاج البشرة



ميّ فتاةٌ ينحدر أصلُها من مدينة عكّا الفلسطينيّة، وتقطن في إحدى المخيّمات الفلسطينية القريبة من مدينة رام الله، وخلال دراستها الجامعيّة عملت في أحد صالونات التجميل، فاكتسبت مهارة تصفيف الشعْر، ثم التحقت بعد تخرُّجها من كليّة الأعمال والإقتصاد بمعهدٍ متخصّصٍ في علاج البشرة. عند ذلك قرّرت تأسيس مشروعِها الخاص، وقامت بشراء الأجهزة والمعدات، والمواد المطلوبة واستأجرت مكاناً مناسباً لذلك.

خلال خمسةِ أعوامٍ من العمل والنجاح، وصل عددُ العاملات لديْها إلى ثمانٍ، فكانت هي مديرة المشروع، تخطّط لأعمالها بشكلٍ مستمرٍّ، مستعينةً بهن، وقسّمت العمل بين العاملات، وأنشأت الأقسام، فكان لديها قسمٌ لتصفيف الشعر والتجميل، وقسم لعلاج البشرة.

تطوّر العمل في الصالون بشكلٍ سريعٍ، واكتسب المشروع سمعةً جيدةً؛ نتيجةَ الإدارة المتميّزة، والعمل بروح الفريق، والإهتمام بتلبية حاجات الزبائن، وبناءً على ذلك قرّرت ميّ افتتاح فرعيْن جديديْن، في كلٍّ من نابُلْسَ، وبيتَ لحم، فاتّسع حجم المشروع، وزادت ميّ من اهتمامها في تطبيق العمليّة الإداريّة، من تخطيطٍ، وتنظيمٍ، وتوجيهٍ، ورقابة. وازداد عدد العاملات إلى أربعَ عشرةَ عاملةً، دفعت لهنّ رواتبَ مُجْزِية، فأحببن العمل، وعملْن بإخلاص. تابعت ميّ شراء كلِّ جهازٍ جديدٍ، ونافست في السوق بشكلٍ جيد، وأخيراً قامت بتوسيع فرع رام الله؛ ليشمل أكاديميّةً للتجميل،وعلاج البشرة. بالإضافة إلى الصالون.

بناءً على الحالة السابقة، ناقش مع زملائك التساؤلات الآتية:

١- ما العناصر التي تكوّنت منها منظَّمة الأعمال في الحالة؟
٢- ماذا نعني بمنظمَّة الأعمال؟
٣- ماذا فعلت ميّ لإنجاح مشروعها؟
٤- بيّنْ المستويات الإداريّة في الحالة ؟
٥- وضّحْ الوظائف الإداريّة التي تقوم بها مي؟
٦- ماذا تقترح على ميّ لتستمرَّ في النجاح، وتحافظَ عليه؟

من الحالة السابقة، نستنتج المفاهيم الإداريّة الآتية:

المنظمة Organization: هي مجموعة من الأفراد تجمّعوا، لتحقيق هدفٍ معيّنٍ، ضِمْن هيكليّةٍ محدّدة.

وقد تكون منظَّمةُ الأعمال على شكلِ شركة، أومشروعٍ فرديّ، أو مؤسّسةِ شراكة.



شكل (١-١) عناصر المنظمة

- **منظّمة الأعمال Business Organization:**

كيان مستقل ذو شخصيّة معنوية، يسعى إلى تحقيق الأرباح لأصحابها، من خلال إنتاج وبيع السِّلع أوالخدمات، لإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع في مجالٍ معيّن.

- **وظائف منظمّة الأعمال (وظائف المشروع): Functions Of the Project**

تختلف وظائف منظمّات الأعمال (وظائف المشروع)، حسب طبيعة نشاط كلِّ منظّمةٍ، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، و من أهمّ تلك الوظائف إنتاج السلع والخدمات، وتوفير التمويل اللازم لشراء المعدّات والموادّ، ودفع الأجور، وتسويق المنتَجات، وإدارة شؤون الأفراد فيها.

المدير Manager:

هو الشخص الذي يوجّهُ ويتابعُ الأنشطة التي يقوم بها الأفراد الآخرون في المنظّمة، ويكون مسؤولاً عنهم لتحقيق الأهداف المرجوّة.

المستويات الإدارية Management Levels:

حتى نستطيعَ فَهْمَ دوْر المديرين في المنظّمة، وطبيعة المسؤوليّات الملقاة على عاتقهم، يمكن تقسيمُهم حسب المركز الذي يشغلونه إلى عدّة مستويات إداريّة، يوضّحها الشكل (٢-١) :

◊ **الإدارة العليا Top Management :**

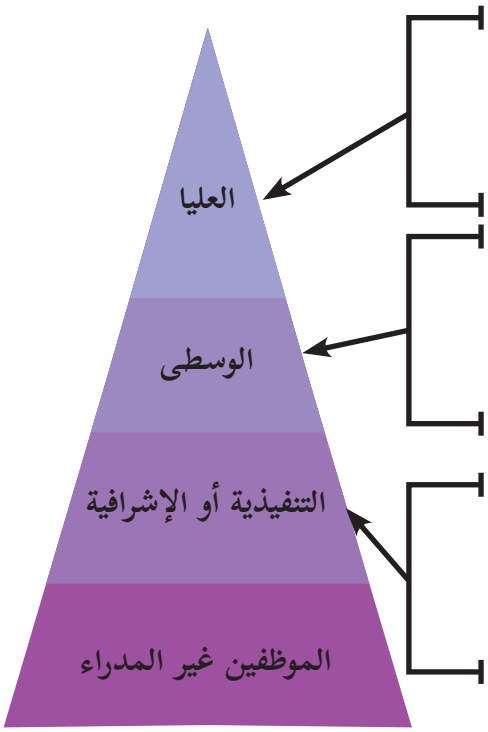
تتلخص مَهمّتُها، في وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة، وتطويرها. ومن أبرز الأمثلة عليها مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائبه.

◊ **الإدارة الوسطى Middle Management:**

تقع بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وهي مسؤولة عن إدارة العمل الذي تقوم به الإدارة التنفيذيّة، وتتمثّل في رؤساء الدوائر والأقسام.

◊ **الإدارة التنفيذيّة Executive Management:**

وتضمُّ المسؤولين عن المتابعة اليوميّة، والإشراف المباشر على العمليّات الإنتاجيّة، أو النشاطات الرئيسيّة في المنظّمة، مثل المشرفين على عمّال خطوط الإنتاج.



الشكل (٢-١) المستويات الإدارية

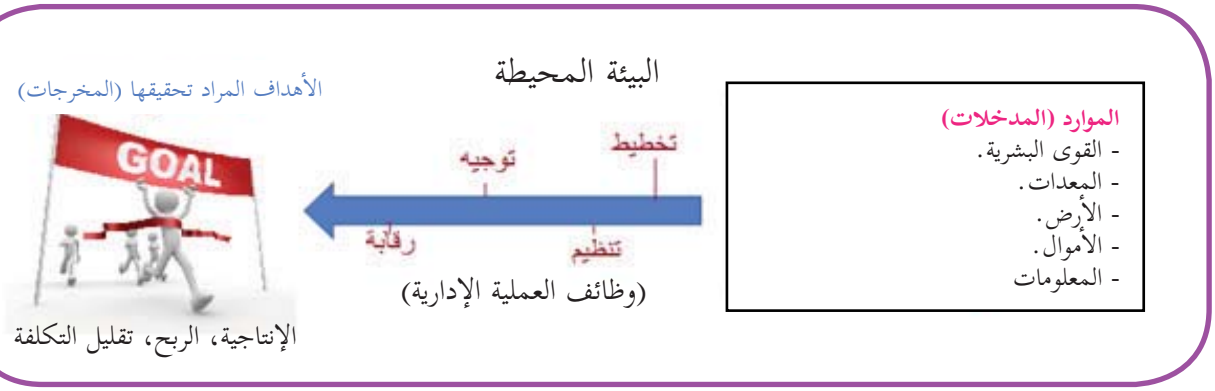
تدريب (١-١)

صنّف المستويات الوظيفيّة الآتية، حسب المستوى الإداريّ المناسب:

المسميّات الوظيفيّة	المستوى الإداريّ
رئيس مجلس الإدارة.	
مدير دائرة الإنتاج.	
مشرف عمّال.	
المدير العام.	
مهندس مَوْقِع.	
رئيس قسم المحاسبة.	

الإدارة: هي عمليّةٌ منهجيّةٌ قائمةٌ على ممارسةِ وظائفِ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، لإنجاز الأعمال والمهام، من خلال استخدام الموارد المتاحة (البشريّة، والماديّة، والمعلومات، وغيرها)، لتحقيق أهدافٍ واضحةٍ،ومحدّدةٍ بكفاءةٍ، وفاعليّةٍ في ظلّ الظروف البيئيّة المحيطة.

ويوضّح الشكل (٣-١) أدناه مفهوم الإدارة كنظام.



شكل (٣-١):- مفهوم الإدارة كنظام

الكفاءة والفاعليّة: ترتبط الكفاءة بالموارد، في حين ترتبط الفاعلية بالأهداف.

والتدريب الآتي يساعدك في فهم الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

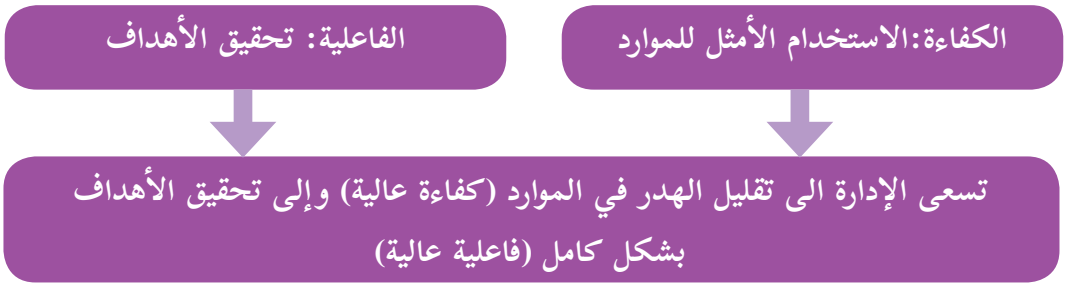
تدريب (٢-١)

ضع اشارة (✓) في الخانة المناسبة أمام كلِّ نشاطٍ، حسب دلالته على (الكفاءة أو الفاعليّة).

الرقم	الإنجاز	كفاءة	فاعليّة	كفاءة وفاعليّة
١	تقليل الوقت المطلوب لإنتاج السلعة.			
٢	إنتاج منتَجٍ يلبّي حاجة المستهلك.			
٣	تقليل عدد الوَحدات المعيبة خلال عملية الإنتاج.			
٤	تحقيق هدف المنشأة من ناحية حجم الإنتاج .			
٥	شراء سيارة اقتصاديّة في استهلاك الوقود.			
٦	شراء معدات حديثة، تكاليف تشغيلها أقلّ، وانتاجيّتها أفضل من ناحية الكميّة والمواصفات.			

نستنتج ممّا سبق أنّ:

- **الكفاءة: Efficiency:** تعني عمل الأشياء بطريقةٍ صحيحة، أي الحصول على النتائج باستخدام أقلّ الموارد، من خلال تقليص الهَدْر الناجم عن الإهمال المؤدّي إلى التلف، أوالضياع في الموارد، وبالتالي فهي تركّز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **الفاعليّة: Effectiveness:** تعني عمل الأشياء الصحيحة، أي إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرسومة. (تركّز على تحقيق الأهداف)؛ أي أنّه في حال تحقيقنا الأهداف بشكلٍ كامل، نكون فاعلين، حتى إنْ لم يتمّ استخدامُ الموارد بشكلٍ أمثل، ولذلك يجب أنْ تسعى المؤسسات ليس فقط إلى تحقيق الأهداف (الفاعليّة)، بل أن تنجزَ ذلك بأقلّ المصادر المُمكنة (الكفاءة)؛ أي تحقيق الكفاءة والفاعليّة معاً.



شكل (٤-١): الكفاءة والفاعلية

◊ أهميّة الإدارة:

تتلخص أهميّة الإدارة فيما يأتي:

١- الإدارة السليمة للمشروع تعني تحقيق أهدافه، المتمثّلة في تحقيق الأرباح لأصحاب المشروع، وبالتالي تحقيق أهداف المجموعات الأخرى المتأثّرة به: موظفيه، و زبائنه، والمجتمع .

٢- الإدارة مهمّةٌ؛ لأنها تدير كلَّ ما هو موجودٌ في المنظّمة، كالأفراد، والأموال، والتجهيزات والمعدات، بحيث يتم توظيف هذه الموارد لصالح المؤسسة أفضل توظيف.

٣- الإدارة عنوانُ التقدّم والإزدهار للبلد، والإدارة الجيّدة هي التي تحدد مستوى التعليم، والأمن، والرعاية الاجتماعيّة، فهي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه، وتحقيق احتياجات أفراده.

٤- تمكّنُ الإدارةُ منظّماتِ الأعمال من المنافسة في الأسواق المحليّة والعالميّة.

أفكّر:

بالرجوع الى الحالة الدراسيّة رقم (١-١) ما أهميّة الادارة بالنسبة إلى ميّ كمالكة للمشروع، وبالنسبة للمجتمع؟

◊ مجالات تطبيق الإدارة:

تتعدّدُ مجالات تطبيق الإدارة، ولكن يمكن حصرُها في مجالَيْن أساسيّيْن هما: الإدارة العامّة، وإدارة الأعمال، وتتشابه المؤسّسات العامّة، ومؤسّسات الأعمال في أنّها تمارس العمليّة الإداريّة من تخطيطٍ، و تنظيمٍ وتوجيهٍ ورقابة، ولكنها تختلف من حيث الأهداف، ومعايير النجاح، وإطار العمل، وشكل التنظيم، وآليّة الرقابة، وغيرها.

تدريب (١-٣)

وضّحْ الفرق بين إدارة الأعمال، والإدارة العامة في المجالات الآتية:

مجال التمييز	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الأهداف		
معايير النجاح		
الرقابة على الأعمال		
الأنظمة والتشريعات		
الشكل القانونيّ		
الملكية		
أمثلة عليها		

نستنتج ممّا سبق أن مجالات الإدارة الرئيسة هي:

- **الإدارة العامة (Public Administration)** تشمل مؤسّساتِ الحكومة بأشكالها كافّةً، ومستوياتها كالـوزارات الـمختلفة، والـمجلس الـتشريعيّ، والمستشفيات الحكوميّة، ومؤسّسات القضاء، وتعود ملكيتها إلى المجتمع.

وإطارُ العمل في المؤسسات العامة محكومٌ بالقوانين والتشريعات الحكوميّة، وتتمّ الرقابة على أعمالها من قبل المجلس التشريعي، وديوان الرقابة الإداريّة والماليّة، ويُقاس نجاحُها بحجم وجودة الخدمات التي تقدّمها، ومدى تحقيقها لرضا الجمهور. وفي مجال الإدارة العامّة لا بدّ من الابتعاد عن المحسوبيّة، وعن تغليب المصالح الشخصيّة والحزبيّة على المصالح العامة، ولا بدّ من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على زيادة إنتاجيّة الافراد.



- **إدارة الأعمال Business Administration:** وهي المرتبطة بالمشروعات ذات الطابع الاقتصاديّ، التي تتضمّن إنتاجَ وتوزيعَ السِّلع والخدمات، ويُقاس نجاحُها بمقدار ماتُحقِّقُ من أرباحٍ لأصحابها بشكل أساسيّ. والشكل القانونيّ لها، إمّا مشاريع فرديّة، أو شركات مساهمة، أو شراكة، وتعمل في قطاعات الزراعة، والصناعة ، والانشاءات والخدمات. و تحدّد الإدارة العليا في منشآت الأعمال أهدافَها وبرامجَها، وتضعُ النظم والتشريعات للسير عليها، من أجل الوصول إلى الأهداف بأقلّ التكاليف، وتهتم بالتطوير، ومواكبة التكنولوجيا بشكلٍ مستمرٍّ،من أجل المنافسة في السوق، وتعود ملكيتها إلى القطاع الخاص أو لأصحابها.

أتعلّم:

إدارة الأعمال والإدارة العامة تعملان بشكلٍ متكاملٍ، لتحقيق مصالح المجتمع، والسعي الى تقدمّهِ اجتماعيّاً، وسياسيّاً، واقتصاديّاً.

نشاط (١-١)

يكلّفُ الطلبة بتسمية مجموعةٍ من المؤسّسات العاملة في مجال إدارة الأعمال في فلسطين.



أسئلة الدّرس

١ عرّفْ المصطلحات والمفاهيم الآتية :-

١- منظمة الأعمال. ٢- المدير. ٣- الإدارة. ٤- الإدارة العامة

٢ وضّح الوظائف الرئيسة لمنظمة الأعمال.

٣ بيّنْ طبيعة المسؤوليّات الملقاة على عاتق كلّ مستوى من المستويات الإداريّة؟

٤ ما أهميّةُ الإدارة لكلٍّ من: ١- مالك المشروع. ٢- المجتمع.

٥ هناك مجالان رئيسيان يتمّ تطبيقُ الإدارة فيهما، بيّنهما، مع إعطاء أمثلة على مؤسّساتٍ فلسطينيّة في كل مجال؟

٦ فرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة من حيث: الهدف، الملكية، وإطار العمل.

٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصويب العبارة الخاطئة:

١- ( ) مديرو الإدارة الوسطى مسؤولون عن تطوير إستراتيجيّة المؤسّسة.

٢- ( ) الكفاءة تركّز على تحقيق الأهداف بشكلٍ كاملٍ، بينما تركّز الفاعليّة على الاستخدام الأمثل للموارد.

٣- ( ) يُقاس نجاحُ الإدارة العامّة بمقدار الأرباح التي تحقّقها للدولة.

٤- ( ) المدير المتميّز يحافظ على تقليل النفقات، ولو على حساب الجوْدة.

٥- ( ) الإدارة التنفيذيّة تضمّ المسؤولين عن المتابعة اليوميّة، والإشراف المباشر على العمليّات الانتاجيّة.

الإدارة وبيئة العمل

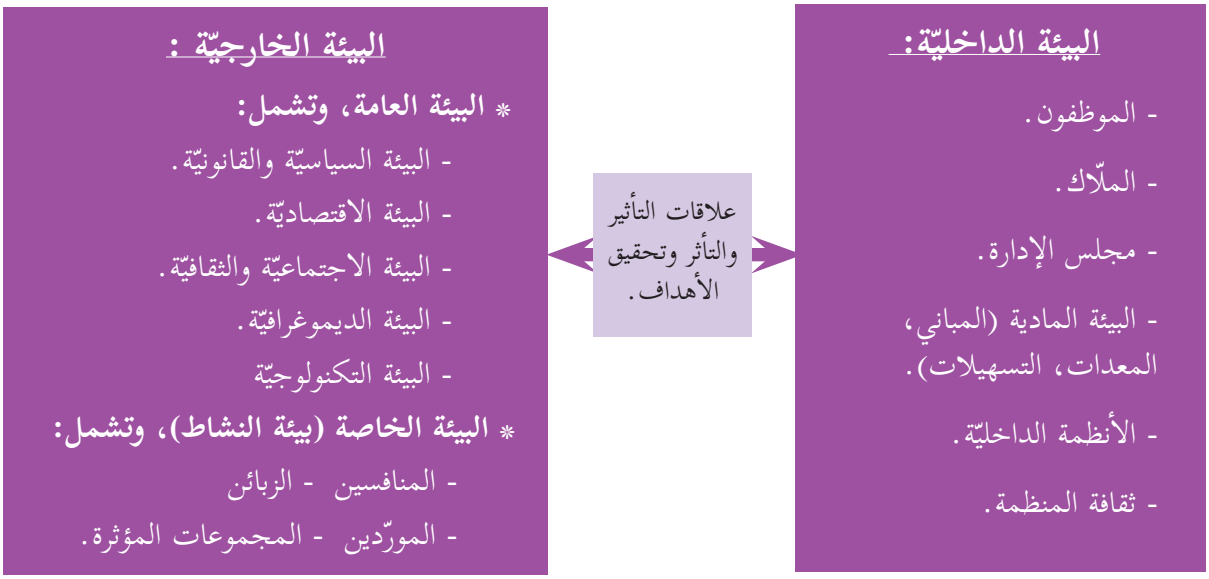
Management and the Business Enviroment

الدّرسُ الثّاني

ماذا نقصدُ عندما نتحدّث عن البيئة التي تحيطُ بنا ؟ تخيّل نفسَك تجلس على كرسيّ دوّار في غرفتك، أدِرْ الكرسيّ الذي تجلس عليه دورةً كاملةً، وتأمّل ما يحيط بك. هل ترى السَّجادةَ التي تغطي أرضيّة الغرفة؟ هل يوجد سريرٌ ومكتبٌ، ومكتبةُ كتبٍ، وشيءٌ معلّقٌ على الحائط؟ انظر الآن من النافذة هل ترى السماء؟ هل الجوّ ماطرٌ، أو مشمس؟ كيف ترى درجة الحرارة حولك؟ لاحظْ أنّك تعرّفتَ إلى البيئة الماديّة من حولك، وهي مهمّةٌ بالنسبة لك، وتؤثر في أدائك، وفي دراستك، فتوفّرُ الأشياءَ داخل الغرفة (البيئة الداخليّة) كالمكتب، والكرسيّ، والسَّجادة، والمكتبة؛ ما يساعد في دراستك، ولكن عندما تتحدث عن الجوّ، ودرجة الحرارة، والإزعاج الذي قد يكون في الخارج، فأنت تتحدث عن البيئة الخارجيّة، التي تؤثر أيضاً في أدائك الدراسيّ. والشيءُ نفسُه ينطبق على منظّمات الأعمال، فكلُّ منظّمةٍ تتفاعل مع البيئة التي حولها سواءً من الداخل، أو من الخارج.

بيئة الأعمال Business Environment:

للتعرف إلى طبيعة القوى البيئيّة الرئيسة التي تؤثر في إدارة أيّة منظّمة، وأهميتها بالنسبة للمشاريع الاستثماريّة، أو منظّمات الأعمال، انظرالشكل الآتي:



الشكل رقم (٥-١): عناصر بيئة الأعمال

◊ أولا: البيئة الداخليّة: (Internal Environment)



للتعرف إلى البيئة الداخليّة، تأمّل الحالة الدراسيّة الآتية:



حالة دراسيّة (٢-١)

شركة القدس لتجارة المواد الغذائيّة

قامت شركة القدس لتجارة المواد الغذائية قبل عامين بإجراء تغييراتٍ داخليّة؛ فمن الناحية الإداريّة أعادت بناء الهيكل التنظيميّ، وأضافت إلى مجلس إدارة الشركة ،المكوّن من أصحابها الثلاثة شخصاً متخصّصاً في الإدارة، وله خبرةٌ في مجال عمل الشركة، وقامت بتعيين مديرٍ عام جديدٍ يتمتع بالخبرة والكفاءة، الذي تفرغ لتوسيع أعمال الشركة، وفتح فروعٍ أُخرى لها خارج فلسطين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي وتم إعداد برنامج تدريبيّ للموظفين، و زادت رواتبُهم؛ ما أدّى إلى زيادة إنتاجيّتهم، وانتقل مقرُّ الشركة إلى مكانٍ واسعٍ وجميل، إلاّ أنّ أجهزة الحاسوب، والأثاث المكتبيّ لا يفي بمتطلّبات العمل بسبب القِدَم، ومع ذلك تمّ نقلُه إلى المقرّالجديد دون تغيير، أمّا بالنسبة لثقافة الشركة فتم التركيز فيها على الالتزام بالحضور في الوقت المحدّد، والشعور بالانتماء، واللباس الموحّد، والعمل كفريق، والتفاني في خدمة الزبائن. إلاّ أنّه لم يكن هناك نظام لشؤون الموظفين ودليل اجراءات عمل واضحة للشركة.

بالرجوع الى الحالة السابقة، حاول الإجابة عن التساؤلات الآتية، من وجهة نظرك.

١- هل يمكن تحديد بعض عناصر البيئة الداخلية لشركة القدس؟

٢- هل تعتقد أنّ مجلس الإدارة الجديد للشركة شكّل نقطةَ قوةٍ، أم نقطة ضعفٍ لها؟ ولماذا؟
٣- كيف أسهم الموظفون في نجاح شركة القدس؟
٤- كيف تقيّم ثقافة الشركة في هذه الحالة؟

نلاحظ من الحالة السابقة أنّ:

البيئة الداخليّة لأيّة مؤسسة هي مجموعة العناصرالبشريّة، والماديّة، والمعنوية الموجودة داخل المنشاة التي تتفاعل فيما بينها، لإنتاج السِّلع والخدمات، وإنجاز الأهداف. وتتميّز عناصر البيئة الداخليّة بقدرة الإدارة على التحكّم فيها، وتعدُّ عناصر البيئة الداخليّة إما نقاط قوةٍ للشركة، أو نقاط ضعفٍ تحدّ من تطوّرها. وتضم البيئة الداخليّة العديد من العناصر، أهمّها:

مجلس الإدارة وأصحاب المنظّمة Board of Directors and Owners:

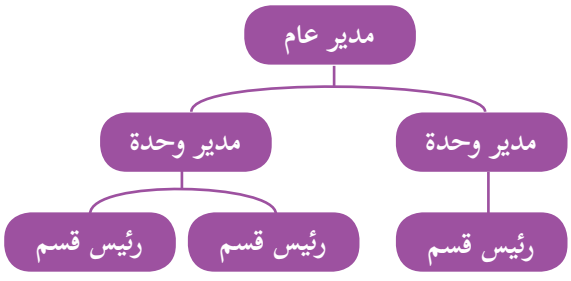
يتمّ انتخاب مجلس الإدارة في العادة من قبل المساهمين (أصحاب الشركة)، أملاً في أنْ يقوموا بإدارة الشركة بالطريقة التي تحقّقُ مصالحَهم، وأعضاء المجلس هم المسؤولون عن الموافقة على القراراتِ الرئيسة، والاستثماراتِ الكبيرة في الشركة، أما في المشاريع الصغيرة فأصحابها هم الذين يتخذون القراراتِ الرئيسة فيها. ومجالس الإدارة في الشركات، وأصحاب المشاريع الصغيرة إمّا أنْ يكونوا قادرين ومخلصين في إدارة المنظمة، واتخاذ القرارات السليمة، وفي هذه الحالة يتم إعتبارهم نقطة قوة لها، أو العكس وبذلك يشكّلون نقطة ضعف.

الموظّفون Employees :

تخيّلْ منظمّةَ أعمالٍ، فيها موظفون غير منتجين، أو هناك تعارضٌ، وخلافاتٌ بين الموظفين والمدير. فكيف يكون حال المنظمة؟ وما مستوى تحقيق الأهداف فيها؟ ولذلك فالمنظّمة قد تحظى بموظفين جيدين من ناحية المعارف، والقدرات، والسلوك الإيجابيّ فيشكّلون نقطة قوةٍ لها.

البيئة الماديّة Physical Environment:

نقصد بها مدى توفّر الموارد الماديّة، كالمباني، والأثاث، والمعدات، والأجهزة، ورأس المال وغيرها ممّا تحتاجه المنظّمة،لتسهيل العمل فيها، وإدارتها بشكل مناسب، حيث يعدّ توفر هذه الموارد بشكل جيّد، ومتطوّر نقطةً قوةٍ لها، تميزها عن منافسيها.



الهيكل التنظيميّ: هو إطارٌ يوضّح الوَحدات، أو الأقسام الإداريّة التي تتكون منها المنظمة ،مرتبةً على شكل مستويات تأخذ شكل هرم تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات، والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى.

الأنظمة الداخليّة Internal systems:

تعبّر عن مدى وجود هيكلٍ تنظيميّ، ودليلِ إجراءاتِ عملٍ واضحٍ، ونظامٍ لشؤون الموظفين، ولوائح داخليّة، تتميّز بها المنظّمة عن المنافسين، لتكون نقطةَ قوةٍ لها تساعدها في إدارة المنظّمة بكفاءة.

ثقافة المنظّمة Organizational Culture:

وهي العادات والتقاليد، والمعتقدات، والقيم التي تشكّل قواسمَ مشترَكة بين أعضاء المنظّمة، التي تميّزها عن المنظمات الأخرى وتشكّل بمجملها معاييرَ للسلوك داخل المنظّمة. وهناك ارتباطٌ وثيقٌ بين ثقافة المنظّمة، وأدائها فكلّما كانت أكثر تماسكاً وارتباطاً برسالة المنطمة وأهدافها الأسترتيجية كانت أكثرَ نجاحاً.

أتعلّم:

من الثقافات السائدة في منظمات الأعمال: العمل كفريق، التفاني في خدمة الزبائن، الإبداع والتطوير المستمر، تمكين الموظفين ودعمهم، الثقة والصراحة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، الشعور القويّ بضرورة تحقيق الأهداف، ثقافة التغيير والمغامرة، الولاء للمنظمة، ترجيح المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الذاتية للأفراد، وغيرها.

نشاط (٢-١)

بالرجوع إلى الحالة الدراسيّة رقم (٢-١)، حدّد نقاط القوة، ونقاط الضعف لشركة القدس.

◊ ثانيا:- البيئة الخارجيّة External Environment:

هي العوامل والقوى خارج المنظّمة، التي لها القدرة على التأثير في قراراتِ المدراء وأفعالهم، ولا تستطيعُ إدارةُ المنظمة في الغالب السيطرةَ عليها، أو التحكم فيها بشكل كامل، ولكن بإمكانها التأثير فيها ضمن حدود معينة للحد من تأثيرها على الشركة وتعد عناصر البيئة الخارجية إما فرصة لبعض المنظمات أو تهديد للبعض الآخر، ويمكن تقسيمُ البيئة الخارجيّة، كما هو مبيّن في الشكل (٦-١) إلى قسمين هما: البيئة الخاصة والعامة.



الشكل رقم (٦-١) البيئة الخاصة والعامة

ويوضّح التدريب الآتي مفهوم البيئة الخارجيّة

تدريب (٤-١)

في الجدول الآتي عباراتٌ تعبّرُ عن أحداثٍ وقراراتٍ لها علاقةٌ بالبيئة الخارجية، ضع إشارة (✓) أمام كلِّ عبارةٍ تعبّر عن البيئة الخاصة، أو العامة، في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	البيئة الخارجيّة الخاصّة	البيئة الخارجيّة العامّة
١)	رفع نسبة الفائدة على القروض في البنوك.		
٢)	صدور قرار حكوميّ بتعديل قانون تشجيع الاستثمار.		
٤)	دخول منافس جديد لشركات بيع الأجهزة الكهربائيّة.		
٥)	ظهور تقنيّة استخدام الكمبيوتر في مزج الألوان في شركات الدهانات.		
٦)	منع الاحتلال الصهيوني دخول مواد كيميائيّة خام معينة إلى فلسطين.		
٧)	قرار وزارة الاقتصاد الوطنيّ تخفيض سعر الخبز.		
٨)	قرار مقاطعة منتجات المستعمرات الصهيونيّة.		
٩)	توجه المجتمع نحو الأغذية الصحيّة.		
١٠)	توجه الفتيات نحو لباس الزيّ الشرعيّ.		

بناءً على التدريب السابق، يمكن القولُ أنّ البيئة الخارجية تقسم الى:

البيئة الخاصّة (بيئة النشاط):

تختلف البيئة الخاصّة لكلِّ منظمّة عمل، عن أيّة منظّمة أخرى، وتتغير بتغير الظروف والأزمان،وتؤثر عناصر البيئة الخاصة على المنظمة بشكل مباشر على المدى القصير في العادة، وتشمل العناصر الآتية:

١- الزبائن Customers :



وُجِدت الشركةُ لإشباع احتياجاتِ الزبائنِ وأذواقهم، التي قد تتغيّر من وقت إلى آخر، وهذا يشكّل تحديّاً للشركة في محاولة معرفة هذه التغيّرات، ومتابعتها، وبالتالي تطوير السلع والخدمات المنتجة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة، أو البحث عن زبائن آخرين لتسويق الخدمات أو المنتجات الحالية.

٢- الموردّون Suppliers:



أيّ المؤسسات التي تزوّد المشروع بالموادّ، أو الخدمات أو المعدات، فصاحب السوبرماركت يعتمد على مجموعةٍ من الموردّين مثل، مصانع العصائر، والمواد الغذائيّة، وموادّ التنظيف، وأيّة بضائع، أو ممتلكات أخرى. والمنظّمة تسعى إلى الحصول على احتياجاتها من الموردّين بشكل مستمرٍّ، وبأقلّ الأسعار؛ ولذلك تحرص على اختيار موردّيها من البداية، وإقامة علاقاتٍ حسنة معهم، وتسديد مستحقّاتهم، من أجل المحافظة على التزامهم بالتوريد بالجوْدة، والكميّة المطلوبتيْن، وفي الوقت المناسب.

نشاط (١-٣)

تخيلْ أنّ لديك مشروعاً خاصّاً بك في مجالٍ من مجالاتِ الأعمال، حدّدْ الموردّين الذين يجب أنْ تتعامل معهم. ما معاييراختيارهم؟ وكيف تحافظ عليهم؟

٣- المنافسون Competitors:



كلُّ منظَّمةِ أعمالٍ تعمل في بيئة تنافسيّة، فشركة (كوكاكولا) تنافسها شركة (ببسي)، وشركات المشروبات الخفيفة الأخرى، وكذلك الحال في شركات الاتّصالات، والتأمين، والبنوك. فالمنافسة تدفع الشركات إلى التميّز في منتجاتها، وخدماتها من خلال العروضات، وتخفيض الأسعار، أو بالخدمات المقدّمة للزبائن كالضّمانات، والكفالات، وغيرها. ويجب عدم تجاهل المنافسين، كما يجب متابعة ومراقبة خططهم، وأهدافهم في المنتجات، والأسعار، والخدمات المقدّمة، خاصّة في ظلّ الانفتاح العالمي للأسواق.

٤- الجماعات الضاغطة المؤثّرة في المجتمع Pressure Groups:

وهي الجماعات ذات العلاقة بالمستهلكين والمنتجين، مثل جمعيّات حماية المستهلك، وجمعيّات حماية البيئة، وتجمُّعات حماية المنتج الوطنيّ، ومقاطعة منتجات الاحتلال، وبالتالي قد تشكّل هذه الجماعات فرصةً لبعض الشركات، أو تهديداً للبعض الآخر .

قضيّة للنقاش: .....

ما تأثير الحملة الشعبيّة لمقاطعة منتجات الاحتلال الصهيونيّ على اقتصاده؟ وكيف شكّلت اللجان الوطنيّة، والشعبيّة الفلسطينية جماعاتٍ ضاغطةً في هذا المجال؟



البيئة العامة General Environment :

للتعرُّف إلى البيئة الخارجيّة العامّة نفّذْ التدريب الآتي:

تدريب (٥-١)

في الجدول الآتي عباراتٌ تعبّرُعن أحداثٍ وقراراتٍ لها علاقة بالبيئة الخارجيّة العامّة، ضع أشارة (✓) في المكان المناسب، بناءً على نوع البيئة الخارجيّة العامّة التي تعبّرعنها العبارة:

العبارة	الإقتصاديّة	السياسيّة والقانونيّة	الإجتماعيّة والثقافيّة	الديموغرافيّة	التكنولوجيّة
ارتفاع معدلات الفقر و البطالة في البلد.					
قرار الحكومة بمقاطعة منتجات المحتلّ.					
توجه الفتيات نحو ارتداء الزي الشرعي.					
انتشار ظاهرة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للمنتجات.					
ازدياد أعداد المواليد في فلسطين.					
عدم توفّر عملة وطنيّة فلسطينيّة.					
صدور قانون بفرض ضريبة شراء على بعض المنتجات المستوردة.					

نلاحظ من التدريب السابق أنّ البيئة الخارجيّة العامّة هي الفضاء الأوسع الذي تعمل فيه المنظمة ويؤثر عليها في المدى البعيد، وتشتمل على العناصر الآتية:

١- البيئة الإقتصاديّة Economic Environment:



تتضمّن البيئة الاقتصاديّة عناصرَ عِدّة، مثل سعر الفائدة، أسعار العملات، نسبة البطالة، نسبة التضخم. ففي حالة ارتفاع سعر الفائدة سوف يعزف المستهلك عن الاقتراض، لشراء بعض السلع كالأثاث، أو الشقق السكنيّة. وفي حالة الانتعاش الاقتصاديّ، أو زيادة دخل الأفراد، أو نسبة التشغيل، فإنّ ذلك سيشكّل فرصةً لأصحاب المشاريع لتوسيع أعمالهم.

نشاط (٤-١):

استخدم شبكة الإنترنت للدخول إلى موقع الجهاز المركزيّ للإحصاء الفلسطيني http://www.pcbs.gov.ps، واجمع معلوماتٍ عن الاقتصاد الفلسطينيّ لآخر ثلاث سنوات، حول كلٍّ من: معدلات التضخم، معدلات البطالة، ومعدلات النمو الاقتصادي.

٢- البيئة السياسية والقانونية Political / Legal Environment:



تشمل البيئةُ السياسيّةُ توفُّر الاستقرار السياسيّ، أما البيئة القانونيّة فهي الأنظمةُ، والقوانينُ، والقراراتُ الحكوميّة التي تنظّم الحياة الاقتصاديّة. ففي حالة رفع نسبة ضريبة الدخل، أو زيادة الحدّ الأدنى للأجور، فإنّ ذلك قد يشكّلُ تحدّياً لمنظمات الأعمال. كما تتأثر منظّمات الأعمال بالأنظمة والقوانين العالميّة، والاتفاقيّات الدوليّة التي يُمكن أنْ تشجّعَ التصدير إلى هذه الدول، و تشكّلُ بالتالي فرصةً لبعض الشركات.

قضيّة للنقاش:

ما تأثير سيطرة الاحتلال الصهيونيّ على المعابرالحدوديّة على منظّمات الأعمال الفلسطينيّة؟

٣- البيئة الاجتماعيّة والثقافيّة Social/ Cultural Environment:

تشمل المعتقداتِ، والقِيَمَ، والسلوكَ، والأخلاقيّاتِ، والتوجّهاتِ، والأذواقَ، وأنماط الحياة. وبذلك يجب على منظّمات الأعمال التنبّؤ بأيّة تغيّراتٍ اجتماعيّةٍ، أو ثقافيّةٍ حتى يتمَّ مواجهتُها، فالتوجُّه نحو الأغذية

الصحيّة، والزراعة العضويّة يدفع الشركاتِ الغذائيّةِ لتلبية هذه الحاجات، وتوجُّه المرأة إلى العمل خارج المنزل يزيد من الطلب على اللباس الرسميّ للمرأة، وعلى الأطعمة الجاهزة.

أفكّر:

أعطِ أمثلةً عمليّةً على توجُّهاتٍ اجتماعيّةٍ، أو ثقافيّةٍ جديدة، لها تأثيرٌ على منظّمات الأعمال؟

٤- البيئة الديموغرافيّة Demographic Environment:



من أهمّ مكوّناتها ما يتعلّقُ بالاتّجاهات السكانيّة من ناحية الفئات العمرية، وأعداد السكان في كلِّ فئة: نسبة الذكور والإناث، ومستوى التعليم، وتركيبة الأسرة، وعدد أفرادها. وبذلك فإنّ متطلبات كلِّ مجتمعٍ من السِّلع والخدمات تتأثر بالتركيبة السكانيّة لأفراده؛ ولذلك يجب على منظّمات الأعمال متابعةُ التغيّرات الديموغرافيّة في المجتمع، لأنها ستؤثر في احتياجات زبائنهم، فتشكّلُ في بعض الأحيان فرصةً يجب استغلالُها، أو تحدّياً يجب مواجهته.



٥- البيئة التكنولوجيّة Technological Environment:

يعدّ التقدمُ العلميّ، والتكنولوجيّ، والإبتكار من أسرع التغيّرات في بيئة الأعمال، مثل ثورة الاتّصالات، والإنترنت، والتجارة الإلكترونيّة، وتطبيقات الهواتف الذكيّة؛ ما حدا بمنظّمات الأَعمال إلى مواكبة التقدّم، واستغلال أيّةِ فرصة تكنولوجيّة من أجل تحقيق مِيزةٍ تنافسيّة.

قضيّة للنقاش:

ناقش مع زملائك أثر استخدام شركة أثاث لمعدات حديثة تعمل بالليزر، لإنتاج كميّاتٍ كبيرة بوقت قليل، وبجوْدةٍ متميّزة، وتكلفة منخفضة، وتعطي تصاميمَ متعدّدة من خلال برامج الحاسوب المعدّة لذلك.

نشاط (٥-١)

بالتعاون مع زملائك، حلّلْ عناصر البيئة الداخليّة والخارجيّة للمدرسة.



أسئلة الدّرس

١ كيف تؤثّر كلٌّ من العوامل الآتية في تشكيل نقطة قوة أو ضعف لمنظمات الأعمال؟

١) مجلس الإدارة. ٢) ثقافة المنظمة. ٣) الأنظمة الداخلية.

٢ أعطِ مثالاً لتأثير القوى البيئيّة الخارجيّة العامّة الآتية في قطاع الصناعات الغذائيّة الفلسطينيّة:

١) القوى السياسية. ٢) الاقتصادية . ٣) التكنولوجية. ٤) الاجتماعية .

٣ حدّد نوع البيئة التي تعود إليها العناصر والقوى البيئيّة الآتية؛ بوضع الرقم (١) أمام عناصر البيئة الخارجيّة العامّة، والرقم (٢) أمام عناصر البيئة الخارجيّة الخاصّة، والرقم (٣) أمام عناصر البيئة الداخليّة، في المكان المخصّص للإجابة:

العناصر والقوى البيئية	الإجابة
- الاقتصادية	
- المنافسة	
- المورّدين	
- ثقافة المنظمة الداخلية	

العناصر والقوى البيئية	الإجابة
- الاجتماعية	
- الموظفين	
- مجلس الادارة	
- القانونية	

٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصويب العبارة الخاطئة:

١- ( ) تقسم البيئة الداخلية للمنظمة إلى قسمين هما: البيئة العامة وبيئة النشاط.

٢- ( ) تشكّل عناصر البيئة الخارجية نقاط قوة، أو نقاط ضعف للمؤسسات.

٣- ( ) المنافسون والمورّدون من الأمثلة على عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

٤- ( ) تشكّل عناصر البيئة الداخلية إما تهديداً للشركات، يجب التخفيف من حدّته بالإدارة السليمة، أو فرصةً يجب استغلالها.

٥- ( ) تعدّ زيادة مستوى دخل الأفراد، وانخفاض معدل البطالة مؤشراتٍ إقتصاديّةٍ تشكّل تحدّياً لأصحاب المشاريع الاستثماريّة.

أخلاقيّات العمل والمسؤوليّة الاجتماعيّة

Business Ethics and Social Responsibility

أخلاقيّات العمل Business Ethics:



تخيّلْ نفسك موظفاً في إحدى المنشآت، وطلب إليك مديرُك المباشر القيام بعملٍ غير مقبول بالنسبة إليك، أو بالنسبة إلى المنشأة التي تعمل فيها، كأنْ تخالف سياسات العمل. والشيء نفسه كطالبٍ في المدرسة، لو رأيت طالباً آخر، أوموظفاً يعمل على تخريب ممتلكات المدرسة، أو يسرق منها، ماذا تفعل حيال هذه الأعمال غير الأخلاقيّة، باعتبار أنّ هذه المؤسسة إما مصدر دخلك، أو المكان الذي تنهل منه علمك ؟

قضيّة للنقاش:

أذكر قصة أو أثراً له دلالة أخلاقيّة على العمل سلباً أو إيجاباً. وذلك من واقع ما يحصل في المؤسسات الفلسطينيّة أو من حياتنا المعاصرة.

تأمّلْ الحالة الدراسيّة الآتية :

حالة دراسيّة (١-٣)

محمّدٌ مدرسُ تربية رياضية في إحدى الجامعات الفلسطينية، طرح عطاءً لشراء ملابس وأدوات رياضيّة لفريق الجامعة، فتقدّمت مجموعة من الشركات للعطاء، وطالب صاحب إحدى الشركات تحديد موعدٍ للالتقاء بمحمد للاستفسار عن العطاء، وخلال اللقاء عرض صاحب الشركة على الأستاذ محمد إجراء بعض التعديلات في مواصفات العطاء، ثم قدم له ظرفاً فيه مائة دينار، وبعض الأدوات الرياضية بدون مقابل لقاء موافقته على تغيير مواصفات العطاء. رفض الأستاذ محمد ماعرضه صاحب الشركة وطلب منه الخروج من المكتب.

بعد ذلك توجّه الأستاذ محمد لمقابلة رئيس الجامعة وطرح عليه ماجرى معه، فأثنى عليه وكلفه بشطب اسم الشركة من سجّلات الشركات التي تتعامل معها الجامعة عند شراء الأدوات والملابس الرياضية.

بالرجوع إلى الحالة الدراسية السابقة، تعاون مع زملائك في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- هل يُعدُّ تصرّف صاحب الشركة مع الأستاذ محمد عملاً أخلاقياً؟ ولماذا؟

٢- كيف تقيّم تصرف الأستاذ محمد مع صاحب الشركة ؟

٣- لو كنت مكان رئيس الجامعة فما هو التصرّف المناسب من وجهة نظرك؟

٤- اقترح عنواناً مناسباً لهذه الحالة.

نستنتج ممّا سبق أنّ:

- **الأخلاق:** هي مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفّق عليها أفراد أيّ تجمع.
- **والقيم:** هي القواعد والمعايير التي تمكّن الأفراد من التمييز بين الصواب والخطأ.

أتعلّم:



هنالك اهتمامٌ كبيرٌ بالقواعد الأخلاقيّة في فلسطين، وهذا ما يُفسّرُ وجود العديد من المدوّنات السلوكيّة المكتوبة والمنشورة، تشمل المؤسساتِ الرسميّةَ وغيرَ الرسمية، حيث يوجد مدوّنةُ سلوكٍ للموظفين العموميّين، ومدوّنة السلوك القضائي للقضاة، وأعضاء النيابة العسكرية، ومدوّنة سلوك العاملين في القطاع الخاص، وغيرها من مدوّنات قواعد السلوك المكتوبة والمنشورة في فلسطين.

- **أما مصادر الأخلاقيّات في منظّمات الأعمال:** فهي التربية الدينيّة، والأسريّة، والمدرسة، ونظام التعليم، والإعلام، والقوانين، والتشريعات الحكوميّة، وثقافة المجتمع، وقِيَمه، وعاداته، وثقافة وأنظمة المؤسسة التي نعمل فيها، أوننتمي اليها.

نشاط (٦-١)

يتمّ تقسيم الطلاب إلى مجموعات، وتبحث كلّ مجموعة في واحدةٍ من مدوّنات السلوك الفلسطينيّة الواردة أعلاه، وتكتب تقريراً بأهمّ الأخلاقيّات الواردة فيها، ثم مناقشتها في الصف.

أخلاقيّات العمل:

- **التصرّف الأخلاقيّ:** هو الذي يتبيّن من خلال قِيَمِ الشخص ومعتقداته، والعادات الاجتماعيّة أنّه صحيحٌ.
- **أما غير الأخلاقي:** فهوالذي يتبيّن من خلال قيم الشخص ومعتقداته، والعادات الاجتماعيّة أنّه خاطئ.

- **وبناءً عليه فإنّ أخلاقيات العمل:** مجموعة القواعد والمبادئ والقيم التي على أساسها تمارس المؤسسة أعمالها، ويتمّ تحديدُها من قبل إدارة المؤسسة، وموظفيها في سياق الوظائف التي يعملون بها، وغالباً ما تعتمد على التمييز بين ما هو جيد أو سيء وبين ما هو صواب أو خطأ.

- **والأخلاق الإداريّة في منظّمات الأعمال:** هي معايير السلوك التي توجّه المدراء والعاملين في المؤسسة تجاه المؤسسة نفسها؛ من ناحية عدم تغليب المصلحة الخاصّة على مصلحة المؤسسة، في حال وجود تعارُض بين المصلحة الشخصيّة والمصلحة العامّة للمؤسسة، ومن ناحية سلوك المدراء تجاه الموظفين، مثل العدالة في التوظيف، والترقية، والتدريب، وتوفير بيئة العمل المناسبة، وإعطاء العامل حقّه من الأجر والتعويض، وكذلك سلوك المدراء والعاملين تجاه أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الزبائن، والمنافسين، وأصحاب المؤسسة، والمزوّدين، والمجتمع.

والسؤال الذي يتبادر الى الذهن: كيف نميّز التصرف الأخلاقيّ من غير الأخلاقيّ؟

نقوم بإخضاع التصرف لأسئلةٍ عدّة؛ بحيث تكشف الإجابة عنها عن مدى أخلاقيّة هذا التصرف:

١- هل التصرف متناسق مع العدالة، واحترام الحقوق بالنسبة للأطراف المتأثّرة به؟
٢- هل أتقبّل هذا التصرف (الذي قمت به) لو قام به الآخرون؟
٣- كيف ينظر إليّ أفراد عائلتي، أو أصدقائي إنْ علموا بقيامي بهذا التصرّف؟
٤- ما شعوري لو تمّ اكتشاف التصرف، ونُشِر في وسائل الإعلام، أوالتواصل الاجتماعي؟

نشاط (٧-١)

ناقش مع زملائك التصرّفات الآتية، وميّز الأخلاقيّ من غير الأخلاقيّ، مع بيان السبب:



- أرسلت إحدى الشركات مسؤولاً للسفر في مَهمّة، وحصل في اليوم الأوّل على وجبة طعام مع أحد الزبائن الذي كان من المقرّر أنْ يلتقي به في السفر، وتمّ تغطيةُ فاتورة المطعم من الشركة.
- حصل المسؤول في اليوم التالي وهو في السفر على وجبة طعام مع زوجته، وسجّل الفاتورة باسم الشركة.
- أضاع المسؤول الفاتورة الأصليّة عندما تناول الطعام مع زبون الشركة، واحتفظ بالفاتورة الثانية التي تناول فيها الطعام مع زوجته، فقدم الفاتورة الثانية للشركة للصّرف بدلاً من الأولى.

تعليم أخلاقيّات العمل:

في الغالب أنّ أخلاقيات العمل يتمّ تعلّمُها بالممارسة والخبرة، منذ التنشأة في الأسرة ومن خلال تعاليم الدين، كما أن للمدرسة وللجامعة وجماعة الأصدقاء دور كبير في تعليم أخلاقيات العمل.

وسيتكامل ذلك لاحقاً مع قواعد السلوك الذي ترسمه المنظمات لنفسها في علاقاتها مع عامليها ومع محيطها الخارجي، فشركة (جونسون آند جونسون) الأمريكيّة عندما أنتجت في إحدى المرات كميّة من التايلنول (مسكّن الألم)، وتُوفّي أحد الأشخاص بسبب التسمم من هذا الدواء، قام الموظفون وبشكلٍ سريعٍ بسحب جميع الكميّات من الصيدليّات على اعتبار أنّ هذا هو العمل الأخلاقيّ، وهذا ما أرادت الشركة فعله.

لكن هل يمكنُ تطويرُ برامجَ تدريبيّةٍ لتعليم الأخلاقيّات في المؤسّسات؟

نعم، في بعض الحالات هناك برامج تدريبيّة، لتدريب الموظفين على أخلاقيّات العمل ينفّذُها أشخاصٌ خبراءُ في هذا المجال، أو موظفون أصحاب تجربة، فقد قامت وزارة التربية والتعليم الفلسطينيّة بالتعاون مع ديوان الموظفين، وهيئة مكافحة الفساد بتدريب ما يزيد عن أربعين ألف موظف على مدوّنة السلوك، وأخلاقيات الوظيفة العامّة.

فوائد إدارة اخلاقيّات العمل: يمكن إجمالها بما يأتي:

١- التقليل من الجرائم التي تحدث بسبب التصرفات غير الأخلاقية، وبالتالي تقلل من الخسائر.

٢- الترويج للشركة ورفع سمعتها التجارية في المجتمع، وبالتالي زيادة ارباحها.

٣- تحسين العلاقات بين الموظفين وكذلك بينهم وبين الزبائن والموردين، وزيادة انتاجيتهم.

المسؤولية الاجتماعيّة: يَشيعُ لدى العديد من المؤسّسات استخدامُ مفهوم المسؤوليّة الاجتماعيّة، سواء في القطاع العام، أو في القطاع الخاص، ولتوضيح ذلك تأمّل الحالة الدراسيّة الآتية:



حالة دراسيّة (٤-١)

المسؤوليّة الاجتماعيّة وأخلاقيّات العمل

قامت إحدى الشركات المتخصّصة في تجارة مستحضرات التجميل بتقديم دعمٍ ماليّ لثلاث جمعيّاتٍ خيريّةٍ في المحافظة التي تعمل فيها، وساهمت في بناء بيتٍ لأسرة أحد الشهداء، و كانت هذه الشركة تعمل في استيراد مواد التجميل من إحدى الدول الأجنبيّة، تبيّن بعد بيْعِ واستخدام المنتجات أنّ فيها موادَّ ضارّة بالجسم تؤدي إلى مرضٍ جلديّ. تمّ تقديمُ شكوى ضد الشركة للجهات المسؤولة، التي قامت بدوْرها بفحص المنتجات، وتأكّدت من عدم صلاحيّتها، فمنعت توزيعَها في السوق، ولكنّ الشركة كانت قد باعت أكثر من ٦٠٪ من الكميّة المستوردة، وبقي لديها ٤٠٪، فقامت الجهات المسؤولة بمصادرتها وإتلافها.

من الحالة السابقة، حاول أنت وزملاؤك الإجابة عن التساؤلات الآتية، من وجهة نظركم:

١- بيّنْ القضايا الأخلاقية الرئيسة في الحالة.

٢- وضّحْ القضايا المتعلقة بالمسؤوليّة الاجتماعيّة في الحالة.

٣- ما الفرق بين المسؤوليّة الاجتماعيّة وأخلاقيات العمل في الحالة؟

- **نلاحظ أنّ المسؤوليّةَ الاجتماعيّة** مصطلحٌ له علاقةٌ بالأخلاقيّات، ويعود إلى الطريقة العامّة التي من خلالها تحاول المؤسسة الموازنة في التزاماتها مع الأفراد والمجموعات ذات العلاقة معها في بيئتها

الاجتماعيّة، الذين نسمّيهم أصحابَ المصلحة، أو العلاقة مع المؤسّسة، الذين يتحتم على منظمات الأعمال أنْ تتعاملَ معهم بأخلاقيّة عالية، وأهم هذه المجموعات:

- البيئة والمجتمع المحلي. - الزبائن. - العاملون. - المستثمرون. - المزوّدون.

ومن هنا يمكن تحديد أهمّ مجالات المسؤوليّة الاجتماعية بما يأتي:

١- المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع:



تهتمّ منظمات الأعمال عادة بالمشاكل البيئيّة، وتُسهمُ في إيجادالحلول لها. فموضوع التلوّث البيئي مثلا (تلوث الهواء، أوالماء، أوالتربة) يكون محطَّ اهتمام الحكومات، ومنشآت الأعمال على حد سواء، ومن ضمن المسؤوليّة تجاه المجتمع دعمُ البنية التحتيّة للبلد، كالشوارع، والمدارس، والمستشفيات، وتوظيف عدد من الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتشغيل العمّال من المجتمع المحليّ ؛ للحدّ من البطالة، ودعم الجمعيات الخيريّة، إضافة إلى رعاية الأحداث العامّة، كالمؤتمرات، والنشاطات الرياضيّة، والاجتماعيّة، والعلميّة.



٢- المسؤوليّة تجاه الزبائن :

مع أنّ الحكومة تحاول جاهدةً في كثير من الدول حمايةَ مصالح المستهلكين، من خلال سن قوانين حماية المستهلك، أو القرارات المتعلّقة بذلك، إلا أنّ شركات الأعمال يجب أنْ تهتمَّ بالزبائن وعدم التلاعب بجودة المنتجات المقدمة لهم كجزء من مسؤوليّتها الاجتماعيّة، حتى تحافظَ على سمعتها في السوق.

وتشيرُ مذكّرةُ حقوق المستهلك الآتية إلى المسؤوليّة تجاه الزبائن:

مذكّرة حقوق المستهلك:

- حماية الزبائن من الأسعار غير العادلة.
- الحقّ في الحصول على سلعةٍ آمنةٍ، وبجْودةٍ مناسبة.
- الحقّ في الحصول على المعلومات الضروريّة عن السلعة، كالمكونات، تاريخ انتهاء الصلاحية، وآليّة الاستخدام.
- الحقّ في اختيار ماذا يشتري.
- الحقّ في الحصول على خدمة ما بعد البيع دون تأخير.
- الالتزام بالإعلان الصادق وغير الخادع.

وظائف شاغرة



٣- المسؤوليّة تجاه العاملين:

- توفير جوٍّ صحيّ وآمنٍ للعاملين في مكان العمل.
- منح الموظّف حقوقَه كاملةً من بداية عمليّة التوظيف، ومن ثَمَّ في التعويض والترقية والتدريب، حسب الأنظمة والقوانين.
- عدم التفرقة بين الموظفين على أساس الجنس ،أو العِرْق، أو العمر، أو لون البشرة، أو غيرها.

٤- المسؤوليّة تجاه المساهمين والشركاء:

- الحفاظ على أموالهم واستثمارها بكفاءة.
- دفع حقوقهم من توزيعات الأرباح.
- عدم زيادة رواتب المدراء في الإدارة العليا أكثر من اللازم، على حساب المستثمرين.
- توفير معلوماتٍ دقيقةٍ، وكاملةٍ عن الوضع الماليّ والإداريّ للشركة.
- إدارة حسابات الشركة بشكلٍ دقيقٍ للتعبير عن الوضع الماليّ الفعليّ للشركة.

٥- **المسؤوليّة تجاه المزوّدين:**

إقامة علاقة جيدة معهم، والصدق في المواعيد، ودفع حقوقهم كاملةً ، وفي وقتها.

كما يرى البعض أنّ هناك مسؤوليّة تجاه المنافسين، من خلال المنافَسة العادلة والنزيهة معهم، وعدم إلحاق الأذى بالمؤسسات الصغيرة المنافِسة.

نشاط (٨-١)

يتمّ تقسيم الطلاب الى مجموعات، بحيث تقوم كلُّ مجموعةٍ باستخدام الإنترنت في البحث عن التعامل الأخلاقيّ من قبل المدراء والموظفين مع واحدٍ من أصحاب العلاقة مع المؤسسة (إمّا الزبائن، أو المنافسون، أو أصحاب المؤسسة، أو المزوّدون، أوالمجتمع)، وتقدم تقريراً في ذلك، تتمّ مناقشتُه في الصفّ مع بقيّة الطلبة.

العلاقة بين المسؤوليّة الاجتماعيّة وأخلاقيّات العمل:

ترتبط المسؤوليّةُ الاجتماعيّةُ بالطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة أنْ توازنَ بين التزاماتها لمجموعات معيّنة (البيئة والمجتمع المحلي ، الزبائن، العاملون، المستثمرون، المزوّدون....) كما أسلفنا، وهي ذات العلاقة، أو المصلحة مع المؤسسة (stakeholders)، فالمسؤوليّة تجاه هذه المجموعات تحتّم على منظّمات الأعمال أنْ تتعامل معهم بأخلاقيّةٍ عالية، وبالتالي تتحقّق المسؤوليّة الاجتماعية بالتعامل الأخلاقيّ للمؤسسات مع الأفراد والمجموعات التي لها علاقة معها، وعليها مسؤوليّةٌ اجتماعيّةٌ تجاهها، وهذا هو أساس العلاقة بين المسؤوليّة الاجتماعيّة وأخلاقيّات العمل.

مواقف المنظّمات من تطبيق المسؤوليّة الاجتماعيّة:

١- موقف المُعيق: تجتهد أقل ما يمكن في حلّ المشاكل الاجتماعيّة أو البيئيّة، حتى في حالة أضرّت الشركة بالمجتمع، أو البيئة، فإنّها تحاول التهرُّب، والتملّص من تصحيح الضرر تجاه المجتمع، أو البيئة، ومن الأمثلة على ذلك تسويقُ منتَجٍ معيّن لأفراد المجتمع، بالرغم من انتهاء مدة صلاحيّته.

٢- موقف المتكيّف: تقوم بالأمور القانونيّة والأخلاقيّة، وتزيد عليها في بعض الأحيان إسهاماتٍ اجتماعيّةً إذا اقتنعت بها، مثل وضع شركات السجائر بطاقةَ بيان على كلّ علبة سجائر، تُبيّنُ أنّ التدخينَ مضرٌّ بالصحة ، ويمكنُ أنْ تساهمَ مؤسّساتٌ أخرى في تقديم تبرّعات للمؤسسات الخيريّة.

٣- موقف المستجيب: وهذه تتعامل مع المسؤوليّة الاجتماعيّة بشكلٍ إيجابيّ، ومبادر، وتحدّدُ ميزانيّاتٍ، وبرامجَ للمسؤوليّة الاجتماعيّة في بداية كلّ سنة، و تبحث دائما عن فرصٍ لدعمها، وتقوم العديد من الشركات الفلسطينة بتخصيص جزء من أرباحها لصالح المسؤولية الإجتماعية.

* ملاحظة :- للاطّلاع فقط

بعض بنود وثيقة السلوك لإحدى المؤسسات الفلسطينية: ١- المساهمة في رفاهية المجتمع. ٢- تجنب إحداث الضرر للآخرين. ٣- الصدق في التعامل. ٤- العدل والابتعاد عن التمييز. ٥- عدم انتهاك حقوق الملكيّة الخاصة بالآخرين.	**شركة hp لأجهزة الحاسوب كتبت وثيقة سلوك لها، أسمتها «طريقة hp" وكان أهم بنودها:** ١- نحترم ونثق بالأفراد العاملين لدينا. ٢- نركز على مستوى عالٍ من الإنجاز. ٣- ننجز أعمالنا بتكامل شديد. ٤- نحقق أهدافنا من خلال العمل كفريق. ٥- نشجع المرونة والإبداع.

جاء في الفصل الثاني - المادة السابعة من «مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة في فلسطين» **فيما يتعلق بعلاقة الموظف بالمتعاملين مع الدائرة الحكومية أنّ عليه :**

- احترام حقوق ومصالح الاخرين، والتعامل معهم باحترام، ولباقة، وحيادية، وتجرّد وموضوعية، دون تمييز على أساس الجنس، أو السنّ، أو المعتقدات الدينية، أو السياسية، أو الوضع الاجتماعي، أو الجسماني، أو أيٍّ من أشكال التمييز.
- إنجاز المعاملات المطلوبة بسرعة ودقة وضمن حدود الإختصاص، والإجابة عن استفسارات وشكاوى متلقّي الخدمة بدقةٍ وسرعة وموضوعيّة ، وبيان الأسباب في حال عدم الموافقة أو حصول تأخير على معاملاتهم.
- إعطاء أولويّة العناية والرعاية لذوي الإحتياجات الخاصة، وتقديم العون والمساعدة لهم.
- التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسريّة تامة، واحترام خصوصيتهم.
- الامتناع عن أي عمل يؤثر سلباً على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.
- الإلتزام بحدود ومقتضى واجباته الوظيفيّة في القيام بتقديم الخدمة للمتعاملين.
- اطلاع مسؤوله المباشر فوراً على أي إشكاليّة، أو تعدٍ، أو إهانة يتعرض لها، بسبب قيامه بمهام وظيفته من قبل الغير، وعلى المسؤول المباشر التصرّف على الفور حيال ذلك، بما يحفظ للموظف كرامته واحترامه.



أسئلة الدّرس

١ بيّنْ العلاقة بين أخلاقيّات العمل والمسؤوليّة الاجتماعيّة.

٢ بيّنْ كيف تكون المسؤوليّة الاجتماعيّة تجاه الزبائن، وتجاه البيئة والمجتمع.

٣ ما أهمُّ مصادر الأخلاقيّات في منظّمات الأعمال؟

٤ قيّم التصرفات الآتية، من ناحية كونها تصرفاتٍ أخلاقيّةً، أو غير أخلاقية:

الرقم	العبارة	الإجابة
١-	الحصول على إجازة طبيّة من خلال تقرير طبي مزور.	
٢-	الخروج من العمل بسبب وفاة أحد الأقارب.	
٣-	مخالفة أنظمة وقوانين المؤسسة، من أجل إرضاء أحد الزبائن.	
٤-	البطء في تنفيذ معاملات الزبائن.	
٥-	الصراحة والترفُّع عن النفاق مع الرؤساء والزملاء.	
٦-	المبالغة في مواصفات السلعة عند الإعلان عنها.	
٧-	قبول مبالغ مالية مقابل عمل تسهيلات إضافية غير معمول بها في الشركة	

٥ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصويب العبارة الخاطئة:

١- ( ) أخلاقيّات العمل تتعلق بالطريقة العامّة التي من خلالها تحاول المؤسّسة الموازنةَ في التزاماتها مع الأفراد والمجموعات ذات العلاقة معها في بيئتها الاجتماعيّة.

٢- ( ) في الغالب يمكن تعلم أخلاقيّات العمل بالممارسة والخبرة.

٣- ( ) تتحقق المسؤوليّة الاجتماعيّة بالتعامل الأخلاقي للمؤسسات مع الأفراد، والمجموعات التي لها علاقة ومصلحة معها.

٤- ( ) المبادئ الأخلاقية هي مبادىء ثابتة تبقى كما هي، لفترةٍ طويلةٍ جدّاً ولا يتمّ تجديدها.

٥- ( ) من ضمن المسؤوليّة تجاه الزبائن دعمّ البنية التحتيّة للبلد، كالشوارع، والمدارس المستشفيات، و وتوظيف عدد من الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.

المشروع الطلابي:

إنشاء صفحة على أحد مواقع التواصل الاجتماعي أو عمل مدونة تركز على:

١- تحليل بيئة العمل في فلسطين.

٢- المسؤولية الاجتماعية في فلسطين.

٣- أخلاقيات العمل في فلسطين.

أقيم ذاتي:

في نهاية هذه الوحدة الدراسية، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريس، ارجو بيان مستوى معرفتك ومهاراتك في الموضوعات التالية بدقة وموضوعية.

الموضوع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
	1	2	3	4	5
مفهوم منظمة الأعمال.					
المستويات الإدارية.					
مفهوم الإدارة.					
مفهوم الكفاءة والفاعلية.					
أهمية الإدارة للمنشأة.					
الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.					
عناصر البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال.					
عناصر البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال					
أخلاقيات العمل.					
مصادر أخلاقيات العمل.					
فوائد إدارة أخلاقيات العمل.					
المسؤولية الاجتماعية.					
أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية.					
مواقف منظمات الاعمال من تطبيق المسؤولية الاجتماعية.					



أسئلة الوحدة:

١ اذكر ثلاثة فروقات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟

٢ وضّح بالرسم مفهوم الإدارة كنظام.

٣ بماذا تتميّز بيئة الأعمال الداخليّة عن البيئة الخارجيّة؟

٤ ما المقصود بالأخلاق الإداريّة في منظّمات الأعمال؟

٥ بيّن أهم فوائد إدارة أخلاقيّات العمل.

٦ بيّن كيف تكون المسؤوليّة الاجتماعيّة تجاه المورّدين.

٧ ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة لكلٍّ ممّا يأتي:-

١- أيٌّ الآتية من وظائف المشروع ؟

أ- انتاج السلع والخدمات. ب- التخطيط.

ج- التنظيم. د- الرقابة.

٢- أيّ الآتية من الأمثلة على الكفاءَة والفاعليّة معاً؟

أ- إنجاز الهدف المتعلق بإنتاج ألف وحدة يوميّاً.

ب-تقليل التكاليف والموارد المستخدمة.

ج- إنجاز الهدف بشكل كامل، وبأقل التكاليف والموارد.

د- الاستخدام الأمثل لوقت العمل.

٣- ماذا تسمّى إدارة المؤسسات التي تكون محكومة بالقوانين والتشريعات الحكومية ؟

أ- الادارة العامة. ب- الإدارة الخاصة.

ج- إدارة الأعمال. د- الإدارة بالأهداف.

٤- أيٌّ من الآتية لا تعدّ من بيئة الأعمال التي يصعب السيطرة عليها، ولا تشكّل فرصةً، أو تهديد للشركة؟

أ- البيئة الخارجيّة الخاصة.
ب- البيئة الخارجيّة العامة
ج- البيئة الداخليّة.
د- البيئة الإجتماعيّة والثقافية.

٥- أيّ الآتية من عناصرالبيئة الخارجيّة الخاصة؟

أ- المورّدون والمنافسون.
ب- مجلس الإدارة.
ج- البيئة الاجتماعيّة والثقافيّة.
د- البيئة التكنولوجيّة.

٦- عمّ يعبّركلٌّ من: الهيكل التنظيميّ، ودليل الإجراءات ،ونظام شؤون الموظفين، والقوانين واللوائح الداخلية ؟

أ- ثقافة المنظمة.
ب- الأنظمة الداخلية للمؤسسة.
ج- البيئة المادية للمنظمة.
د- البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة.

٧- من مكوّنات أيّ بيئة تعدُّ الاتجاهات السكانيّة ومستوى التعليم ، وتشكيلة الأسرة،

أ- الاقتصاديّة.
ب- الماديّة.
ج- الإجتماعيّة والثقافيّة.
د- البيئة الديموغرافيّة.

٨- عندما تطبق الشركة الأمور القانونية والأخلاقية وتزيد عليها في بعض الأحيان مساهمات اجتماعيّة اذا اقتنعت بها، فأي من مواقف المسؤوليّة الاجتماعية الآتية تطبق؟

أ- المعيق.
ب- المستجيب.
ج- المتكيّف.
د- المتحمّس.

الوَحدة الثّانية

تطوّرُ الفِكْرِ الإداريّ

Development of Administrative Thought



أتأمل ثم أناقش:

هل الإدارةُ وليدةُ العصْرِ الحديث؟

أهداف الوَحدة:

يُتوقَّعُ من الطلبة بعد دراسة هذه الوَحدةِ أنْ يكونوا قادرين على تطبيق النّظريّات الإداريّة الحديثة، في سياقاتٍ حياتيّة، ويتحقّق ذلك من خلال المهام الآتية:

- تحليل حالة دراسية للتعرف على إسهامات الحضارات القديمة في الفكر الإداري .
- تنفيذ نشاط للتعرف على اسهامات الحضارة الإسلامية في الفكر الإداري.
- تنفيذ نشاط للتعرف على مبادىء فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر.
- تحليل حالة دراسية للتعرف على البيروقراطية .
- تحليل تجارب مصنع هوثورن للتعرف على أبرز استنتاجات جورج التون مايو.
- تنفيذ نشاط للتعرف على سلم حاجات ماسلو.
- تنفيذ نشاط للتعرف على نظرية × ونظرية Y.
- تحليل حالة لإدراك أهمية الإدارة بالأهداف وخطواتها.
- تنفيذ نشاط للتعرف على نظرية النظم وعناصرها.
- تنفيذ نشاط لاستنتاج نظرية Z.



نشأة الإدارة

الدّرسُ الأوّل

Management Evolution

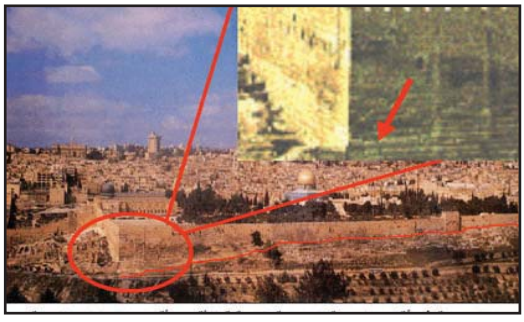
الإدارةُ موجودةٌ منذ القدم، وقد تطوّرت الإدارة بأساليبها ووسائلها،، منذ أنْ عاش الناس في جماعات؛ حيث كانت الإدارة تُشكِّلُ أهميّةً في حياتهم، وخير شاهدٍ على ذلك الآثارُ الموجودةُ في بقاع العالم المختلفة، التي تدلّل على أنّه ما شُيِّدت تلك الآثارُ إلّا بوجود إنسانٍ لديْه قدراتٌ إداريّةٌ، استطاع استغلالَها للوصول إلى هدفه، ونشأت المدارس الإدارية التي تستند إلى فكر إداري محدد، وتبلورت على مر العصور لتشكيل المفاهيم الإدارية الحديثة.

ونستدلُّ على ذلك من خلال الحالة الدراسيّة الآتية:



حالة دراسيّة (١-٢)

الغوْص في أعماق الحضارات



اقترح معلّمُ الإدارة والاقتصاد على طلَبة فرع الرّيادة والأعمال في القدس المحتلّة، عملَ مشروع عن إحدى الحضارات القديمة، ودوْرها في تطوّر الفِكر الإداريّ.

فقال عثمانُ: أنا سأعُدُّ فيلماً تعليميّاً عن حضارة الصين القديمة، التي من أبرز إنجازاتها سورُ الصين العظيم.

وقال خالدٌ: أنا سأعمل على تصميم عرضٍ تقديميٍّ (بور بوينت)، عن حضارة السومريّين التي تقع في بلاد الرافدين (العراق)، وسأضمّن العرض صُوَراً عن برج بابل والحدائق المُعلّقة.

وقال عيسى: أنا سأكتبُ تقريراً حول الحضارة الرومانيّة في فِلَسطينَ، وسأضمّن التقرير معلوماتٍ وصوراً عن بلدة سَبسْطية عاصمةِ الرّومان، والمقبرة الرومانيّة، والمسرح الرومانيّ في نابُلْسَ، وكنيسة العائلة المقدسّة في رام الله.

وقال إبراهيمُ: أنا سأصمّمُ لوحةً تعليميّةً عن الحضارة الكنعانيّة في فلسطين، وسأضمنّها معلوماتٍ وصوراً عن عكّا، ويافا، وأريحا.

وقال محمّدٌ: أنا سأعدُّ مطويّةً خاصّةً عن الحضارة الإسلاميّة، التي من أبرز إنجازاتها المسجدُ الأقصى، وقبّةُ الصّخرة، وسورُ مدينة القدس المحتلّة.

قال المعلّم: أشكركم جميعاً، وأقول لكم إنّ وراءَ إنجازاتِ الحضارات القديمة عقليّةً إداريّةً فذّة، لا تنسوا يا أبنائي أنْ تنفّذوا هذه المشاريعَ ضمن مجموعات.

من خلال قراءة الحالة الدراسيّة السابقة أجب عن التساؤلات الآتية :

١- ما أبرزُ إنجازاتِ الحضارات القديمة الواردة في الحالة الدراسيّة؟

٢- اذكر أمثلةً أخرى على إنجازات الحضارات القديمة.

٣- هل تعتقد أنّ هناك عقليّةً إداريّةً خلف هذه الإنجازات الحضاريّة؟ كيف؟

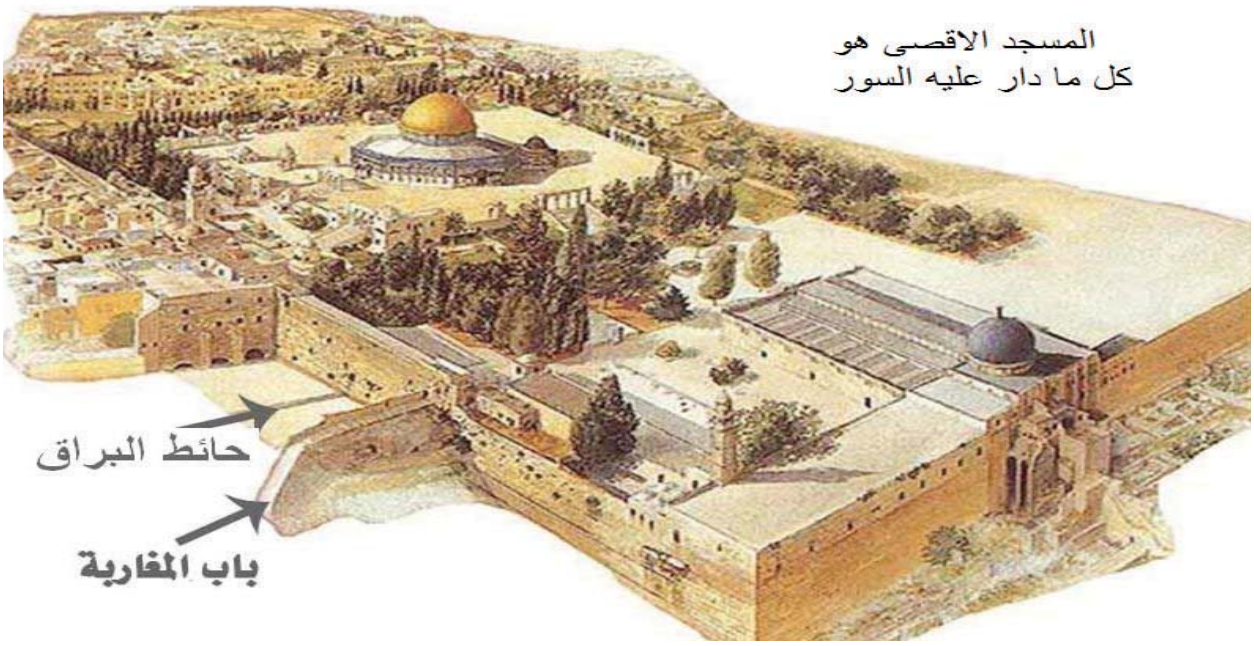
نستنتجُ ممّا سبق:

أنّ الإدارةَ قديمةٌ قِدَمَ الحضارات الإنسانيّة، وقد أقامت الدول حضاراتٍ لا تزال هنالك شواهدُ عليها، كالمساجد، والكنائس، والقصور، ويلخّص الجدول الآتي إسهاماتِ الحضارات القديمة في الفِكر الإداريّ.

الحضارة	إسهامات الحضارة في الفكر الإداريّ
حضارة السومريّين	تطوير اللغة المكتوبة، وتوثيق المعلومة، وتدوين قضايا تمسّهم من خلال اللوحات الفَخّاريّة، وممارسة الرّقابة الإداريّة من خلال نظام المعابد والكَهَنة.
حضارة المصريّين القدماء	قسّموا الدولة الفرعونيّة إلى مقاطعاتٍ، لكلٍّ منها حاكمٌ مسؤولٌ أمام الفرعون، وقسّموا جيش العمّال إلى فرقٍ كبيرةٍ يُشرف على كلِّ فرقةٍ مديرٌ مسؤول، وكل فرقة تُقسم إلى مجموعاتٍ من العمّال، لكلٍّ منها رئيسٌ يراقب عملَها، وصولاً الى بناء الأهرامات.
حضارة البابليّين	ركّزوا على الرّقابة الإداريّة في الإنتاج، وتمّ إنجاز الحدائق المعلّقة، وبرج بابل.
حضارة الصينيّين القدماء	ركّزت على مبدأ الجدارة، واعتمدت عقد الامتحانات والمسابقات أساساً للتعيّين في الوظائف العامّة.
حضارة الإغريق (اليونان)	ركّز نظام الدولة على وجود مجالسَ ومحاكمَ، وهيئاتٍ شعبيّةٍ وموظفين إداريّين.
حضارة الرومانيّين	قسّموا الإمبراطوريّة إلى مائةِ مقاطعةٍ، وكلّ مقاطعةٍ إلى وَحداتٍ أصغر.
الحضارة الإسلاميّة	اشتهرت بممارسة الشورى، وحقّقت نجاحاً باهراً في الفتوحات الإسلاميّة شرقاً وغرباً، وركّزت على فنّ العمارة، واهتمّت ببناء القلاع، والحصون، والأبراج، والأسوار، والبوّابات، والقصور، والمدارس، والمساجد.

أتعلّم:

المسجد الاقصى هو أُولى القبلتيْن، وثالثُ الحرميْن الشريفيْن، وهو كاملُ المنطقة المُحاطة بالسور ، التي تبلغ مِساحتُها حوالي ١٤٤٠٠٠ م٢ ، ويضمُّ معالمَ عدّة، يَصل عددُها إلى حوالي ٢٠٠، منها المسجدُ القِبلي، والمصلّى المرْواني، وقُبّةُ الصّخرة، وحائطُ البُراق، وله ١٤ باباً، منها أبوابُ: المغاربة، والسِّلسلة، والحديد والرحمة، وحِطّة، والمجلس ...، ومنها ٤ أبوابٍ مغلقةٍ، فقد أغلق الاحتلال الصهيونيّ بابَ المغاربة منذ عام ١٩٦٧. وطولُ المسجد القبلي ٨٠ م، وعرضه ٥٥ م، وعدد الأعمدة ٥٣، وعدد السّرايا ٤٩ ، ومسجدُ قبّةِ الصخرة بناءٌ مثمّنُ الأضلاع، بنى قبّتَه عبدُ الملك بنُ مروان، وهو من الشّواهد على الفِكرِ الإداريّ الذي أسهمت فيه الحضارةُ الإسلاميّة.



وكما أسلفنا سابقاً، فإنّ نشأةَ الفكر الإداريّ تعود إلى الوقت الذي بدأ الناسُ يحاولون فيه تحقيقَ أهدافِهم من خلال عملهم معاً كمجموعات، ويشير علمُ الإنسانِ وتاريخُه إلى الكثير من الأدلّة على وجود نشاطاتٍ تنظيميّةٍ، تدلّ على درايةٍ ومعرفةٍ بالأفكار، والممارسات الإداريّة منذ آلاف السنين.

مفهوم المدرسة الإدارية:

يُستخدَم مفهومُ المدرسة School ؛ ليُشيرَ إلى مجموعة المتخصّصين، أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم، وتعريفهم، وتفسيرهم ظاهرةً معيّنةً في الإدارة، ولا تعني حقبةً تاريخيّةً منتهيةً، ولا مكاناً محدّداً.

ويُمكن تصنيفُ الفكرِ الإداريّ ضمن الإسهامات، والمدارسِ الإداريّة الآتية :

١- الإسهامات الإداريّة للحضارة الإسلاميّة.

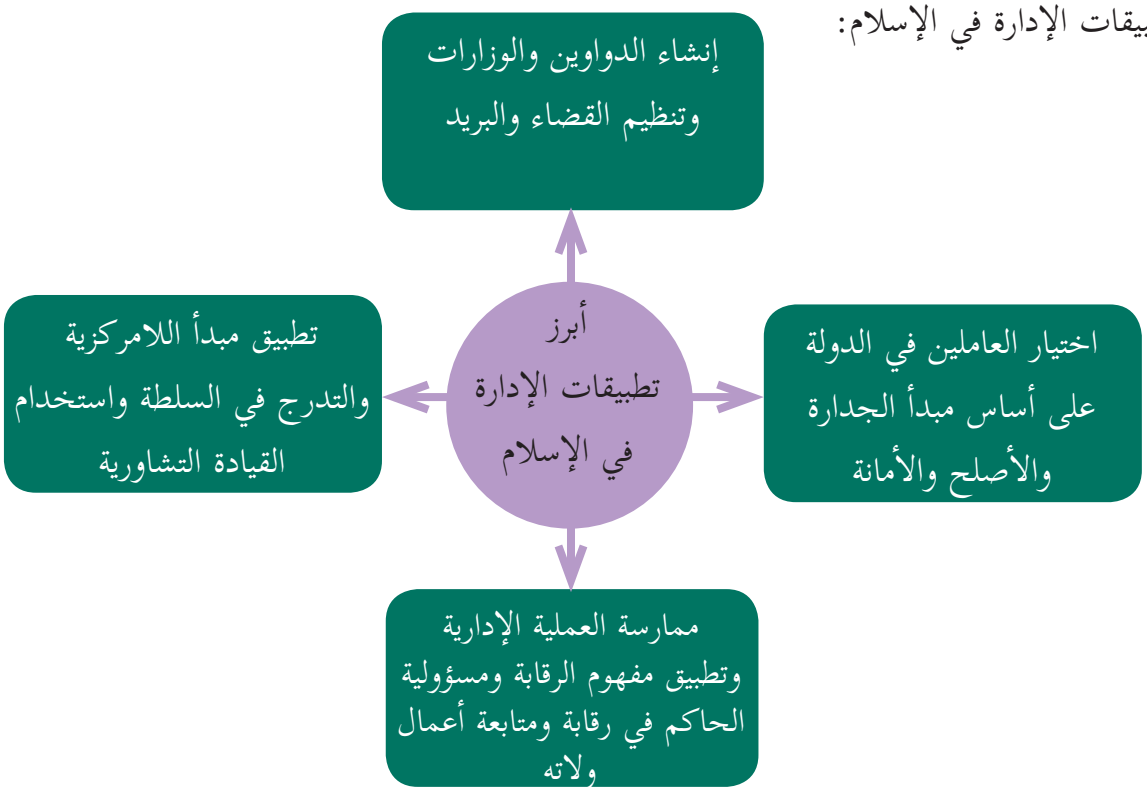
٢- المدرسة الكلاسيكيّة.

٣- المدرسة السلوكيّة.

٤- المدارس الحديثة.

الإسهامات الإداريّة للحضارة الإسلاميّة:

أسهمت الحضارةُ الإسلاميّة في الفكر الإداريّ؛ فقد طبّق المسلمون مختلف المبادىء، والمفاهيم الإداريّة في إدارة شؤون الدولة السياسيّة، والاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والعسكريّة، والشكل الآتي يوضّح أبرزَ تطبيقات الإدارة في الإسلام:



شكل رقم (١-٢) التطبيقات الإدارية في الإسلام

ولتوضيح إسهاماتِ الحضارة الإسلاميّة في الإدارة، ننفّذُ التدريب الآتي:

تدريب (١-٢)

يتضمّنُ الجدولُ الآتي بعض عناصر العمليّة الإداريّة، والمطلوب كتابة أمثلة من إسهامات الحضارة الإسلاميّة لكلِّ عنصرٍ من عناصر العمليّة الإداريّة الآتية:

المجال الإداريّ	أمثلة على إسهامات الحضارة الإسلاميّة في الفكر الإداريّ
١- التخطيط	
٢- التنظيم	
٣- التوجيه	
٤- الرقابة	

نستنتج ممّا سبق أنّ:



هناك أمثلة كثيرة لإسهامات الحضارة الإسلاميّة في الإدارة، منها: حادثة الهجرة النبويّة التي تُعدُّ من الأمثلة على التخطيط، ثم ظهور مستوياتٍ إداريّةٍ مختلفة عند اتّساع الدولة الإسلاميّة؛ ما أدّى إلى استحداث منصِبِ نائب الخليفة، ومنصب قاضي القضاة ، وظهور الوزارات، وكلّها تُعدّ من الأمثلة على التنظيم.

وما وجود الأجهزة الإداريّة المختصّة في الرقابة على الاختصاصات الموكَلَة إليها، التي كانت تُسمّى الدواوين، إلا مثالٌ على الرقابة. وأخيراً، ظهرت عمليّةُ التوجيه من خلال التركيز على الاتّصال والتّواصل، وتحفيز الآخرين وقيادتهم.

نشاط (١-٢)

ابحث عن شواهدَ إداريّةٍ في الحضارة الإسلاميّة (قصص من القرآن، أو السيرة النبويّة، أو سيرة الخلفاء الراشدين) تتجسّدُ فيها أفكارٌ ومفاهيمُ ومبادئُ إداريّةٍ، ثم صمّم عرضاً تقديميّاً (بور بوينت)، واعرضْه أمام زملائك.



أسئلة الدّرس

١ ما المقصود بمفهوم المدارس الإداريّة؟

٢ لخصّ إسهامات الحضارات الآتية في الفكر الإداريّ:

الصين القديمة.

الإغريق (اليونان).

الرومان.

المصريّين القدماء .

الحضارة الإسلاميّة.

٣ وضح أبرز تطبيقات الإدارة في الإسلام.

٤ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصويب العبارة الخاطئة:

١- ( ) استحداث منصب نائب الخليفة من الأمثلة على الرقابة.

٢- ( ) حضارة السومريّين كانت سبّاقة في التأكيد على أهميّة مفهوم الرقابة، من خلال اهتمامهم بحفظ السجّلات والكتابة.

٣- ( ) هجرة النبي -عليه الصلاة والسلام- من مكةَ إلى المدينةِ من الأمثلة على التخطيط.

٤- ( ) برج بابل والحدائق المعلقة من الأمثلة على الحضارة اليونانيّة.

٥- ( ) المدرسة الإداريّة تشير إلى مجموعة متخصّصين يتبنّون الآراء نفسها.

الدّرسُ الثّاني:

مدرسة الإدارة الكلاسيكيّة

Classical Management School

تُعدُّ المدرسةُ الكلاسيكيّة من أقدم المدارس التي تناولت الإدارة كعلم، وكان اهتمام مفكّريها مُنصبّاً على دراسة الحركة والزمن، والرقابة على العمل؛ ما جعل البعض يُطلق عليها اسم الإدارة العلميّة. وتشمل: الإدارة العلميّة، ونظريّة المبادئ الإداريّة، والنظريّة البيروقراطيّة، وسيتم التعرض للمدرسة الإداريّة الكلاسيكيّة فيما يأتي:

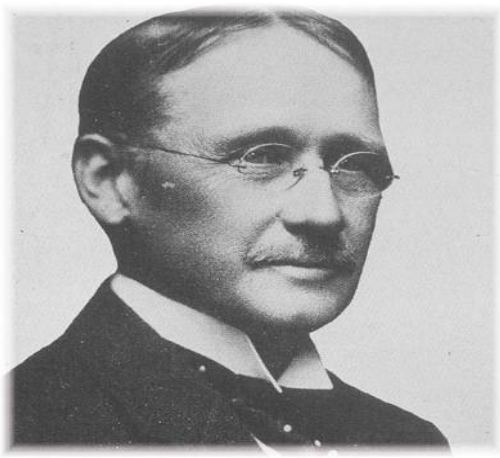
أولًا : دراسات فريدريك تايلور Frederick Taylor Studies :

يعدُّ (فريدريك تايلور) أبا الإدارة العلميّة، ومن أهم كتبه «مبادئ الإدارة العلميّة».

عمل (فريدريك تايلور) كمهندسٍ أمريكيّ، في شركة الصناعة والصُّلب، وتدرّج من وظيفة عامل إلى كبير المهندسين، وبدأ البحث والدراسة من خلال عمله لزيادة الإنتاج، وتقليل التكاليف لإنجاز العمل.

ومن أبرز التجارب التي قام بها (تايلور) تجربةُ جرْفِ خامات الحديد والفحم؛ حيث اكتشف أنّ الجاروف (الكريك) الذي تتّسعُ فُوّهتُه إلى ٢١ باونداً (الباوند : حوالي ٠,٥ كغم) يُعدُّ الأفضل لأعمال الورشة التي عمل فيها؛ ما أدّى إلى زيادة إنتاج العمّال من ١٦ طنّاً إلى ٥٩ طنّاً يوميّاً، وتخفيض عدد العمّال من ٦٠٠ عامل إلى ١٤٠ عاملاً، إضافةً إلى توفير في التكاليف تراوح ما بين ٧٥ -٨٠ ألف دولار سنويّاً في حينها، كما اهتم بتقسيم العمل بين الأفراد وتدريبهم عليه وربط الأجور بالانجاز.

بطاقة تعريفية



الاسم	فريدريك تايلور
سنة الميلاد	١٨٥٦
سنة الوفاه	١٩١٥
الجنسية	أمريكي
المهنة	مهندس

أفكّر:

ما الدوْر الذي لعبه (فردريك تايلور) في إثراء المفهوم الإداريّ ؟

نستنتج ممّا سبق: أنّ للإدارة العلميّة مجموعةً من المبادئ هي:

١- إحلال الأسلوب العلميّ محل الحَدس والتخمين. (دراسة الحركة والزمن).

٢- اختيار العاملين الأكْفاء وتدريبهم وفق أسسٍ علميّة.

٣- تعاون الإدارة والعاملين على تحقيق أهداف العمل.

٤- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليّات؛ بحيث تتولّى الإدارة مسؤوليّة التخطيط والإشراف، ويُعهَدُ إلى العاملين مسؤوليّة التنفيذ.

٥- دفع الأجور على أساس عدد الوَحدات المُنجزة.

دراسات الحركة والزمن:
تقومُ على تحليل حركات وأنشطة العمل، وتحديد أوقاتٍ قياسيّة لأدائها.

ثانيًا: دراسات هنري فايول Henri Fayol Studies :

عمل (هنري فايول) في شركة مناجمِ فحمٍ فرنسيّة؛ حيث شغل منْصِبَ المدير العام بعدما كان مديراً تنفيذيّاً، وكانت الشركة على وشك الإفلاس لاضطراب وضعها؛ الأمر الذي دفعه إلى أنْ يُجري عدداً من البحوث، والدراسات الإداريّة استغرقت منه الفترة ما بين عاميّ ١٩٠٠-١٩١٤ لإصلاح أحوالها، ووضع أفكارَه في كتابه «الإدارة العامّة والصناعيّة» الذي صدر عام ١٩١٦م.

بطاقة تعريفية



الاسم	هنري فايول
سنة الميلاد	١٨٤١
سنة الوفاه	١٩٢٥
الجنسية	فرنسي
المهنة	مهندس تعدين

ومن أهم إسهامات (هنري فايول):

١- **قسّم أنشطة المنشأة الصناعيّة إلى ست مجموعاتٍ، هي:**

أ- أنشطة فنيّة (الإنتاج).

ب-أنشطة تجاريّة (شراء، بيع، مبادلة).

ج- أنشطة ماليّة (تتعلّق برأس المال).

د- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

هـ- أنشطة محاسبيّة (الإحصاء، المحاسبة، التكاليف).

و- أنشطة إداريّة (تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة).

٢- وضع أربعة عشر مبدءاً عاماً في الإدارة، أهمّها:

أ- تقسيم العمل (التخصّص).

ب- تكافؤ السلطة والمسؤوليّة، فكلما زادت السلطة زادت المسؤولية.

ج- وَحدة الأوامر والتوجيهات (كلُّ مرؤوسٍ يتلقّى الأوامر والتوجيهات من رئيسٍ واحدٍ فقط).

د- وَحدة التوجيه (إنّ المؤسّسة بوحداتها الإدارية كافّةً تشترك في خطةٍ توجيهيّةٍ واحدة).

هـ- التسلسل الهرميّ (توضيح خطوط السلطة، والمسؤوليّة، والاتصال أيضاً).

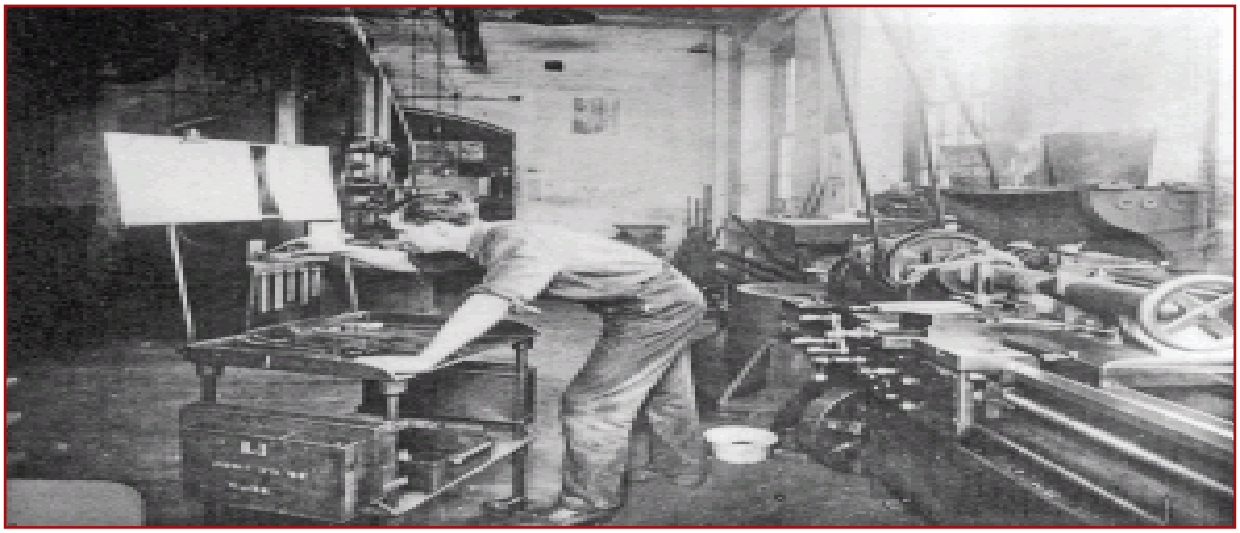
و- الابتكار والمبادأة (مصدر قوة كبير للعمل).

أفكّر:
ما الفرق بين السلطة والمسؤولية.

وكان للتطبيق العملي لمبادىء (فايول) وأفكاره على شركة المناجم التي أدارها أثرٌ واضح؛ حيث توقّف الهبوط في نشاط الشركة، وبدأت أعمالُها بالازدهار.

أفكّر:
هل تعتقد أنّ أفكار (هنري فايول) أسهمت في تطوّر الفكر الإداريّ؟ كيف؟

نشاط (٢-٢)
ابحثْ في جميع مبادىء الإدارة لدى (فايول)، وصمّمْ مطويّةً تتضمّن أمثلة عليها.



تدريب (٢-٢)

اقرأ العبارات الآتية، ثم ضع إشارة (✓) في المكان المناسب للباحث الذي يتبنّى العبارة:

العبارة	تايلور	فايول
ركّز على إحلال الأسلوب العلمي بدل الحدس والتخمين.		
ركّز على دفع الأجور على أساس الوَحدات المُنجزة		
أنشطة الضمان والوقاية تعد من ضمن أنشطة المنشأة الصناعية.		
ركّز على دراسة الحركة والزمن .		
يعد تقسم العمل من المبادئ العامة في الإدارة.		

ثالثًا: دراسات ماكس فيبر Max Weber Studies:

يُعدُّ عالمُ الاجتماع الألمانيّ (ماكس فيبر) الرائدَ الأوّلَ في تطوير مفهوم البيروقراطيّة؛ بهدف الوصول إلى الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجيّة. فالبيروقراطيّة تعني حكم المكاتب، **وسنتعرف إلى البيروقراطيّة من خلال الحالة الدراسيّة الآتية:**

بطاقة تعريفية



الاسم	ماكس فيبر
سنة الميلاد	١٨٦٤
سنة الوفاه	١٩٢٠
الجنسية	ألماني
المهنة	عالم واستاذ جامعي



حالة دراسيّة (٢-٢)

البيروقراطيّة في المؤسّسات الفلسطينيّة

يعمل الأستاذ مصطفى معلّماً في إحدى المدارس الفلسطينيّة، وقد قرّر أنْ يسافر إلى السعودية لأداء مناسك العمرة، فطلب إليه مديرُ المدرسة أنْ يقدّمَ إذنَ سفرٍ بنموذجٍ معتمد، وكتاباً خطّيّاً، وبعد توقيع مدير المدرسة على إذن السفر، توجّه المديرُ إلى مديريّة التربية والتعليم؛ لتوقيعه من رئيس قسم الإشراف،

ورئيس قسم الامتحانات، وبعد توقيع رؤساء الأقسام عليه، تمّ تقديمُ إذن السفر إلى مدير التربية والتعليم لتوقيعه، ومن ثمّ إرسال الكتاب إلى الشؤون الإدارية لاعتماده، وبعد أسبوعٍ تمّ الردّ بالموافقة على إذن السفر من خلال قسم الديوان.

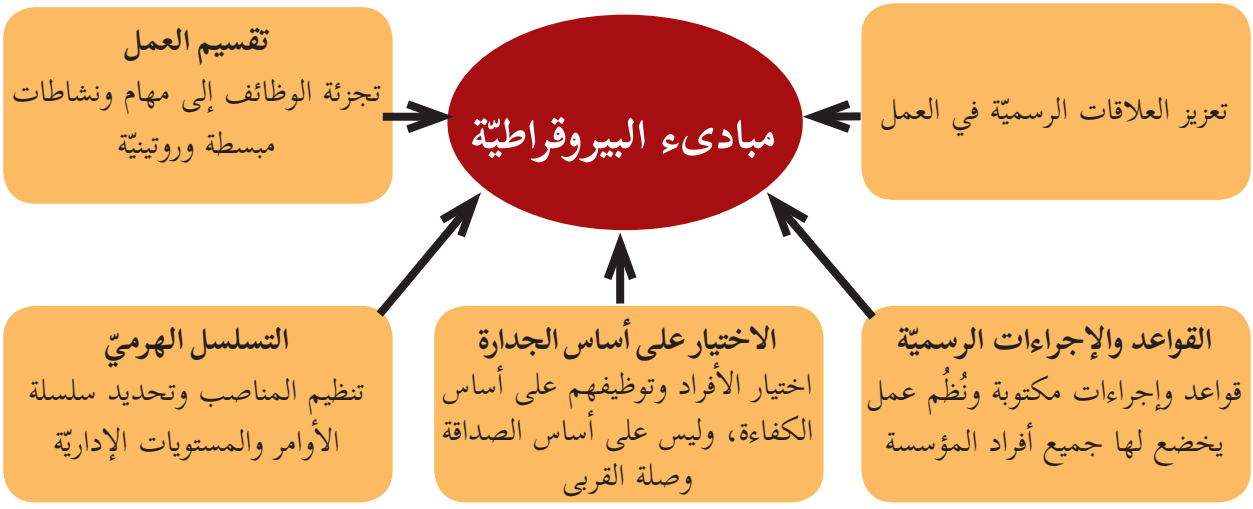
من خلال قراءة الحالة الدراسيّة السابقة، أجبْ عن الأسئلة الآتية:

١- ما تعليقك على إجراءات السّفر في الحالة الدراسيّة؟
٢- هل تقليل إجراءات الحصول على إذن سفرٍ يتعارض مع البيروقراطيّة؟ ولماذا؟
٣- ماذا تقترحُ على وزارة التربية والتعليم لتقليل وقت الحصول على إذن سفر؟

* البيروقراطيّة:

لقد أصبحت البيروقراطيّةُ وفق المفهوم الشائع مرادفةً للحالة السلبيّة والروتين، والتأخير في إنجاز المعاملات، والجمود في التعامل، في حين أنّ البيروقراطيّةَ كمفهوم لا تحمل المعاني السيّئة، أو غير المرغوب فيها، ولكنّ المقصودَ منها أنْ تصفَ النموذج الأمثل للتنظيم، الذي يقسّمُ العمل إلى: عملٍ إداريٍّ نابعٍ من المكتب، وعملٍ تنفيذيّ، والمنفّذون هم من يعكسون البيروقراطيّةَ سلباً وإيجاباً.

ومن أبرز تعريفات البيروقراطيّة: صيغةٌ تنظيميّةٌ عقلانيّةٌ ورشيدة، قائمةٌ على أساس المنطق والنظام، والسلطة الشرعيّة لإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف.



شكل رقم (٢-٢): مبادئ البيروقراطيّة

قضيّة للنقاش:

يعتقد كثيرٌ من الناس أنّ النظامَ البيروقراطيّ نظامٌ إداريٌّ فاشل.



تدريب (٣-٢)

فيما يأتي مبادىء وممارساتٌ إداريّة مختلفة، والمطلوب تنسيب كلٍّ منها إلى المفكّر الإداريّ الذي نادى بها، وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، مع العلم بأنّه قد يشترك مفكّران، أو أكثر في المبدأ الإداريّ نفسِه.

مبادئ وممارسات إداريّة	تايلور	فايول	فيبر
تحفيز العاملين ومكافأتهم لقاء جهودهم في إنجاز العمل.			
أيّة علاقة غير رسميّة بين العاملين في المؤسسة تُعدُّ علاقةً غير قانونيّة.			
ضرورة توازن السلطة والمسؤوليّة.			
تصنيف أنشطة المنشأة إلى مجموعاتٍ متشابهةٍ من حيث الخصائص.			
أكّدت فصل وظيفة التخطيط للعمل عن وظيفة تنفيذ العمل.			
تنظر إلى العامل على أنّه آلةٌ، يُمكن التحكمُ بها عن طريق الإغراء الماديّ، وأهملت صحته النفسيّة والجسمانيّة.			
استخدام المنهج العلميّ في الإدارة من خلال أسلوب الملاحظة والتجريب.			
التأكيد على أنْ تكونَ الأوامر والتعليمات والقرارات مكتوبة.			

ضرورة اختيار العاملين، ومن ثمّ العمل على تدريبهم وتطويرهم.			
أنْ يتْبَعَ المرؤوس لرئيسٍ واحدٍ ليس أكثر.			
تسلسُل السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل تدريجيّ.			
لها مدلولٌ سلبيٌّ، وتتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكوميّة، أو التأخير في إنجاز المعاملات.			
العمل ضمن لوائحَ وتعليماتٍ وقواعدَ محدَّدة، والتقيّد بها بعيداً عن المحسوبيّة والواسطة.			



أسئلة الدّرس

١ مَا أبرزُ علماء المدرسة الإداريّة الكلاسيكيّة؟

٢ اذكر مبادىء الإدارة العلميّة.

٣ أعطِ أمثلةً على إسهامات هنري فايول في الفكر الإداريّ.

٤ وضح مبادئ البيروقراطيّة.

٥ علّل: البيروقراطيّة لا تحمل المعاني السيّئة، أو غير المرغوب فيها، كما هو معروف في عصرنا.

٦ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي، مع تصويب العبارة الخاطئة:

١- ( ) يُعدُّ (هنري فايول) عالمُ الاجتماع الألمانيّ الرائدَ الأوّلَ في تطوير مفهوم البيروقراطيّة.

٢- ( ) البيروقراطيّة لا تعني حُكمَ المكاتب.

٣- ( ) من المبادئ العامة التي وضعها فايول مبدأ وحدة التوجيه ومبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.

٤- ( ) يُعدُّ (فريدريك تايلور) أبا الإدارة العلميّة.

٥- ( ) تشتمل المدرسةُ الكلاسيكيّة على نظريّة النُظم، والنظريّة الظرفيّة.

المدرسة السلوكيّة

Behavioral school

نشأت المدرسةُ السلوكيّةُ كردّ فعلٍ على المدرسة الكلاسيكيّة، التي أهملت الجوانب المعنويّة للعنصر البشريّ؛ إذْ كان اهتمامُها بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات؛ بهدف مساعدة المديرين على فَهْم هذا السلوك، ليكونوا قادرين على تعديله، بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي روّاد هذه المدرسة إلى علم الاجتماع، وعلم النفس. وسنناقش بإيجاز إسهاماتِ العلماء في تطوير هذه المدرسة.

أوّلًا: دراسات إلتون مايو Elton Mayo Studies

ارتبطت بالأبحاث والتجارب التي قام بها (جورج إلتون مايو) في شركة (ويسترن إلكتريك)، في مصنع (هوثورن)، ومن أبرزها:

* **تجربة الإضاءة:**

أراد (إلتون مايو) وزميله (روثلزبرجر) من تجربة الإضاءة أنْ يتعرّفا إلى أثر مقدار الضوء في إنتاجيّة العمّال، فاختارا مجموعتيْن متشابهتيْن في الأجور، ومعدّل العمر، والمعدّات المستخدمة، واتّخذ الباحثان من المجموعة الأولى نموذجاً قياسيّاً، حيث ظلّ أعضاؤها يعملون دون تغييرٍ في نسبة الإضاءة، بينما اتّخذا من المجموعة الثانية نموذجاً تجريبيّاً.

تمّ تغييرُ الضوْءِ عند المجموعة الثانية، وكان الإنتاج يُقاس، لمعرفة أثر تغيير الضوْء في إنتاجيّة العامل، ولاحظ الباحثان أنّ التغيُّرَ في الضوْء (زيادة أو نقصان) لم يكنْ له الأثر المتوقّع في زيادة الإنتاجيّة، وأنّ هناك عواملَ أخرى غير ظروف العمل الماديّة، لها تأثيرُها الملموس في زيادة الإنتاجيّة؛ ما دفعهم إلى إجراء المزيد من التجارب للتعرف إلى هذه العناصر.

بطاقة تعريفية



الاسم	جورج التون مايو
سنة الميلاد	١٨٨٠
سنة الوفاه	١٩٤٩
الجنسية	أسترالي
المهنة	عالم نفس واستاذ جامعي

* تجربة قاعة التجميع:

بدأت هذه التجربة بوضع ست عاملات من مصنع (هوثورن)،تربطهنّ علاقةُ صداقة ومودّة، ممّن يعملن في قاعة تجميع أجهزة الهاتف، في مكانٍ منفصلٍ عن باقي العاملات في تلك القاعة، دون أنْ يكونَ لهنّ رئيس، مع تواجُدِ مراقب يُحصي إنتاجهن كلَّ فترةٍ زمنيّة، وتمّ إجراءُ تغييراتٍ على الحرارة، والإضاءة، ووقت العمل في المكان الذي تعمل فيه العاملات، وما إلى ذلك، غير أنّه تبيّن أنّ ذلك التغيير لم يكن له أثرٌ يُذكر، لكن إنتاجيّتهن ازدادت عن معدل إنتاجيّة زميلاتهن في قاعة التجميع، وعند سؤال العاملات عن سبب زيادة الإنتاجيّة، تبيّن أنّها ترجع أصلاً إلى ما أُتيح لهنّ من حريّة العمل، وتبادل الحديث دون سيفٍ مسلّطٍ عليهنّ من الرقابة التقليديّة ، وإحساسهنّ بالانسجام كمجتمعٍ صغير؛ اذ تكوّنت بينهن روابطُ اجتماعيّةٌ خارج نطاق العمل، وتحقّق بينهن تعاونٌ كاملٌ، وانسجامٌ شديدٌ، إلى درجة أنّه لو احسّت إحداهنّ بالتعب فإنّ زميلةً لها تضاعفُ من جهدها لتعوّضَ النقص في إنتاج الأولى.

أفكّر:

من خلال التجربتيْن السابقتيْن، ما أبرز استنتاجات (إلتون مايو)؟

نستنتج من خلال التجربتيْن السابقتيْن التي قام بهما (جورج إلتون مايو) في مصنع (هوثورن) ما يأتي:



١- طريقة الإشراف على العامل تؤثّر في شعوره تجاه العمل، وبالتالي ينعكس على إنتاجيّته، وينبغي ألّا يكون الإشراف مقتصراً على مجرد إصدار الأوامر، بل يجب أنْ يقوم على أساسٍ من التفاهم المتبادل.

٢- الحريّة التي يتمتع بها العامل لتحقيق الهدف المحدّد له، تُعدُّ أهمّ الدعامات التي تحفّزه على بذل أقصى جهد في عمله؛ حيث يترتّب على ذلك ارتفاعٌ في الحالة المعنويّة، وإحساسٌ كاملٌ بالمسؤولية تجاه ذلك العمل.

٣- العمل الجماعيّ يؤتي أثراً فعّالاً إذا ما ساد الشعور بالانسجام بين أعضاء الجماعة.

٤- الدافع الماديّ لم يكن وحده السبب في زيادة الإنتاج، بل إنّ الحالة النفسيّة للعاملين تؤثر أيضا في زيادة الإنتاج.

٥- هناك دورٌ لا يُنكَرُ للتنظيم غير الرسميّ على إنتاجيّة العاملين، بعكس مبادئ المدرسة العلميّة.

ثانيا : دراسات أبراهام ماسلو Abraham Maslow Studies

يشتهر (ماسلو) بنظريّة الحاجات، وهي نظريّةٌ نفسيّةٌ تناقش ترتيب حاجات الإنسان في شكل تسلسلٍ هرميّ، وهذا ما سنناقشه في التدريب الآتي:

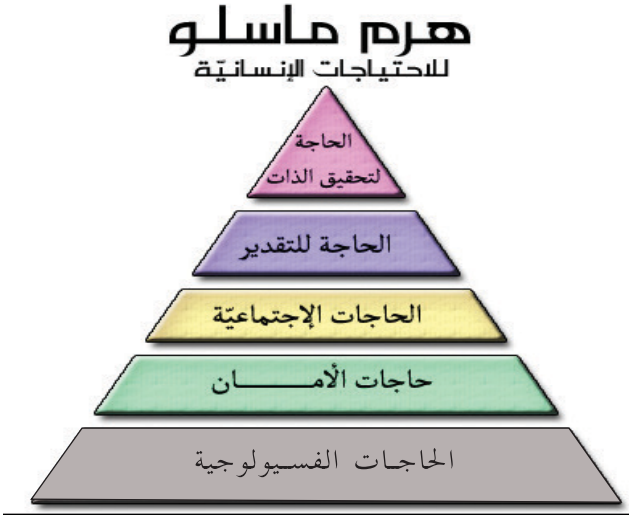
بطاقة تعريفية



الاسم	ابراهيم ماسلو
سنة الميلاد	١٩٠٨
سنة الوفاه	١٩٧٠
الجنسية	أمريكي
المهنة	عالم نفس

تدريب (٤-١٢)

يمثّل الهرمُ الآتي تدرّج الحاجات عند (ماسلو):



المطلوب : أجبْ عن التساؤلات الآتية:

١- باعتقادك ما الحاجة التي يبدأ بها الهرم؟ وما الحاجة التي ينتهي بها ؟

٢- أعطِ أمثلة لكلٍّ من :

أ- الحاجات الفسيولوجيّة. ب- حاجات الأمان. ج- الحاجات الاجتماعيّة.

د- الحاجة للتقدير. هـ- الحاجة لتحقيق الذات.

٣- هل هناك ضرورة لتلبية هذه الحاجات الخمسة بشكل تدرجي ترتيبي؟ وضح.

تدريب (٥-٢)

اقرأ العبارات الآتية بتمعّن، ثم ضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبّر عن الحاجات حسب هرم ماسلو، لكلٍّ ممّا يأتي :

الرقم	الحاجات	الحاجات الفسيولوجيّة (الجسديّة)	حاجات الأمان	الحاجات الاجتماعيّة	حاجات تقدير الذات	حاجات تحقيق الذات
١-	الراتب الذي تتقاضاه العاملات في مشاغل الخياطة الفلسطينيّة.					
٢-	تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار في مناشير الحجر في بلدة قباطية.					
٣-	تكوين صداقات بين الموظفين في إحدى شركات التأمين .					
٤-	التأمين الصحي في مديرية التربيّة والتعليم في أريحا.					
٥-	عقود العمل الرسميّة والدائمة في وزارة الصحة الفلسطينيّة .					
٦-	خطابات شكر، وشهادات تقدير للمعلمين المتميّزين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينيّة.					
٧-	حصول أحد أساتذة الهندسة في جامعة النجاح الوطنية على براءة اختراع.					
٨-	تقبُّل الآخرين للشخص.					

نستنتج من التدريب السابق أنّ ماسلو قد صنّف الحاجات الإنسانيّة إلى خمس مجموعات يجب تلبيتها بشكل تدريجي هرمي، هي:

١- **الحاجات الفسيولوجيّة (الجسمانيّة):** وتمثل الحاجات الإنسانيّة لبقاء الإنسان، وتتضمّن هذه المجموعة الحاجة إلى الطعام واللباس، والماء، والهواء، والنوم. وهي المتطلبات الأساسيّة للحفاظ على الجسم في حالة توازنٍ ووعيّ، ومن الأمثلة عليها في منظمّات الأعمال الفلسطينيّة: الراتب الأساسي، والمزايا العينيّة من الوظيفة.

٢- **الحاجة إلى الأمن والأمان والاستقرار:** ومنها الحاجة إلى الحماية من الأخطار الخارجيّة، فمثلا معظم العاملين يرغبون في أداء أعمالٍ خاليةٍ من المخاطر التي تهدّد البدن، أو النفس، وتحقّق الأمان بالاستقرار الوظيفيّ، وقد رُبطَت الحياةُ الآمنة بالأساسيّات؛ حيث قال الله تعالى في سورة قريش: «الذي أطعمهم من جوعٍ وآمنَهُم من خَوْف». ومن الأمثلة عليها في منظمّات الأعمال الفلسطينيّة: الراتب التقاعديّ والضمان الإجتماعي، ووسائل الصّحة والسلامة في العمل (التأمين الصحي والتأمين ضد إصابات العمل.

٣- **الحاجة إلى الانتماء والحب (الحاجات الاجتماعيّة):** فالإنسان يهوى النشاط الاجتماعيّ حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفةٍ عامّة، مع رغبته في الوصول إلى مركزٍ مرموقٍ داخل الفئة التي ينتمي إليها، ومن الأمثلة عليها تكوينُ صداقاتٍ مع الآخرين في العمل.

٤- **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** فكلُّ إنسانٍ يرغب في أنْ يكون ذا مكانةٍ بين الآخرين، وأنْ يكونَ متميِّزاً في المقدرة، والإنجاز، والدقّة، والإخلاص، والكفاءة، ومن الأمثلة على ذلك الحصول على الألقاب، والجوائز، والترقيات.

٥- **الحاجة إلى تحقيق الذات وتحقيق الطموحات:** أي أنْ يكونَ الإنسانُ في المكان الذي يحلم به؛ بمعنى أنْ يكونَ له اسمٌ معروف، وأنْ يفعلَ شيئاً يُقدَّرُ عليه، ويحقِّقُ له ما كان يأملُ فيه ويتمنّاه. ومن الأمثلة على ذلك الحصولُ على موقعٍ وظيفيٍّ عالٍ، الإنجاز، الابتكار، التميز.

نشاط (٣-٢)

١- ما السلوكيات التي يتّبعُها الأفراد عندما لا تُشبَعُ حاجاتُهم الفسيولوجيّة؟

٢- ابحث في الحاجات الفسيولوجيّة، والحاجة إلى الأمن، والحاجات الاجتماعيّة، والحاجة إلى التقدير التي توفرّها بعض منظمات الأعمال الفلسطينيّة لموظفّيها.

ثالثا: دراسات دوجلاس ماكريجور Douglas Mcreegor Studies

اقترح (ماكريجور) وجود فلسفتين بشأن الإنسان: الأولى نظريّة (X) التي تفترض الجانب السلبيّ للعامل، والثانية نظريّة (Y) التي تفترض الجانب الإيجابيّ للعامل، والتدريب الآتي يوضّح ذلك:

بطاقة تعريفية



الاسم	دوجلاس ماكريجور
سنة الميلاد	١٩٠٦
سنة الوفاه	١٩٦٤
الجنسية	أمريكي
المهنة	عالم نفس

تدريب (٦-٢)

تمثّل العبارات الآتية سلوكيّاتٍ يستخدمُها المديرُ مع العاملين، حدّدْ السلوكيّاتِ الصائبة، و السلوكيّات الخاطئة من وجهة نظرك؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

العبارة	سلوكيّات صائبة	سلوكيّات خاطئة
١- الإشراف على المرؤوسين بشكلٍ مباشرٍ للحصول على أفضل عملٍ منهم.		
٢- وضع الأهداف للمرؤوسين، وإقناعهم بمزايا خطّة العمل.		
٣- إعداد نظامٍ رقابيٍّ للتأكّد من أنّ العاملين يقومون بإنجاز أعمالهم.		
٤- التأكّد من أنّ العاملين يقومون بأعمالهم وفق ما خُطِّط لهم.		
٥- التواصل مع المرؤوسين يوميّاً للتأكّد ما إذا كانوا في حاجة إلى المساعدة.		
٦- التدخل من غير دعوةٍ، أو إذن في حالة وجود تقارير تُشير إلى وجود تراجع في العمل.		
٧- الضغط على المرؤوسين، للالتزام بإنجاز العمل وفق الجدول الزمنيّ عند الضرورة.		
٨- عقد اجتماعاتٍ متكرّرةٍ حتى نعلم من الآخرين ما يجري في الشركة.		

* ملحوظة: اجمع السلوكيّات الصائبة، ثم ضعها على المقياس للتعرّف إلى كونك مديراً على الطراز الحديث (نظرية Y)، أم على الطراز القديم(نظرية X).

مقياس X-Y

المفتاح : نظرية Y ٠ ٤ ٨ نظرية X

استنتج (ماكريجور) أنّ افتراضاتِ المدير بشأن الآخرين لها تأثيرٌ كبيرٌ في الطريقة التي يعاملهم بها. وتتضمّن نظريّة (X) أربعةَ افتراضات:

١- إذا لم يكن العملُ شيئاً بغيضاً على النفس بكلِّ ما في هذه الكلمة من معنى، فإنّه على الأقلّ مَهمّةٌ شاقّةٌ مرهقةٌ، يُفرَض على الفرد أداؤها، حتى يبقى على قيْد الحياة.

٢- كراهيةُ الإنسان العادي للعمل كراهيةٌ موروثة، فهو يسعى إلى تجنّبه كلما استطاع ذلك.

٣- بسبب الصفة البشرية في كراهية العمل، ينبغي إجبارُ الأفراد على العمل، والرقابة عليهم، وأخذهم بالأوامر الصارمة، أو التهديد بالعقاب؛ لدفعهم كي يبذلوا الجهد الكافي نحو إنجاز الأهداف التنظيميّة.

٤- يُفضِّلُ الفرد أنْ يخضعَ للرقابة (أي أنّ ينقاد ولا يقود)، ويميل إلى تجنّب المسؤوليّة، فطموحاته محدودة، وكلُّ ما يريده هو أنْ يحصلَ على الأمان في عمله الذي هو فوق كلِّ شيء.

وقد اقترح (ماكريجور) أربعةَ افتراضاتٍ أخرى، أطلق عليها نظريّة (Y) بالمقارنة مع نظريّة (X)، بشأن الفرد:

١- العامل يحبُّ العمل، وينظر إليه كهواية، مثل حبِّه اللعبَ، واستمتاعه به، فهو يجد في العمل كلّ الراحة.

٢- يمارس العاملون توجيهاً ورقابةً ذاتيّةً إذا ما التزموا بالأهداف.

٣- الفردُ قادرٌ على أنْ يتعلّمَ قبولَ المسؤوليّة، وحتى أنّه يمكن أنْ يسعى إليها.

٤- لدى الناس بصفةٍ عامّةٍ قدراتٌ كامنةٌ، ومقدرةٌ على اتّخاذ قراراتٍ جيّدةٍ، ومثمرةٍ للمنظّمة.



أسئلة الدّرس

١ وضّحْ المقصود بكلٍّ من: نظريّة (X)، ونظرية (Y).

٢ لخّص أبرز استنتاجاتِ تجارب مصنع (هوثورن).

٣ أعطِ أمثلةً لكلٍّ من الآتية:

١- الحاجات الفسيولوجيّة.

٢- حاجات الأمان.

٣- الحاجات الاجتماعيّة.

٤- حاجات تقدير الذات.

٥- حاجات تحقيق الذات.

٤ صفْ كيف يمكن الإفادة من هرم (ماسلو) للحاجات في المؤسّسات المعاصرة.

٥ (ليس بالضرورة اشباع الحاجات الإنسانية لدى ماسلو بشكل هرمي تدرجي) علق.

٦ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، مع تصحيح العبارة الخاطئة لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ( ) من أبرز روّاد المدرسة السلوكيّة (هنري فايول).

٢- ( ) ارتبطت حركة العلاقات الإنسانيّة بالباحث (جورج التون مايو).

٣- ( ) تؤكد نظريّة (X) أنّ الإنسان يحبّ العمل.

٤- ( ) الراتب الذي يتقاضاه الموظّف من الأمثلة على حاجات تحقيق الذات.

٥- ( ) إنّ الدافع الماديّ هو سبب زيادة الإنتاجيّة حسب دراسات (هوثورن).

الدّرسُ الرّابع:

المدارس الحديثة

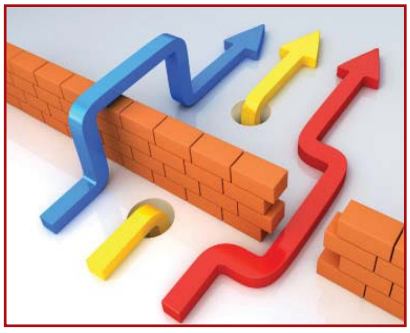
أسهم التقدّم العلميّ والتكنولوجيّ والإداريّ في ظهور مدارسَ إداريّةٍ حديثةٍ في الإدارة، وفيما يأتي أهمّ هذه المدارس:

أولا: المدرسة الموقفيّة Situational school :

سنتعرف إلى المدرسة الموقفيّة من خلال الحالة الدراسيّة الآتية:

حالة دراسيّة (٣-٢)

الموظّف عمر



يعمل عمرُ في إحدى الشركات الفلسطينيّة، وقد أخفق في تحقيق مَهمَّةٍ للشركة، كان قد كلّفه بها المدير، فأصرّ نائب المدير على محاسبة عمرَ، وإيقاع العقوبة المناسبة بحقّه؛ وذلك وفقاً للنّظم والقوانين المُعلنة داخل الشركة، بينما أصرّ مدير شؤون الموظفين على أنّه لا بدّ من التّسامح معه.

- **من وجهة نظرك، أجبْ عن التساؤلات الآتية:**

١- إلى أيّ المدارس الإداريّة السابقة تنسب رأي كلٍّ من نائب المدير، ومدير شؤون الموظفين؟

٢- أيّهما تؤيّد: نائب المدير، أم مدير شؤون الموظفين؟ ولماذا؟

من خلال الحالة الدراسيّة السابقة نجدُ أنّ بعضَ الطلَبة سيؤيّد الشّدة مع الموظّف عمرَ، والبعض الآخر سيؤيّد التّسامح، ولكنّ بعضَهم سيتساءل، ما المَهمّة التي كُلّف بها عمر؟ وما الخسائرُ التي سبّبها للمؤسسة بإخفاقه؟ وهل المعلومات الوارد في الحالة الدراسيّة كافية لنتمكّنَ من اتخاذ قرارٍ بكيفيّة التصرف مع عمر؟

نستنتج ممّا سبق أنّ:

١- المدرسة الموقفية تمثّل اتّجاهاً حديثاً في الفِكرِ الإداريّ، الذي يقوم على أساس أنّه ليس هناك مدرسةٌ إداريّةٌ يمكن تطبيقُها باستمرار في مختلف الظروف، وعلى كل أنواع المنشآت، إنّما يجب التعامل مع هذه المدارس والنظريّات بناءً على الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظّمة.

٢- ليس للمدير الحريّة في اختيار الوسائل التي تعكس أهواءه وتحيّزه، بل يجب أخذ الظروف المحيطة بعيْن الاعتبار.

٣- تركّز هذه المدرسة على دراسة المتغيّرات مثل: المهام، والقوى العاملة، والتكنولوجيا المستخدمة، والبيئة الخارجية قبيل اتخاذ القرار الإداري المناسب.

نشاط (٤-٢)

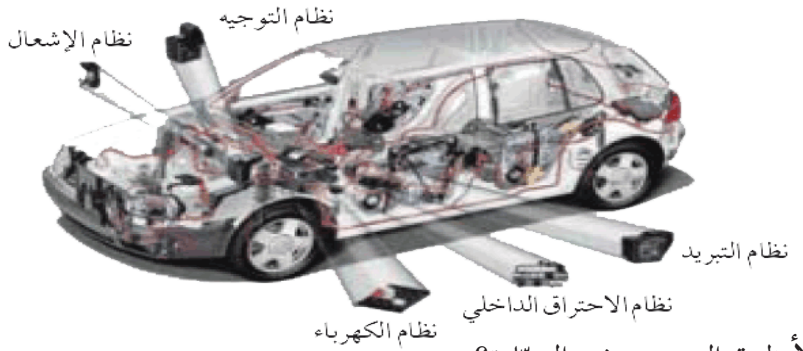
يتمّ تكليف الطلبةِ (على شكل مجموعات) بمناقشة الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في التعامل مع الطلبة المتأخرين عن الدوام المدرسيّ، ومن ثمّ تقديمُ عرضٍ شفويٍّ يتضمّن الظروف والمتغيّرات التي تؤثّر في اختلاف هذه الاساليب.

ثانيا: مدرسة النّظُم: The System School of Management

تعتقد مدرسةُ النّظم أنّ المؤسّسةَ تعمل بموجبِ نظامٍ مُتّحد، ومؤلّفٍ من أجزاء متداخلة، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:

تدريب (٢-٧)

تأمّلْ الشكل الآتي، ثم أجبْ عن التساؤلات الآتية:



١- ما أبرز الأنظمة الموجود في السيّارة؟

٢- في رأيك، هل تستطيع السيّارة أنْ تعملَ لو تعطّل نظام الكهرباء مثلاً ؟ ولماذا؟

٣- ما العلاقة بين الأنظمة الفرعيّة في السيّارة؟

٤- في رأيك، ما تعريف النظام؟

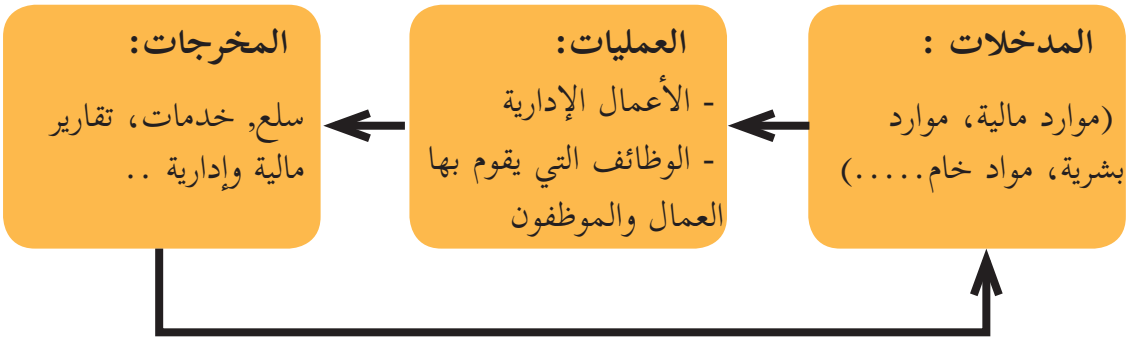
نستنتج ممّا سبق: أنّ النظامَ عبارةٌ عن مجموعة من الأجزاء المترابطة التي يعتمد بعضها على بعض؛ لتحقيق هدفٍ معيّن .

ومثال على ذلك التنسيقُ الواجب حصولُه بين إدارات المؤسّسة العاملة، فالمؤسّسة التي تتواجد في الأسواق من خلال منتجاتها تعرف جيّداً أنّ إدارة الإنتاج تعتمد على إدارة التسويق في بيع وتصريف منتجات المؤسسة، وإدارة التسويق تعتمد على الإدارة الماليّة في الحصول على التمويل، وهكذا.

وخُلاصةُ القول: أنّ كلَّ إدارةٍ من الإدارات العاملة داخل المؤسسة الواحدة تعتمد على الإدارات الأخرى، لإنجاز مهامها.

ويتألّف نظام المؤسسة حسب نظريّة النّظم من العناصر الأربعة الآتية:

- المُدخلات.
- العمليّة التحويليّة.
- المُخرجات.
- التغذية الراجعة.



شكل (١-١) فكرة النظام

ثالثا: الإدارة بالأهداف Management by Objectives (MBO):

أوّلُ منْ نادى بالإدارة بالأهداف هو (بيتر دركر) Drucker في كتابه «الإدارة في التطبيق»، الذي أكّد فيه ضرورةَ توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظّمة، وللتعرف إلى منهج الإدارة بالأهداف، دعونا نتناولْ الحالة الدراسيّة الآتية:

حالة دراسيّة (٤-٢)

الإدارة بالأهداف



يعمل أبو صالحٍ مديرا لإحدى شركات الأدوية الفلسطينيّة، التحق بدورة حول الإدارة بالأهداف، وبعد انتهاء الدورة جمع رؤساء الأقسام والموظّفين، وتحدث معهم حول هذه النظرية الحديثة، وناقشوا الهدف الذي تسعى الشركة لتحقيقه، وتوصّلوا إلى أنّ هدف الشركة الرئيس هو زيادةُ المبيعات بنسبة 20%، خلال السنوات الثلاث القادمة، وطلب من رؤساء الأقسام تزويدَه بأهدافٍ تفصيليّةٍ، وخطة لتحقيق هذا الهدف.

بعد اطّلاعك على مجريات الحالة الدراسيّة، أجبْ عن التساؤلات الآتية:

١- ما الهدف الذي حدّده مدير الشركة؟

٢- هل يمكن قياس هذا الهدف بدقة، ومعرفة مدى تحققه؟

٣- لو كنت تعمل رئيسَ قسمٍ (التسويق، الإنتاج، المبيعات) في هذه الشركة، فما الأهدافُ التفصيليّةُ التي ستقترحها؟

* **الإدارة بالأهداف:** هي طريقةٌ إداريّةٌ تعتمد على تشارك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقُها، في فتراتٍ زمنيّةٍ محدّدةٍ في ضوْء الموارد المتاحة، والمسؤوليّات، والصلاحيّات الممنوحة للمرؤوسين، مع تقييم أداء المرؤوس دوريّاً؛ بحيث تتناسب المكافآت والعقوبات مع مدى الإنجاز.

* **خطوات الإدارة بالأهداف:**

١- مناقشة المدراء والموظفين الأهداف والنتائج المراد تحقيقُها.

٢- تحديد الأهداف ضمن خطةٍ زمنيّة.

٣- تقييم الإنجاز.

٤- إجراء التعديلات المطلوبة.

نشاط (٥-٢)

اخترْ منظمةَ أعمالٍ فلسطينية، ثم حدّدْ أهدافاً عامّة وخاصّة، تسعى المنظّمة إلى تحقيقها.

رابعا: نظريّة Z:

نظراً للنجاح الذي حقّقته اليابان في مختلف الميادين؛ فقد اهتمّ العديدُ من الكتّاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانيّة في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانينيّات من القرن الماضي صدر كتابٌ بعنوان «نظرية (Z)»، للعالم الياباني (ويليام أوشي) William Ouchi، وهي نظريّةٌ توفيقيّةٌ للنموذجيْن الياباني والأمريكيّ. وللتعرف إلى نظريّة (Z) دعونا نطبّقْ التدريب الآتي:

تدريب (٨-٢)

الشكل الآتي يوضّحُ النماذج الإداريّة لدى الشركات الأمريكيّة واليابانيّة، والمطلوب: استنتاج نموذج (Z) من خلال إجراء علاقة توفيقيّة بين النموذجيْن: الأمريكيّ واليابانيّ

النموذج الياباني J

١- الاستمرار في العمل طيلة حياة الفرد.
٢- القرارات جماعية.
٣- المسؤوليّة جماعية.
٤- مجال العمل عام (تدوير وظيفي).
٥- تقييم الأداء والترقيات بطيئة جدًا.
٦- وسائل رقابة ضمنية (ذاتية).
٧- اهتمام شامل بالعاملين (اثناء العمل وخارجه) باعتباره انسانًا.

النموذج الامريكيّ A

١- مدة العمل لفترة محدودة.
٢- القرارات فرديّة.
٣- المسؤوليّة فرديّة (المدير مسؤول عن عمل الجماعة)
٤- مجال العمل متخصص جداً.
٥- تقييم الأداء والترقيات سريعة.
٦- وسائل رقابة صريحة(خارجية).
٧- اهتمام بشؤون العامل المتعلقة بالعمل.

نموذج Z

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

أتعلّم:

اشتهرت اليابان فيما يُعرف بحلقات الجوْدة (quality circles)، وهي قيامُ مجموعاتٍ صغيرةٍ من العاملين بشكل تطوعيّ وغير رسمي، لحلّ مشكلةٍ فنيّةٍ، أو إداريّة تواجه العمل والعمّال.

نستنتج ممّا سبق أنّ نموذجَ نظريّة Z يتكوّن ممّا يأتي:

١- مدة التوظيف طويلة (الأمان الوظيفي).
٢- تُتّخذ القرارات بمشاركة واتّفاق وقبول الجماعة.
٣- المسؤوليّة عن نتائج الأعمال فرديّة.
٤- مجال العمل متخصّص بدرجةٍ معتدلة (تركيز على التدوير الوظيفيّ والتدريب).
٥- تقييم الأداء والترقيات بطيئة.
٦- رقابة ضمنيّة وغير رسميّة، ولكن وَفق مقاييس صريحة ورسميّة.
٧- اهتمامٌ شاملٌ بالعامل بما في ذلك عائلته.

قضيّة للنقاش:

بالرجوع إلى النموذج الياباني والامريكي، ناقشْ مع زملائك قضيّة التوظيف مدى الحياة، واتخاذ القرارات بشكلٍ جماعيّ، ومدى ملاءمتها للواقع الفلسطينيّ.



أسئلة الدّرس

١ عرّف المفاهيم الآتية: حلقات الجودة، الإدارة بالأهداف، النظام.

٢ أعطِ أمثلةً للإدارة بالأهداف.

٣ قارنْ بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكيّ في الإدارة.

٤ ما أبرز السمات الرئيسية لنظرية Z ؟

٥ وفّقْ بين العبارات الواردة في الجدول أدناه؛ بوضع رمز العبارة في المربع المخصّص لها، أمام المدرسة التي تمثلها:

أ. أكدّت مدةَ التوظيف الطويلة، وتُتخذُ القرارات بمشاركة وقبول الجماعة.	١- الإدارة بالأهداف	
ب. من ميزاتها المشاركة في اتخاذ القرارات، وحلقات الجوْدة، وتنمية روح الفريق في العمل.	٢- مدرسة النظم	
ج. تعُدُّ أنّ كلَّ شيءٍ في هذا الكون عبارة عن نظام يتكوّن من أجزاء فرعيّة مترابطة، وأنّ كلَّ جزءٍ فرعيٍّ يشكّل نظاماً، وهكذا.	٣- المدرسة اليابانية	
د. أسلوب يقوم بموجبه كلٌّ من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للمرؤوس.	٤- نظريّة Z	

٦ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، و إشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، مع تصحيح الخطأ، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ( ) يتألّفُ نظام المؤسسة حسب نظريّة النظم من المُدخلات والمُخرجات فقط.

٢- ( ) صاحب نظريّة Z هو الكاتب أوشي.

٣- ( ) مشاركة الرئيس مع المرؤوس في وضع الاهداف من الأمثلة على المدرسة الموقفيّة.

٤- ( ) أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو (فردريك تايلور).

٥- ( ) من خصائص الإدارة اليابانيّة أنّ مدة العمل قصيرة.

المشروع الطلابي: تصميم بروشور أو بوستر حول تطور الفكر الإداري:

١- في عهد الحضارات القديمة.
٢- في عهد الحضارة الإسلامية.
٣- في عهد الثورة الصناعية.
٤- في العصر الحديث.

أقيم ذاتي:

في نهاية هذه الوحدة الدراسية، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريس، ارجو بيان مستوى معرفتك ومهاراتك في الموضوعات التالية بدقة وموضوعية.

الموضوع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
	1	2	3	4	5
إسهامات الحضارات القديمة في الفكر الإداري.					
أبرز تطبيقات الإدارة في الإسلام.					
مبادئ الإدارة العلمية.					
إسهامات هنري فايول في الإدارة.					
مفهوم البيروقراطية.					
مبادئ البيروقراطية.					
استنتاجات تجارب مصنع هوثورن.					
سلم حاجات ماسلو.					
مفهوم نظرية ×.					
مفهوم نظرية Y.					
مفهوم المدرسة الموقفية في الإدارة.					
مفهوم مدرسة النظم.					
عناصر نظرية النظم.					
مفهوم الإدارة بالأهداف.					
خطوات الإدارة بالأهداف.					
نموذج ونظرية Z.					
النموذج الياباني J.					
النموذج الأمريكي A.					



أسئلة الوحدة

١ كيف ستستفيد من تصنيف سُلَّم حاجات (ماسلو)، لو كنت مديراً في إحدى المؤسسات الفلسطينيّة ؟

٢ هل هناك مدرسة مُثلى تستطيع أنْ تطبّقَ أفكارها وحدها في إدارة منظّمات الأعمال؟ ولماذا؟

٣ ما الدور الذي لعبه (فردريك تايلور) في إثراء المفهوم الإداريّ؟

٤ ما أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد عمل تجارب (هوثورن)؟

٥ وضح خصائص البيروقراطيّة.

٦ لخصْ أبرز إسهامات الحضارة الإسلاميّة في الفكر الإداري، مع طرح أمثلة.

٧ انقل العبارات الآتية إلى جدول المقارنة الآتي:

الوظيفة قصيرة الأجل، اتخاذ القرارات الفردية، الوظيفة مدى الحياة، اتخاذ القرارات جماعياً، المسؤولية الفردية، التقويم والترقية السريعة، المسؤولية الجماعية، تدرُّج وظيفي متخصص، صراحة ووضوح الرقابة، الاهتمام الجزئي بالموظف، بطئ الترقية والتقويم، تدرّج وظيفي غير متخصص، ضمنيّة الرقابة، الاهتمام الكلي بالموظف.

البند	النموذج الياباني (J)	النموذج الامريكي (A)
طول فترة التوظيف		
أسلوب اتخاذ القرارات		
تحديد المسؤولية		
سرعة التقويم والترقية		
ميكانيكية الرقابة		
التخصص الوظيفي		
طبيعة الاهتمام بالموظف		

٨ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكلٍّ ممّا يأتي:

١- الحاجات العليا أو الثانوية في سلم حاجات ماسلو ؟

أ- الاحترام والتقدير. ب- الأمن والسلامة.

ج- تحقيق الذات. د- المأكل والملبس والمسكن.

٢- الملقب بأبي الإدارة العلمية هو؟

أ- ماكريجور. ب- هنري فايول. ج- إلتون مايو. د- فريدريك تايلور.

٣- ما المدرسة التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن ؟

أ- الموقفيّة. ب- الكلاسيكيّة. ج- الإنسانيّة. د- السلوكيّة.

٤- أيّ من الإسهامات الإدارية الآتية يمثّل إنشاء الدواوين ؟

أ- السلوكية. ب- اليابانية. ج- الإسلامية. د- الكلاسيكية

٥- أيّ من المدارس الآتية يعدُّ (جورج إلتون مايو) من أبرز علمائها؟

أ- السلوكيّة. ب- اليابانيّة. ج- الإسلاميّة. د- الكلاسيكيّة.

٦- الرائد الأول في تطوير مفهوم البيروقراطية هو؟

أ- هنري فايول. ب- فريدريك تايلور. ج- ماكس فيبر. د- إلتون مايو.

٧- أيّ نظريةٍ ممّا ياتي تعدُّ العبارة الآتية جوهرها:"كون العاملين محبين للعمل ويرغبون في تحمل المسؤولية، ولديهم قدرات ابداعيّة"؟

أ- X ب- Y ج- Z. د- J.

٨- إلام يشير تصرُّف المدير بناءً على الحالة التي تواجهه عند اتخاذ قراره؟

أ- الاهتمام بحاجات العاملين. ب- تطبيق النظرية الموقفية.

ج- تطبيق البيروقراطية. د- تطبيق الإدارة بالأهداف.

الوَحدة الثّالثة

وظائف العمليّة الإداريّة

Functions of Management Process



أتأمل ثم أناقش:

تطمحُ منظَّماتُ الأعمالِ الفِلسطينيّةِ إلى تحقيقِ الاستثمارِ الأمثلِ للموارد، وأعلى مستوى من الجوْدة.

أهداف الوَحدة:

يُتوقَّعُ من الطلبة بعد دراسة هذه الوَحدة، أن يكونوا قادرين على ممارسة الإدارة بكفاءة وفاعليّة، ويتحقق ذلك من خلال المهام الآتية:

- تحليل حالة دراسية عن التخطيط لإدراك أهمية التخطيط وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنشأة.
- تنفيذ نشاط للتمييز بين التخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل.
- تنفيذ نشاط للتمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتنفيذي.
- تحليل حالة دراسية للتعرف على مفهوم التنظيم وأهميته في المنشأة .
- تنفيذ نشاط للتعرف على التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- تنفيذ نشاط للتعرف على خطوات عملية التنظيم.
- تنفيذ نشاط للتعرف على أنواع الهياكل التنظيمية.
- تحليل حالة دراسية للتعرف على أهمية التوجي



الدّرسُ الأوّلُ:

التخطيط Planning

يُعدُّ التخطيطُ الوظيفةَ الأولى من وظائف العمليّة الإداريّة، ويشكّلُ حجر الزاوية في اتّخاذ القرارات الإداريّة السليمة، فما مفهوم التخطيط؟ وما أهميّته؟ وما أنواعه ومراحله؟ ستتم الإجابة عن الأسئلة السابقة في هذا الدرس.

اقرأ الحالة الدراسيّة الآتية بتمعن:



حالة دراسيّة (١-٣)

شركة الإسراء للاستثمارات العقاريّة

تعمل شركة الإسراء في مجال الاستثمارات العقاريّة في مدينة خان يونس، وتهدف الشركة إلى تقديم شققٍ سكنيّةٍ منافسة، تمكّنها من تحقيق أرباح مُجزيةٍ لملّاكها، ولدى الشركة طواقمُ متخصّصة من مهندسين وإداريّين، تعتمد عليهم في تحديد مواصفات الأبنية من ناحية المِساحة، وعدد الطوابق، والبنية التحتيّة، والمرافق المشتركة، ويتمّ تصميمُ ذلك على المخطّطات قبل الشروع في البناء؛ إذْ يتمُّ تقسيمُ عمليّةِ البناء إلى مراحلَ: البدء بالتنفيذ، والفترة الزمنية المطلوبة، وتحديد الاحتياجات من الموارد، كما يهتمون بتحديد تكاليف العمل، والإيرادات المتوقّعة.

ناقش وأفراد مجموعتك التساؤلات الآتية:

١- ما أهداف شركة الإسراء؟

٢- بمَ تمثّلَ التخطيط في الحالة السابقة؟

٣- ما أهميّة التخطيط لشركة الإسراء؟

٤- تتبّعْ عملية التخطيط في الحالة السابقة.

مفهوم التخطيط Concept Of Planning:

يُعدُّ التخطيط أمراً ضرورياً للحدّ من هدر الموارد، وتحقيق الأهداف، وتتطلّب عمليّة التخطيط عمق التفكير، والتنبؤ، والإبداع، كما تتمثّل عمليّة التخطيط بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما الهدف المراد تحقيقُه؟

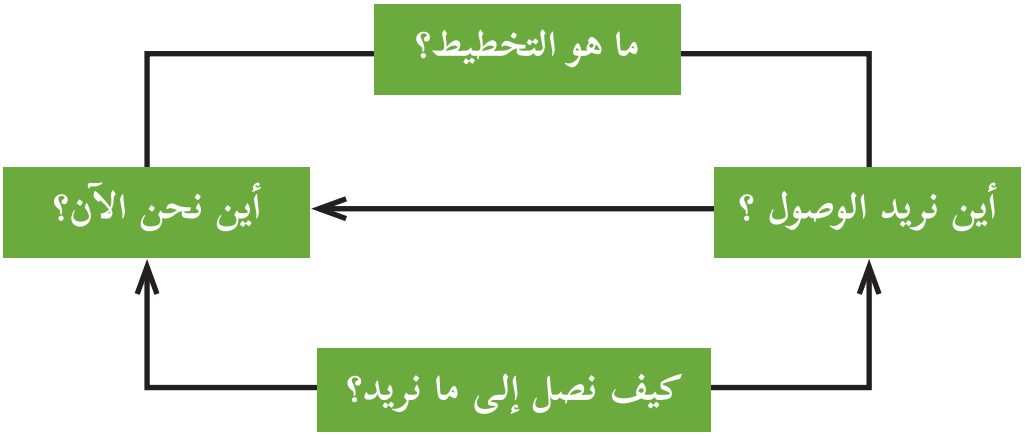
٢- ما الأنشطة المطلوبة لإنجاز الهدف؟

٣- متى يمكن إنجازُ كلِّ نشاط؟

٤- كيف يمكن تنفيذُ الأنشطة؟

٥- مَنْ سينفّذُ كلَّ إجراء؟

الشكل الآتي يوضّح الخطوات الإجرائية لعمليّة التخطيط:





وبناءً عليه يمكنُ تعريفُ التخطيط: بأنّه « التفكير المنظّم الذي يسبق عمليّةَ التنفيذ لأيّ عمل، من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبّؤ بالمستقبل؛ ما يقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مثال (١-٣):

يمثّلُ الجدول الآتي خطّةً يوميّةً لسكرتيرة تعمل في إحدى منظمات الأعمال الفلسطينيّة:

الوقت	النشاط
٨:٠٠ – ٨:٣٠	إعداد قائمة بمواعيد المدير.
٨:٣٠ – ٩:٠٠	استقبال البريد وتوزيعه إلى جهات الاختصاص.
٩:٠٠ -٩:٣٠	تحرير الرسائل والمذكّرات، وطباعتها.
٩:٣٠ -١٠:٠٠	جمع معلومات لاجتماع الموظفين الساعة الواحدة.
١٠:٠٠ -١٠:٣٠	استراحة.
١٠:٣٠ -١١:٣٠	إعداد جدول أعمال اجتماع الموظفين.
١١:٣٠ -١٣:٠٠	تسليم التقرير اليوميّ، ومتابعة فهرسة الأعمال الكتابيّة، وحفظ الوثائق.
١٣:٠٠ -١٤:٠٠	التخطيط لعمل اليوم التالي.

نلاحظ من المثال السابق أهميّةَ التخطيط في حياتنا اليوميّة، فقبل البدء بإنجاز أيّ عمل لا بد من التفكير فيه، فنجاح التخطيط يقود إلى نجاح العمل. وفيما يأتي نشاطٌ يوضح الحاجة إلى التخطيط في المجالات كافّةً.

نشاط (١-٣)

في رأيك ما الأمور التي يُخطّطُ لها كلٌّ من الأشخاص المذكورين في الجدول الآتي:

الشخص	الأمور التي يُخطط لها
صاحب المصنع	
مدير المدرسة	
المعلم	
الأم	
الطالب	

أهميّة التخطيط The Importance Of Planning:

تُعدُّ وظيفةُ التخطيط وسيلةً أساسيّةً يرتكز عليها الإداريون لمواجهة المستقبل، وبالتالي تنبع أهميّةُ التخطيط من الفوائد التي يُحقّقها للمؤسسة، وهي:

١- تجنُّب المشكلات التي قد تُعيق العمل في المنظّمة.

٢- يساعد التخطيط على التنسيق والتواصل بين مختلف الأقسام في المنظّمة.

٣- تقليص المخاطر المستقبليّة التي قد تواجه المنظّمة.

٤- تسهيل عمليّة الرقابة كوْنُ الخطّة معياراً رقابيّاً للإنجاز.

قضيّة للنقاش:

يقلّل التخطيط من الأخطاء في عمليّة اتخاذ القرار في المنظّمة.

مقوّمات نجاح عمليّة التخطيط Success Factors Of Planning:

يتطلّب النجاح في عمليّة التخطيط توفّر عوامل عدّة، أهمُّها:

١- وجود أشخاص متخصّصين بالتخطيط، ومدرّبين عليه، تتوفر لديهم الخبرة الواسعة بالعمل الإداريّ، وخاصّة في المجال الذي يخطّطون له.

٢- توفر البيانات عن البيئة الداخليّة والخارجيّة اللازمة لعمليّة التخطيط.

٣- توفّر الوقت الكافي لعمليّة التخطيط.

أنواع التخطيط Type Of Planning:

هناك أنواعٌ عدّة للتخطيط، يمكنُ تصنيفُها حسب المدة الزمنيّة، أو المستوى الإداريّ، أو قطاع الإنتاج، أو مجال العمل، وسنركّز هنا على عمليّة التخطيط حسب المدة الزمنيّة، والمستوى الإداريّ:

تدريب (١-٣)

صنّفْ نوع التخطيط في الجدول أدناه، حسب المدة الزمنيّة؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

النشاط	التخطيط حسب الفترة الزمنية		
	قصير الأجل	متوسط الأجل	طويل الأجل
١- التخطيط لصيانة أثاث المنظمة لمدة ٣ شهور.			
٢- التخطيط لعقد صفقة تجارية مع شركة أجنبية، لتوريد أجهزة حاسوب قد يحتاج مدة ١٠ أسابيع.			
٣- التخطيط لتدريب الموظفين على برامج الحاسوب مدة ٤ شهور.			
٤- التخطيط لفتح فرع جديد للمنشأة خلال ٥ سنوات قادمة.			
٥- التخطيط لتحديث الوسائل والتجهيزات التكنولوجيّة خلال سنتين.			

تصنيف أنواع التخطيط حسب المدة الزمنيّة، والمستوى الإداري:

١- التخطيط طويل الأجل Long Term Planning:

غالباً ما يشمل الخطط التي تزيد مدتها عن ٣ سنوات، حيث يتم على مستوى الإدارة العليا، ويسمى التخطيط الإستراتيجيّ، الذي يكون على مستوى المنظمة ككلّ، مثل فتح فرعٍ جديدٍ للمنظّمة، والاستحواذ على شركة آخرى أو الإندماج بين شركتين.

أتعلّم:

يشتمل التخطيط طويلَ الأجل على أهداف عامة، يتمّ تفصيلُها في التخطيط متوسط الأجل ، وتشكل الخطط قصيرة الأجل أداة تنفيذيّة، لتحقيق أهداف الخطط متوسطة الأجل.

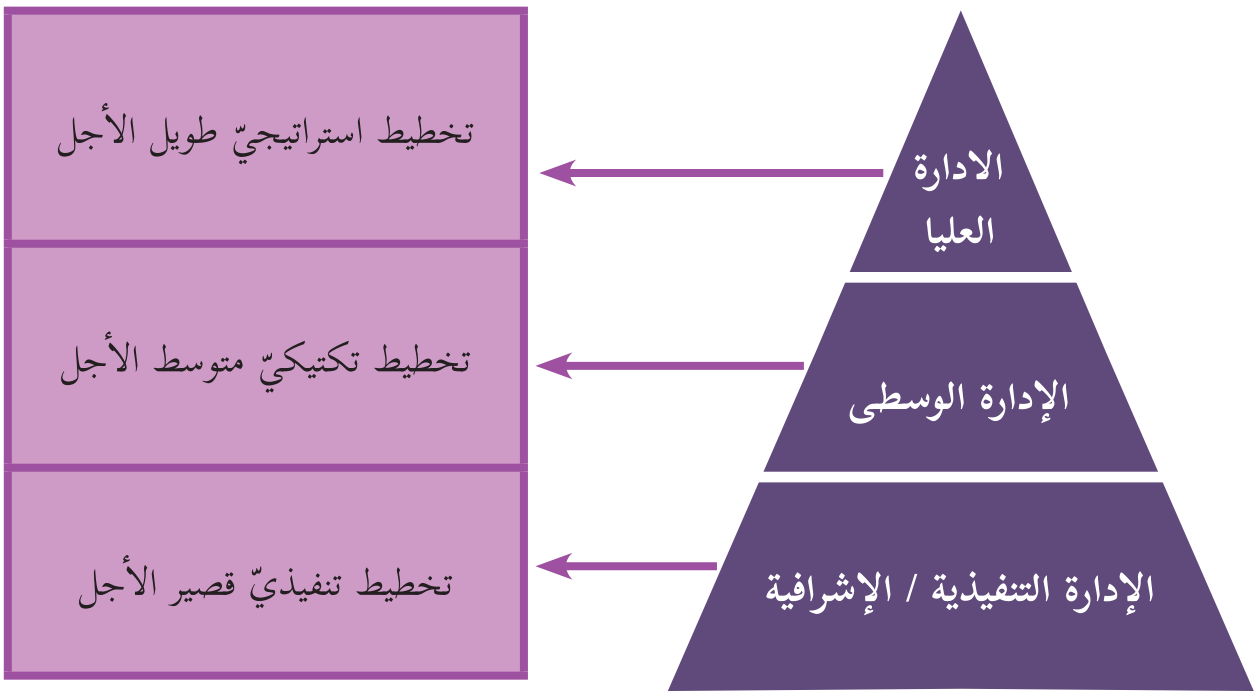
٢- التخطيط متوسّط الأجل Med Term Planning :

وتكون مدته ما بين (١-٣) سنوات، وغالباً يتمّ على مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارات التخصصية، ويسمّى التخطيط التكتيكيّ، والذي يكون على مستوى الوظائف، كالخطط الماليّة أو التسويقيّة، أو خطة الإنتاج والعمليات.

٣- التخطيط قصير الأجل Short Term Planning:

وتكون مدّتُه أقل من سنه، وعادةً يتمّ على مستوى الإدارة الإشرافيّة، أو التنفيذيّة ، ويسمّى التخطيط التنفيذيّ، وتتمّ فيه ترجمةُ العموميّات في الخطط الإستراتيجيّة إلى أرقامٍ واضحة، وخطواتٍ محدّدةٍ قابلةٍ للقياس، حيث يركّز هذا النوع من التخطيط على الموازنات، وكميّات الإنتاج ، كالتخطيط لزيادة كميّات الإنتاج الشهريّة بنسبة ٥٪.

والشكل الآتي يوضّح المستويات الإداريّة، ودورها في التخطيط:



تدريب (٢-١٣)

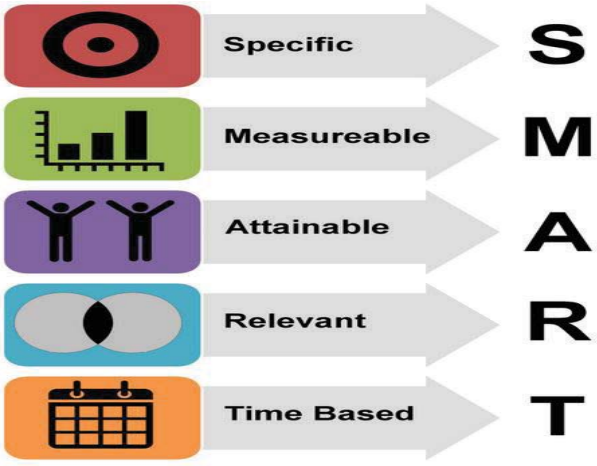
صنّفْ الخصائص الآتية، حسب تبعيّتها إلى تخطيطٍ « استراتيجيّ، أو تكتيكيّ، أو تنفيذيّ»؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الخصائص	نوع التخطيط		
		إستراتيجي	تكتيكي	تنفيذي
١	يقوم به المديرون في الإدارات التنفيذيّة.			
٢	تخطيط طويل الأجل.			
٣	يغطي المؤسّسة كليّا.			
٤	يتمّ بصورة منظّمة، وفي أوقاتٍ محدّدة، وعلى مستوى وظائف المشروع.			
٥	يقوم به المديرون في الإدارات الوسطى.			
٦	التخطيط للأعمال اليومية.			

مراحل عمليّة التخطيط Stages Of Planning Process:

تمرُّ عمليّة التخطيط بمجموعةٍ من المراحل:

١- **وضع الأهداف:** يجب أنْ يتسم الهدف بخمس سماتٍ جُمعت في كلمة (SMART)، باللغة الإنجليزية، يوضحها الشكل الآتي:



محدّدة
قابلة للقياس
قابلة للتحقيق
مرتبطة بنشاط المنظمة
مرتبطة بإطار زمني

أتعلّم:

الهدف: هو النتيجة المرغوبة التي نريد الوصول إليها .

النشاط: هو الممارسة (الإستراتيجية) التي تقود إلى تحقيق الهدف .

٢- **تقييم الوضع الداخلي أو الذاتي للمنظمة:** ويتضمن ذلك تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف الداخليّة، التي قد تكون في المجال المالي، أو الإنتاجيّ، أو التسويقيّ.

٣- **تحليل البيئة الخارجية:** ويتضمن ذلك تحديد الفرص والتهديدات الخارجيّة، التي قد تنتج عن العوامل السياسيّة، أو الثقافيّة، أو الديمغرافيّة، أو الاجتماعيّة، أو القانونيّة، أو التنافسية.

٤- **اختيار الإستراتيجيّة:** التي تمثّل الطريق، أو الإطار الموصل إلى الهدف.

٥- **وضع برنامج العمل:** الذي يتمّ فيه تحديدُ الأنشطة المطلوبة لإنجاز الإستراتيجيّة، مع ضرورة تحديد وقت البداية والنهاية لكلِّ نشاط.

تدريب (٣-٣)

اجعل الأهداف الواردة في التدريب الآتي قابلة للقياس:

الرقم	أهداف غير قابلة للقياس (شعارات)	أهداف قابلة للقياس
١	تحقيق أرباح عالية.	
٢	تنمية قدرات المرؤوسين.	
٣	تطوير الخدمات الصحيّة.	
٤	تحسين إنتاجيّة العمل.	
٥	توسيع طاقة الجامعات لقبول الطلبة.	
٦	فتح أسواق جديدة للشركة.	

نشاط (٢-٣)

يُكلَّف الطلبة بإعداد خطّة عملٍ لإقامة اليوم المفتوح في المدرسة ، من خلال تتبُّع مراحل التخطيط.

أسئلة الدّرس

١ عرّفْ التخطيط.

٢ بيّنْ أهميّةَ التخطيط للمنظمة.

٣ بيّنْ أنواع التخطيط من حيث المدة الزمنية.

٤ قارنْ بين التخطيط الاستراتيجيّ، والتخطيط التكتيكيّ، من حيث :

أ- المستوى الإداري. ب- الشموليّة. ج- الزمن.

٥ ما الشروط الواجب توافرُها في الأهداف لضمان نجاحها؟

٦ تتبّعْ مراحل عمليّة التخطيط؟

٧ صمّمْ جدول أنشطتك اليوميّة لأحد أيّام الأسبوع.

٨ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، مع تصحيح العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ( ) تبدأ وظائف العملية الإدارية بالتخطيط.

٢- ( ) التخطيط التكتيكي يغطّي المؤسسة كليّاً.

٣- ( ) يتمّ تحديد الفرص والتهديدات الخارجية في مرحلة التخطيط المتعلّقة بوضع الأهداف.

٤- ( ) توضع الأهداف العامة للمنظمة على مستوى الوَحدات الإدارية.

٥- ( ) يُشير النشاط إلى الممارسة التي تقودنا إلى تحقيق الهدف.

٦- ( ) يتطلع التخطيط إلى الأمام (المستقبل).



الدّرسُ الثّاني:

التنظيم Organizing

يمثّل التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف العمليّة الإداريّة، التي تتركّز مَهمّتها في إعداد التوليفة الملائمة من الموارد، لتحقيق الأهداف المنشودة؛ إذْ يتمّ في التنظيم الإجابة عن الأسئلة: من يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به؟

اقرأ الحالة الدراسيّة الآتية بتمعّن :



حالة دراسيّة (٢-٣)

مشروع عمر للبرمجيّات





بعد تخرّج عمر من إحدى الجامعات الفلسطينيّة « تخصّص هندسة حاسوب»، أنشأ مشروعاً لإنتاج البرامج المحوْسبة، مثل برامج المكتبات، والمشتريات، والمحاسبة، إضافة إلى تصميم صفحات الإنترنت، وتركيب وصيانة شبكات الحاسوب، وكان المشروع موفّقاً في السنوات الثلاث الأولى، وفي السنة الرابعة لم يعدْ عمر قادراً على دفع رواتب الموظفين الثمانية وهم: المدير، ومبرمجان، وفنّي صيانة الشبكات، ومصمّمة صفحات الانترنت، وموظفة للتسويق، وأخرى للخدمات، وسكرتيرة؛ ما دفعه إلى استشارة خبير إداريّ، وبعد تقييم المشروع تبيّن له الآتي:

- عدم اهتمام عمر بالقضايا الإداريّة، بسبب انشغاله بأمورٍ أخرى.
- المهام والواجبات غير موزّعة على الموظفين بشكل دقيق، والمسؤوليّات بينهم متداخلة.
- العلاقات التي تحكم سير العمل بين الموظفين غير واضحة.
- أحد الموظفين في مجال البرمجة يعمل أكثر من الآخر.
- يتذمّر زبائن المشروع من التأخّر في إنجاز العمل.
- دخول عدد من المنافسين في مجال البرمجيّات.

من خلال قراءة الحالة الدراسيّة السابقة، حاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

١- في رأيك، هل برزت وظيفة التنظيم في الحالة، ما مبرّراتك؟

٢- كيف تقترح تقسيم العمل وتنظيمه في مشروع عمر؟

٣- ما مقترحاتك لمعالجة المشكلات التي واجهها مشروع عمر.



مفهوم التنظيم Organizing Concept :

هو وظيفة إداريّة لهيكلة الموارد البشريّة والماديّة، لتحقيق أهداف المنظمة بأقلّ التكاليف، من خلال تقسيم الأعمال والمَهمّات بين أفراد المنظمة، وتحديد العلاقات، وأنماط الاتصال بين مختلف المستويات الإداريّة، وتحديد المسؤوليّات، والواجبات والسلطات، والصلاحيّات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات.

نشاط (٣-٣)

استنتج عناصر التنظيم، وبيّنْ تطبيقاتها الواردة في حالة مشروع عمر.

أهميّة التنظيم The Importance Of Organization:

تكمن أهميّةُ التنظيم في ترتيب وهيكلة الموارد المتاحة بطريقةٍ تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوّة بأقلّ هدرٍ للموارد، وبأعلى مستوى من الجوْدة.

وتتلخّص أهميّةُ التنظيم في الأمور الآتية:

١- تحقيق الإنسجام والتوافق بين الأنشطة التي تؤديها المنظمة ككلّ.

٢- الإستثمار الأمثل لقدرات العاملين ومؤهلاتهم.

٣- تحديد السلطات والصلاحيّات بين الموظفين.

٤- وضوح قنوات الاتصال بين الموظفين .

مبادئ التنظيم Organizing Principles:

تقدّمُ مبادئ التنظيم الأسس التي تُبنى عليها هياكل وأنشطة التنظيم، وهي عبارة عن مجموعة من التعليمات والإرشادات التي تلخّص لنا طريقةَ عمل هياكل وأنشطة التنظيم. وهنا سيتمّ تناوُل عددٍ من المبادئ، يمكن إبرازها في الشكل الآتي :



أتعلّم:

- المركزية: سلطة اتخاذ القرار متمركزة في الإدارة العليا.
- اللامركزية: انتقال سلطة اتخاذ القرار من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإشرافية.
- السلطة تُفوّض، أما المسؤولية فلا تفوض.
- مبدأ نطاق الإشراف: هو عدد المرؤوسين الذين يمكن للمسؤول إدارتهم بكفاءة.

نشاط (٤-٣)

وضّح بأمثلة من واقع المدرسة كلًّا من: - التسلسل الإداري، وحدة الأمر، نطاق الإشراف، التخصّص.

التنظيم الرسميّ وغير الرسميّ Formal And Informal Organization:

يتمثّل التنظيم الرسميّ بالهيكل التنظيميّ للمنظّمة، بينما ينشأ التنظيم غير الرسمي بشكل عفويّ، لإشباع حاجاتٍ اجتماعيّة للعاملين. والتدريب الآتي يوضّح ذلك:



يشتمل الجدول الآتي على مجموعة من مواصفات التنظيم، والمطلوب تصنيفُها، حسب تبعيّتها إلى تنظيمٍ رسميٍّ، أوغير رسميّ، بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الوصف	الرأي الشخصي	
		تنظيم رسمي	تنظيم غير رسمي
١	لقاء العاملين أثناء تناول الغذاء في فترة الاستراحة.		
٢	اجتماع مدير المنظمة بالعاملين .		
٣	العلاقات بين العاملين في المنظمة محددة في الهيكل التنظيمي.		
٤	اتفاق العاملين على تشكيل مجموعة للمطالبة بحقوقهم.		
٥	واجبات العاملين يحدّدها الهيكل التنظيميّ.		
٦	الاتفاق بين مجموعة من العاملين في المنظمة من مستوياتٍ مختلفة للقيام في رحلة ترفيهيّة.		
٧	يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة .		
٨	هدف العاملين تحقيق مصالحهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعيّة.		



ينقسم التنظيم في أيّ مؤسّسة مهما كان نوعَها، وحجمَها، وطبيعة عملها إلى تنظيم رسميّ، ينشأ بشكلٍ مخطّط، وهو دائمٌ نسبيّاً وذو طبيعةٍ رسميّةٍ، يتحدّد في المستويات الإداريّة؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، أمّا التنظيم غير الرسميّ، فينشأ بطريقةٍ عفويّة مؤقتة، وغير مقصودة، وبدون هيكليّة، نتيجةً للتفاعل الطبيعيّ بين العاملين؛ بهدف إشباع حاجات اجتماعيّة؛ كتنفيذ رحلاتٍ ترفيهيّة، أو زيارات في مناسباتٍ اجتماعيّة بينهم، وغيرها.

خطوات عمليّة التنظيم Steps Of Organizing Process:

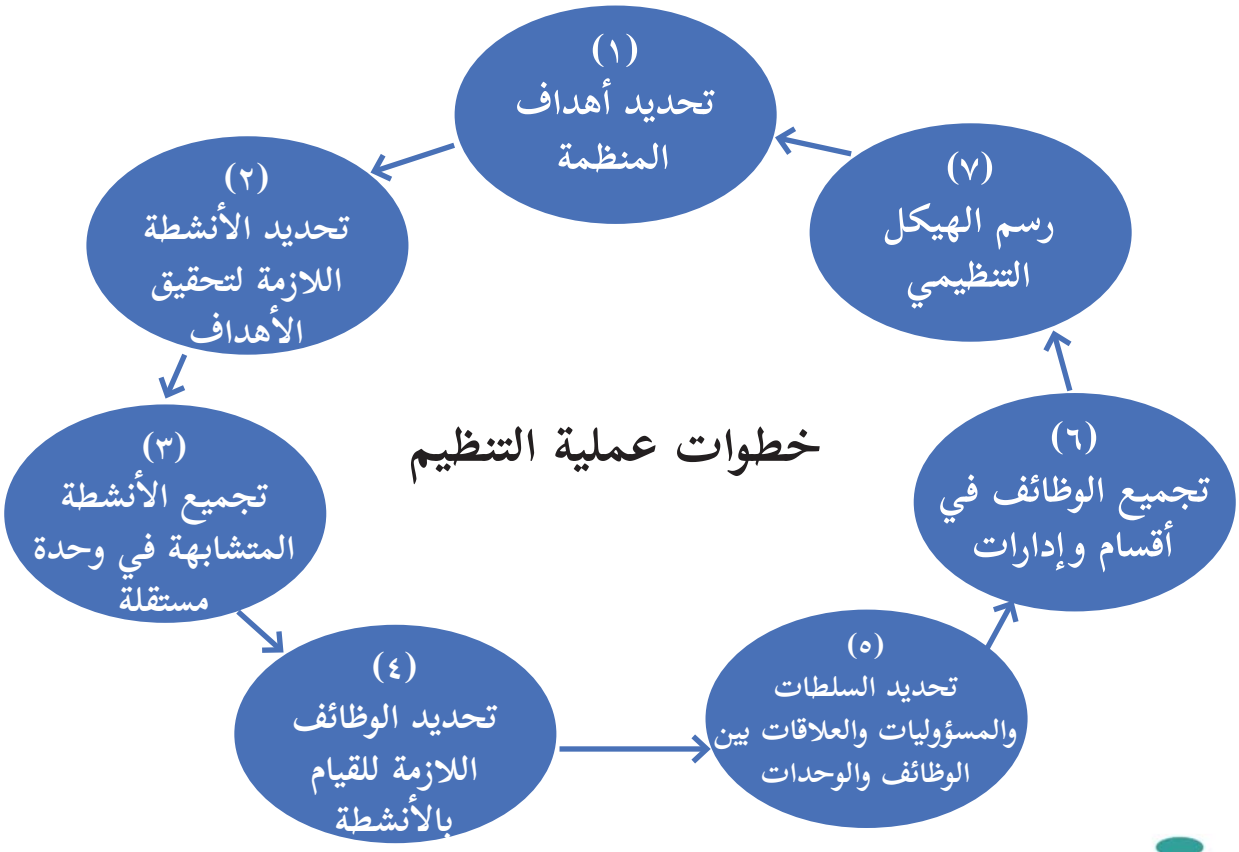
تمرُّ عمليّة التنظيم بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، والتدريب الآتي يوضّح ذلك:

تدريب (٥-١٣)

فيما يأتي الخطوات التي تمرُّ بها عملية التنظيم، والمطلوب ترتيب هذه الخطوات من ١ - ٧، بوضع رقم الترتيب أمام المرحلة المناسبة:

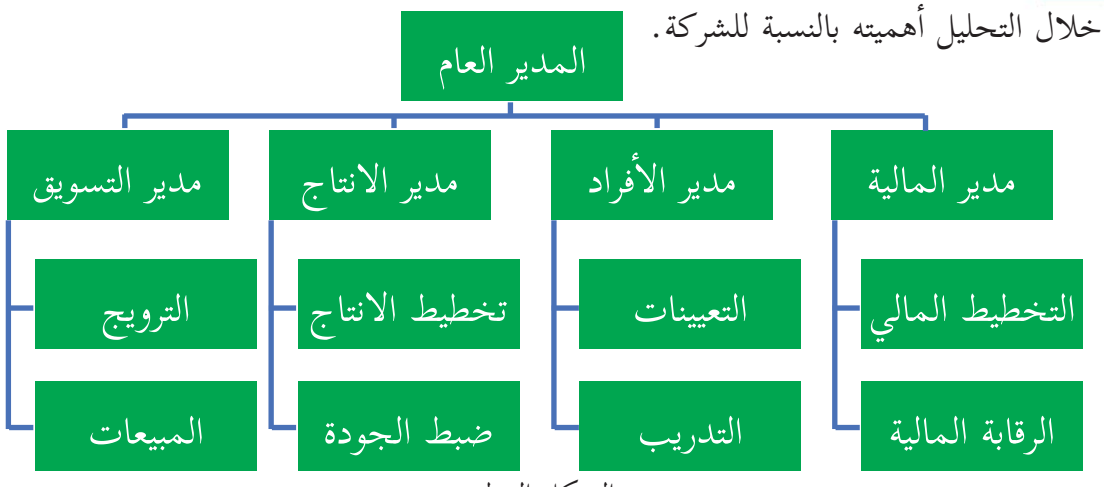
خطوات عمليّة التنظيم	الترتيب
تحديد الأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف.	
تحديد السلطات والمسؤوليّات والعلاقات بين الوظائف والوَحدات الإداريّة.	
رسم الهيكل التنظيمي.	
تجميع الوظائف في أقسام وإدارات.	
تحديد أهداف المنظمة تحديداً دقيقاً.	
تجميع الأنشطة المتشابهة في وَحدةٍ واحدة.	
تحديد الوظائف اللازمة للقيام بالأنشطة.	

الشكل الآتي يلخص خطوات عمليّة التنظيم :



تدريب (٦-١٣)

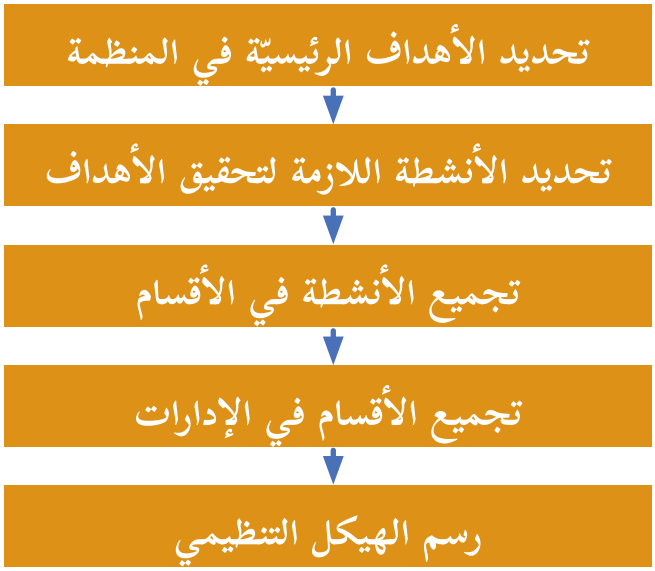
تتبّعْ مع زملائك الهيكل التنظيمي الآتي، لشركة الرباط في مدينة بيسان الفلسطينيّة، مبيّناً من خلال التحليل أهميته بالنسبة للشركة.



الهيكل التنظيمي

يتضح لنا من التدريب السابق أنّ **الهيكل التنظيميّ** يعدُّ إطاراً يوضّح المستويات الإداريّة، ومسؤوليّات الأفراد فيها، وسلطات اتخاذ القرارات، والعلاقات بين مختلف الأفراد والجماعات في المنظمة لتعمل معاً وَحدةَ متكاملة، لتحقيق أهداف المنظّمة.

خطوات بناء الهيكل التنظيميّ :



قضيّة للنقاش:

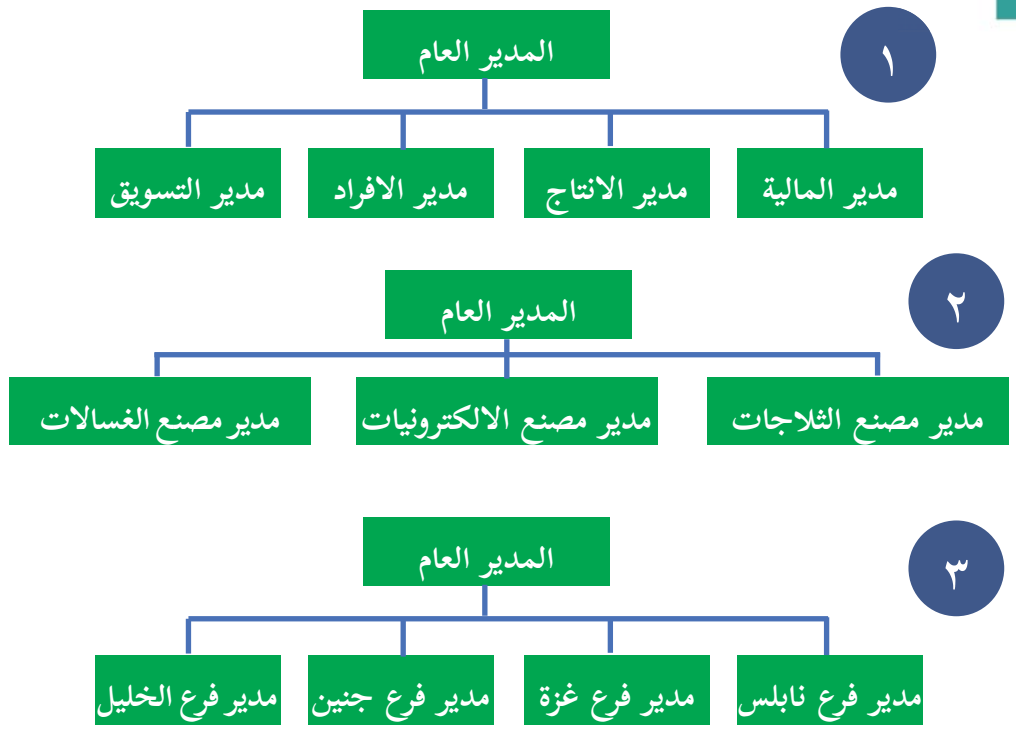
يمتاز الهيكل التنظيمي في المنظمات بالمرونة.

أنواع الهياكل التنظيميّة :

تختلف أنواع الهياكل التنظيميّة لمنظمات الأعمال باختلاف نشاطها، وطبيعة البيئة المحيطة بها.

تدريب (٣-٧)

تأمّل الأشكال الواردة أدناه، مبيّناً أساس بناء الهيكل التنظيميّ:



بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة والوظائف يصبح لديْنا أعدادٌ كبيرةٌ من الأعمال والوظائف المتخصّصة التفصيليّة غير المترابطة، ولا بدّ من دمجها وتنظيمها وفق طريقة معينة، وتعيين شخص للإشراف على كل وَحدةٍ أو مجموعة، وتتمّ عمليّة تنظيم، أو تجميع الأعمال **وفق المعايير والأسس التالية:**

أتعلّم:

ليس هناك شكل تنظيم مثالي يصلح في المؤسسات كافة، ويتم اختيار شكل التنظيم بما يتلائم وظروف عمل المؤسسة، وطبيعة نشاطها ووضعها القانوني.

١- التنظيم على أساس الوظيفة:

يتمُّ بموجبه تقسيمُ المنظمة إلى عدد من الوَحدات التنظيميّة يتناسب مع عدد وظائف المشروع "الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد"؛ بحيث تختص كلّ وَحدةٍ تنظيميّة بأداء وظيفة معيّنة في المنظمة، ويمكن تجزئةُ كلِّ وظيفةٍ رئيسة إلى وظائفَ فرعيّةٍ حسب حجم المنظمة وأعمالها، ويُعدّ هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، ويحقق مبدأ التخصّص في العمل ويقلّل التكاليف.

أتعلّم:

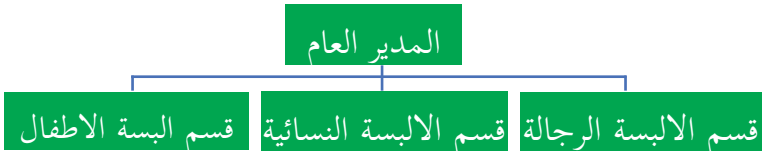
يمكن أن تستخدم منظمات الأعمال أكثر من أساس لتقسيم الوظائف في الهيكل التنظيمي وهو ما يسمّى التنظيم على أساسٍ مركب.

٢- التنظيم على أساس المنتَج:

يتمّ بموجبه تقسيمُ نشاطات المنظمة حسب السّلع، أو الخدمات التي تنتجها أو تقدّمها.

٣- التنظيم على أساس الزبائن:

يتمّ بموجبه تقسيمُ نشاطات المنظمة، حسب الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة.

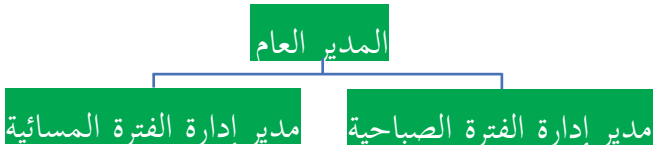


٤- التنظيم على أساسٍ جغرافيّ:

يتمُّ بموجبه تقسيمُ نشاطات المنظمة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها؛ بحيث تُخصَّصُ وَحدةٌ تنظيميّةٌ لكلِّ منظمة.

٥- التنظيم على أساس فترة العمل:

حيث يكون هناك إدارة خاصة بالفترة الصباحيّة، وإدارة خاصة بالفترة المسائيّة لممارسة، الإنتاج أو تقديم الخدمة.



نشاط (٥-٣)

بالرجوع إلى الحالة السابقة (٢-٣) اقترح هيكلاً تنظيميّاً لمشروع عمر .

ابحث في مزايا وعيوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس:

- الوظيفة - المنتج - الزبائن - جغرافي - فترة العمل.

أسئلة الدّرس

١ عرف التنظيم.

٢ ما أهمية التنظيم لمنظمات الأعمال؟

٣ تتبّعْ خطوات عملية التنظيم .

٤ فرّق بين التنظيم الرسميّ وغير الرسميّ.

٥ من مبادئ التنظيم مبدأ وَحدة الأمر، ومبدأ نطاق الإشراف، وضّح ذلك .

٦ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، و إشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، مع تصويب العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ( ) يمثّل التنظيم الوظيفةَ الأولى من وظائف العمليّة الإداريّة.

٢- ( ) تشير المركزيّة إلى انتقال سلطة اتّخاذ القرارات، وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى التنفيذيّة.

٣- ( ) يمكن بناءُ هيكل تنظيمي يصلح للمؤسسات كافّة.

٤- ( ) يمتاز تقسيمُ الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن بتركيز الاهتمام على خطوط الإنتاج.

٥- ( ) بناء الهيكل التنظيميّ على أساس الوظيفة يحقق مبدأ التخصص.

الدّرسُ الثالث:

التوجيه Directing



بعد الانتهاء من صياغة خطط المؤسّسة، وبناء هيكلها التنظيميّ، وتوظيف العاملين فيها، فإن الخطوة التالية في العمليّة الإداريّة هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيميّة، فما المقصود بالتوجيه وما أهميته، وما مبادئه.

ماهيّة التوجيه:

يبدأ **التوجيهُ** مع بدء التنفيذ؛ حيث يوجّهُ بوصلة العمل بما يضمن سلامة تنفيذ الخطط المرسومة، فمن واجب المدير في التوجيه إصدار التعليمات للمرؤوسين ببدء العمل، وإرشادهم أثناء تأديتهم له إلى كيفيّة تنفيذه بالشكل الذي يحقّقُ أهداف المنظّمة، **والحالة الدراسيّة الآتية تبيّن ذلك:**

حالة دراسيّة (٣-٣)

الشركة الهندسيّة الفلسطينية





يعمل يوسفُ في الشركة الهندسيّة الفلسطينيّة (قسم الصيانة) منذ أكثر من ١٥ سنة، أما زميله محمود فقد مضى على وجوده في القسم نفسه ١٠ سنوات، ومنذ أنْ تمّ ترفيعُ محمود إلى رئيس قسم، لم يتمكن هو ويوسف من العمل بانسجام، وقد لاحظ الأفراد الآخرون في الشركة هذا الأمر، ولكن لم يولوه أهميّة، وفي أحد الأيام ذهب الفريق إلى صيانة المولّدات في إحدى المستشفيات، وبينما كان يوسف يعمل مع الآخرين، سمع محمود يصرخ: أنت يا يوسف، من قال لك أنْ تستخدم ذلك الجهاز، وقد أخبرتك من قبل أن تراجعني قبل البدء بمثل هذا العمل؟ ومع ذلك أكمل يوسف عمله ولم يردّ على الصراخ، وكأن شيئاً لم يكن، رغم شعوره أنّه الموظف الوحيد الذي يشرف عليه رئيسه محمود بصورةٍ دقيقةٍ ومكثّفة، وهذا ما لاحظه، وشعر به باقي الأفراد في موقع

العمل بأن محموداً يعامل زميلهم يوسف بظلمٍ وإجحاف، وأخبروا محمود بصورة جماعيّة بهذا الأمر، وأنهم سيتركون العمل بشكل جماعيّ ما لم يكُفَّ عن ذلك، علم المدير العام للشركة بما حدث؛ ما استدعاه إلى عقد اجتماعٍ للموظفين للاطّلاع على شكواهم، وتعميم توجيهاته عليهم بضرورة الالتزام بالسياسة العامّة للشركة، ووضوح العلاقات بين الموظفين ومسؤوليهم.

من خلال قراءتك للحالة السابقة، تعاون وأفراد مجموعتك في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- لو كنت مكان محمود كيف يمكنك توجيه التعليمات والإرشادات؟

٢- كيف تقيّم أسلوب محمود في القيادة؟

٣- لماذا انحاز كثيرٌ من الموظفين إلى جانب يوسف؟

٤- باعتقادك من أين استمدّ كلٌّ من محمود ويوسف قوتهما؟

٥- بيّنْ أشكال الاتصال التي برزت في الحالة.

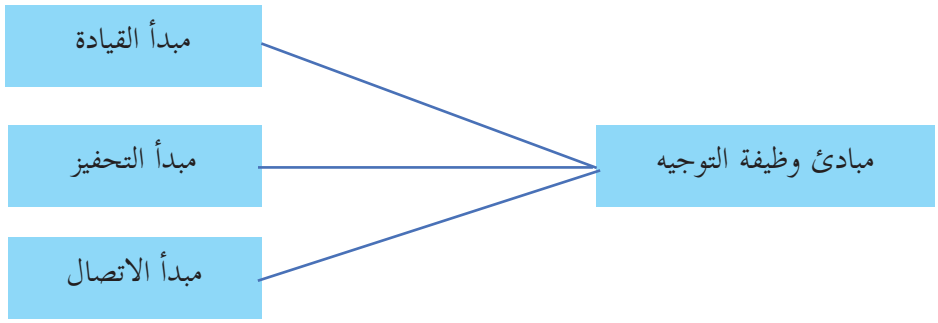
* **نلاحظ** من الحالة السابقة أن هناك غموضاً في توجيه التعليمات، وتنوُّعاً في الأنماط القياديّة بالشكل الذي قد يُعيق تحقيق أهداف المنظّمة.

الشروط الواجب توافرها في الأوامر الصادرة أثناء ممارسة وظيفة التوجيه:

- أنْ تكونَ الأوامرُ واضحةً للمرؤوسين.
- أنْ تتّفقَ مع طاقاتِ وقدراتِ المرؤوسين، والموارد المتاحة لهم.
- أنْ تكونَ موضوعيّةً، مرتبطةً بمتطلبات واحتياجات الموقف.
- أنْ تكونَ الأوامرُ مكتوبة .

مبادئ التوجيه Principles Of Directing:

يستهدف التوجيهُ متابعةَ تنفيذِ المرؤوسين لأدوارهم في المنظّمة من خلال مبادئ، يوضّحها الشكلُ التالي:



◆ أولًا:- مبدأ القيادة Leadership Principle :

ويشير إلى قوة التأثير في نشاطات وسلوكيّات العاملين، لتحقيق أهداف المنظمة، والتدريب الآتي يوضّح ذلك.

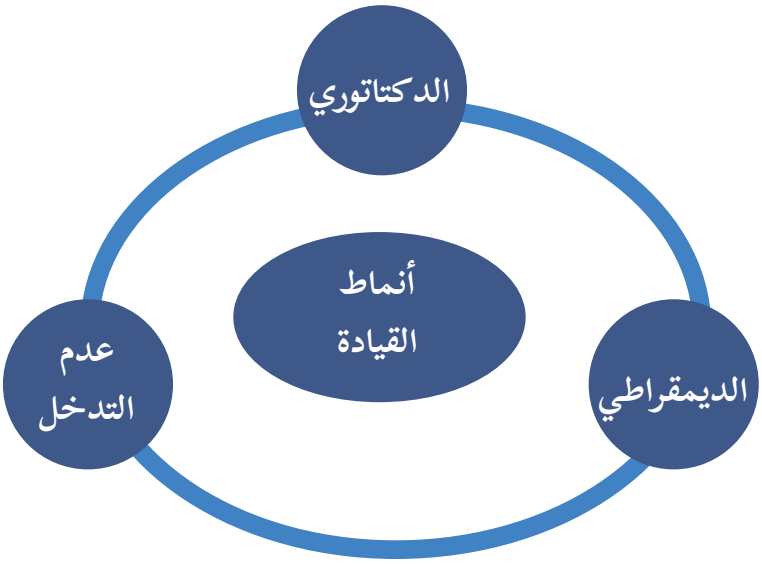
تدريب (٧-٣)

يشتمل الجدول الآتي على مجموعةٍ من المواقف، والمطلوب تصنيفُها، حسب تبعيّتها لأنماط القيادة؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

م	الموقف	أنماط القيادة		
		ديكتاتوري	ديمقراطي	عدم التدخل
١	انفراد القائد باتخاذ القرار، وينحصر دور المرؤوسين بالتنفيذ.			
٢	يؤمن باستخدام أسلوب الترغيب لا الترهيب.			
٣	لا يهتم بتوجيه العاملين " يترك الحبل على الغارب".			
٤	يشرح للعاملين الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها.			
٥	ثقته في قدراته ضعيفة.			
٦	يعتقد أنّ الثواب الماديّ وحده هو المحفّز للعاملين.			

أنماط القيادة Styles of leadership:

نلاحظ ممّا سبق أنّ هناك أنماطاً عدةً للقيادة، والشكل الآتي يبيّن أبرزها:



أتعلّم:

وجود قائد لا يعني بالضرورة قيادة فعالة.

١- النمط الديكتاتوريّ (التسلّطي) Dictatorial Pattern:



يتّصف بالمركزيّة العالية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، واستخدامه أسلوب الترهيب مع العاملين لإنجاز العمل.

٢- النمط الديمقراطيّ Democratic Pattern:



حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويُشعرُ المرؤوسين بحريّةٍ كاملةٍ في مناقشة شؤون العمل، ويسعى دائما إلى الاستفادة من آراء المرؤوسين.

٣- نمط عدم التدخل Non- Intervention Pattern:

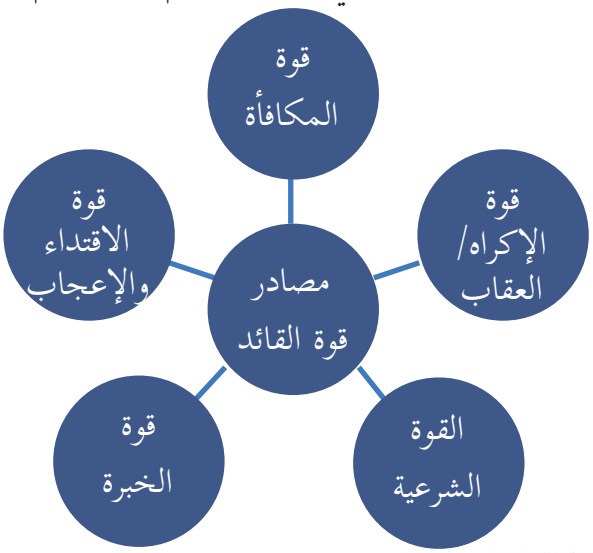


يقوم بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقُه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون التدخل في توجيههم.

الإداري المثالي الناجح يقود منظمته بقوة من غير عنف، ولين من غير ضعف .

◆ مصادر قوة القائد :

يختلف القادة في درجة تأثيرهم وامتلاكهم للقوة تبعاً لما يمتلكونه من مصادرَ، يبينها الشكل الآتي:



أتعلّم:

القوة الشرعية:

هي القوة التي يستمدها القائد من منصبه ومستواه الإداري في الهيكل التنظيمي

نشاط (٦-٣)

حدّد شخصيّاتٍ فلسطينيّةً قياديّةً ،أو إدارية ناجحة تعرفها، ثم حدّد مصادر قوتها.

قضيّة للنقاش:

في حال حدوث خلاف بين المرؤوسين حول القيام ببعض المهام والواجبات داخل المنظمة، أي مصادر القوى الآتية تفضل استخدامها، ولماذا؟

1- قوة الإكراه. 2- القوة الشرعية. 3- قوة الخبرة. 4- قوة الإعجاب.





◆ ثانيًا:- مبدأ التحفيز Principle Of Motivation :

تدريب (٨-٣)

ميز الآتية بوضع إشارة (✓)في المكان المناسب:

البيان	حافز	دافع
الشعور بالمسؤوليّة.		
الترقيات الوظيفيّة.		

الشعور بالابداع.		
حصول الموظف على علاوة.		
تقديم شهادة شكر وتقدير للموظف.		

- **الحافز Incentive**: هو كلُّ ما يتلقّاه الفرد من عوائدَ ماديّةٍ ومعنويّةٍ مقابل أدائه للعمل، ومن الأمثلة على الحوافز المادية (الرواتب، المكافآت، الترقيات)، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية (إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات، والزيادة في سلطاتهم، وتسمية الموظف المثالي، ومنح شهادات تقدير).

- **أما الدافع Motive :** فهو قوة داخلية تحرّك الفرد، وتوجّه سلوكه باتجاه معين، لتحقيق هدفٍ، أو منفعةٍ لإشباع حاجة فسيولوجيّة أو نفسيّة، ومن الأمثلة عليه (الشعور الإيجابي بالإنجاز، والشعور بالمسؤوليّة).

أتعلّم:

- الحوافز هي محركات خارجية، أما الدوافع فهي محركات داخلية.

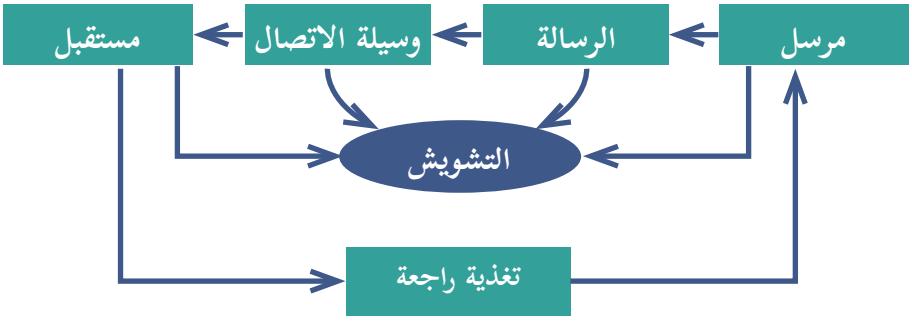
نشاط (٧-٣)

- حدّد دوافعك للدراسة، ثم حدّد الحوافز التي تساعدك وتشجعك على بذل المزيد من الدراسة.

- قارنْ بين ما توصّلت إليه من نتائج مع زملائك في الصف.

◆ ثالثاً: مبدأ الاتصال Principle Of Communication:

الشكل أدناه يوضّح الإطار العام لعمليّة الاتّصال بعناصرها المختلفة.



سنتعرف إلى مفهوم الاتّصال من خلال الحالة الدراسيّة الآتية:



حالة دراسيّة (٤-٣)

شركة الناصرة للصناعات البلاستيكيّة

طلب مدير المشتريات في شركة الناصرة للصناعات البلاستيكية إلى الموظّف علاء أنْ يرسل رسالة عبر البريد الإلكترونيّ، بمواصفات المواد المطلوبة لخطوط الإنتاج للمورّد محمود، وبسبب انشغال علاء بأمورٍ أخرى، ترك ملحوظة لسكرتيرة الشركة التي كانت خارج مكتبِها بضرورة إرسال الرسالة للمورّد محمود، بشكلٍ عاجل عبر البريد الإلكترونيّ قبل نهاية الدوام، وفي اليوم التالي اتّصل مدير المشتريات هاتفيًا بمحمود يؤكد عليه ضرورة الإسراع بتنفيذ ما ورد في الرسالة، إلا أنّ المورد محمود أكدّ للمدير عدم استلامه أيّة رسالة عبر البريد الإلكترونيّ.

من خلال الشكل السابق، والحالة الدراسيّة حاول وأفراد مجموعتك الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- حدّدْ عناصر كلّ عمليّة من عمليّات الاتّصال التي حدثت في الموقف السابق.

٢- باعتقادك ما المعيقات التي واجهتها عملية الاتصال في الموقف السابق؟

٣- من الموقف السابق، هل يمكن للشركة ممارسة العمليّة الإداريّة دون نظام اتّصالٍ فعّال؟

٤- أين برز التشويش في عمليّة الاتصال حسب الموقف السابق، وما سببه؟

نستنتج من الحالة الدراسيّة:

أنّ **الاتّصالَ** عمليّةٌ يتمّ بموجبها نقلُ، أو تحويلُ المعلومات، والأوامر، والآراء، والتعليمات من جهة إلى أخرى، وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم، وتوجيههم الوجهه الصحيحة المطلوبة.

أتعلّم:

أولاً- أساليب الإتصال: هناك عدة أساليب للإتصال أهمها:

- الإتصالات المكتوبة والشفوية.
- الإتصال من خلال الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات.. وغيرها

ثانياً- أنواع الإتصال:

- رسمية وغير رسمية.
- مباشرة وغير مباشرة.
- صاعدة وهابطة.
- الإتصالات الأفقية.



أسئلة الدّرس

١ عرّف التوجيه.

٢ ما الشروط الواجب توافرها في الأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أثناء ممارسة وظيفة التوجيه؟

٣ اذكر مبادئ وظيفة التوجيه.

٤ قارنْ بين الأسلوب الديمقراطيّ والأسلوب التسلطي في القيادة من حيث:

أ- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

ب- الأسلوب المتّبع لتحفيز العاملين على إنجاز الأعمال .

٥ ميّز الحوافز الآتية؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الحوافز	مادية	معنوية
١	الإشادة بانجاز العامل أمام زملائه.		
٢	توزيع شهادات تقدير على العاملين .		
٣	زيادة في الراتب ٥٪ للعاملين المتميّزين.		
٤	ترشيح احد العاملين لدورة تدريبيّة مدفوعة الأجر.		
٥	ترقية الموظف من رئيس قسمٍ إلى مدير دائرة الإنتاج.		

٦ ضعْ إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، مع تصحيح العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ( ) تأتي عمليّة التوجيه مباشرةً بعد الانتهاء من صياغة خطط المنظّمة.

٢- ( ) تعدّ الدوافع محركاتٍ خارجيّةٍ تعمل على إثارة قوىً داخليّة لإنجاز الأعمال .

٣- ( ) من مصادر قوة القائد في التأثير في الأفراد قوة الخبرة.

٤- ( ) في أسلوب القيادة المتمثّل في عدم التدخل يحرص القائد على الانفراد في اتّخاذ القرارات.

٥- ( ) تتجه التغذية الراجعة لعمليّة الاتصال من المستقبِل إلى المرسِل.

الدّرسُ الرابع:

الرّقابة Controlling



تنتهي الوظائف الإداريّة بوظيفة الرقابة، وتأتي استكمالاً لوظائف العملية الإداريّة التي تمّ تناولُها في الدروس السابقة، فلا بدّ للإدارة من التأكّد أنّ الأهداف الموضوعة قد تحققت وفقاً لما هو مخطّطٌ له.

ماهيّة الرقابة Essence Of Controlling:

تظهر أهميّة الرقابة في التأكد من أنّ العاملين أنجزوا عملهم كما هو مخطّط له، واكتشاف الانحرافات والأخطاء عند حدوثها، واتّخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ،لضمان عدم تكرارها في المستقبل، كما تحفّز الرؤساء على تفويض الصلاحيّات لمرؤوسيهم.

والحالة الدراسية الآتية توضّح ذلك.



حالة دراسيّة (٥-٣)

شركة حيفا للأدوية





تعمل شركة حيفا في مجال الصناعات الدوائيّة، وتهدف إلى إنتاج مُستحضرٍ دوائيٍّ يطابق المواصفات العالميّة، ويلبّي حاجات السوق المحليّة والعالميّة كأحد أهداف الشركة، ولتحقيق هذا الهدف حدّدت الشركة معاييرَ للأداء منها، إنتاج ٥٠٠,٠٠٠ قرص دوائيّ خلال ٣٠ يومَ عملٍ، بوزن ٥٠٠ ملغم للقرص الواحد، وبيّنت إجراءات العمل المطلوبة للتنفيذ، وحدّدت الشركة مواصفاتِ المواد الأوليّة المستخدَمة في الإنتاج، واشترطت على المورّدين إعادةَ المواد غير المطابقة للمواصفات، وتركّز إدارة الشركة على إجراء فحوصاتٍ مخبريّةٍ لعيّناتٍ من المستحضَر الدوائيّ باستخدام أجهزةٍ مزوّدة بحواسيبَ مبرمجةٍ مسبقاً، لمقارنة المنتَج مع المعايير المخطّط لها، وفي نهاية الفترة تبيّن أن الكمية المنتجة وصلت إلى ٤٠٠,٠٠٠ قرصٍ دوائيّ، بوزن ٥٠٠ ملغم للقرص .

من خلال قراءتك الحالة السابقة، تعاونْ وأفراد مجموعتك في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما معايير الأداء في الحالة؟

٢- بيّنْ درجة الانحراف عن المعيار.

٣- ما أداة القياس المستخدمة؟

٤- بين الإجراءات التصحيحيّة المتوقَّع قيام الشركة بها.

٥- حدّد خطوات عمليّة الرقابة .

٦- ما أهميّة الرقابة في الحالة؟

نستنتج من الحالة السابقة: أنّ **الرّقابةَ** عمليّةٌ يتمّ من خلالها التأكّد من أنّ أهداف المنظّمة والخطط التي وُضعت للوصول إليها قد تمّ تحقيقها، وتتضمّن هذه العملية قياس الأداء، للتأكد من أنّ نتائج التنفيذ تتطابق مع الأهداف الموضوعة، وفي حالة عدم تطابقها لا بدّ من اتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة اللازمة لمعالجة الانحرافات.

مراحل عملية الرقابة Stages Of Control:

اقرأ الحالة الدراسية بتمعن:



حالة دراسيّة (٦-٣)



عادلٌ طالبٌ متفوّقٌ في الصفّ الأوّل الثانويّ، في مدرسة نعلين الثانوية الواقعة غرب مدينة رام الله، التي تتعرّض لمضايقاتٍ واقتحاماتٍ من قبل عصابات الاحتلال الصهيونيّ، وعلى أثر الاقتحامات المتكررة للقرية، تمّ اعتقالُه مدة شهرٍ خلال الفصل الدراسيّ الأوّل؛ ما أثّر في تحصيله في ذلك الفصل، وحصل على معدل ٧٠٪، ونتيجة قناعته بأنّ التعليم وسيلةٌ مهمّة في مواجهة المحتلّ الصهيوني، وضع لنفسه هدفاً لرفع معدله النهائيّ إلى ٨٠٪، وبدأ يدرس بجدٍ واهتمامٍ لتحقيق هدفه، وفي نهاية العام الدراسيّ حصل على نتيجة نهائيّة ٨٣٪.

من خلال قراءتك الحالة الدراسيّة السابقة، حاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما الهدف الذي حدده عادل؟

٢- ما نتيجة الأداء؟

٣- ما أداة القياس المستخدمة؟

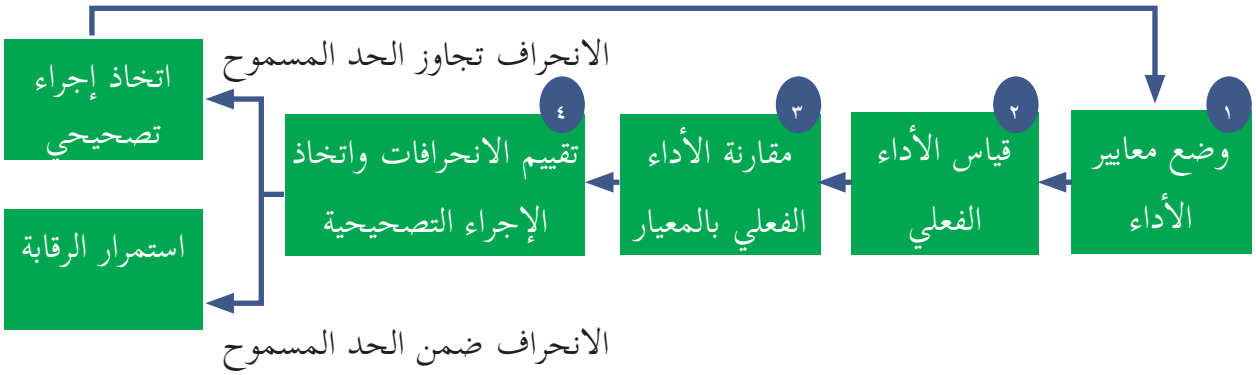
٤- كم بلغ الانحراف عن المعيار ؟ وكيف تصنّفه؟

٥- هل نجح عادل في تحقيق هدفه؟

أتعلّم:

تحديد معيار الأداء مرتبط بوظيفة التخطيط.

نستنتج من الحالة الدراسيّة السابقة: أنّ عمليّةَ الرقابة تمرُّ في أربع مراحل، يبيّنها الشكلُ أدناه:



◆ أولا- وضع معايير الأداء:

وهذه المرحلة مرتبطةٌ بالتخطيط بشكل أساسيّ، فمثلا عند وضع خطة الإنتاج يتمّ تحديد الكميّات الواجب إنتاجها، والوقت الضروري لذلك، وكميّة المواد الأوليّة اللازمة للإنتاج، وجوْدة المنتجات.

أتعلّم:

معايير الأداء: وهي رقم محدد كمّاً، أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليها باعتبارها حكماً لقبول الإنجاز، أو رفضه.

وهناك نوعان رئيسان من معايير الرقابة على الأداء، يبيّنهما الشكلُ الآتي:

معايير كميّة	معايير نوعيّة
تتعلق بكمية وحجم المواد الأولية المستخدمة والسلع والخدمات، وساعات العمل، والتكلفة الكلية للإنتاج، ومقدار العائد من الأرباح.	تتعلق بمستوى الجودة مثل: الشكل، اللون، الملمس، جودة التعبئة، ومستويات الجودة المطلوبة.

◆ ثانيًا- قياس الأداء الفعليّ:

يتمّ قياس الإنجاز الذي تمّ تحقيقه للتأكد من مدى مطابقته للمعيار الموضوع، حيث تُعطى قيمة للإنجاز، ولضبط أية فروقات بين الأداء الفعليّ والأداء المتوقّع.

ويتم الحصول على البيانات المتعلقة بأداء العاملين من خلال تقاريرَ مكتوبةٍ، أو شفويةٍ، أو من خلال الملاحظة الشخصيّة.

◆ ثالثًا : مقارنة الأداء الفعليّ بالمعيار:

وفي هذه المرحلة يتمّ تقييم الأداء الفعلي، وجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها، واستخراج النتائج، بغية كشف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

وتستخدم المعادلة الرقابية الآتية في احتساب درجة الانحراف بين الأداء الفعليّ والمعيار(الأداء المتوقع).

درجة الانحراف = الأداء الفعلي - الأداء المتوقع

وناتج هذه المعادلة يمكن أنْ يكون سالباً أو موجباً، أو يساوي صفراً (أي أنّ الأداء الفعلي مطابق للمعايير الموضوعة، ومساوٍ للأداء المتوقّع).

تدريب (٣-٩)

طبّقْ المعادلة الرقابيّة في حساب قيمة الانحراف الواردة في الحالتيْن السابقتيْن: رقم (٣-٥) ، (٣-٦).

◆ رابعًا- اتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة:

في حال وجود الانحرافات في المرحلة السابقة، يتمّ البحث في الأسباب الحقيقيّة التي أدت إليها، من أجل تصحيحها، ومتابعة تنفيذها، **وتُعزى الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة إلى أسبابٍ عدة، منها:**

أسباب تتعلق بالمعيار ← كأن يكون المعيار أكبر أو أقل من طاقة المنفّذين له، فلا بد في هذه الحالة من مواءمة المعيار مع الإمكانيات المتاحة.

أسباب تتعلق بالمنفذين ← فوجود عاملين غير مهرة لإنجاز الأعمال، وعدم اهتمامهم للقيام بالعمل على الوجه الصحيح يؤدي إلى حدوث انحراف، وفي هذه الحالة لا بد من تدريب العاملين وتحفيزهم على العمل.

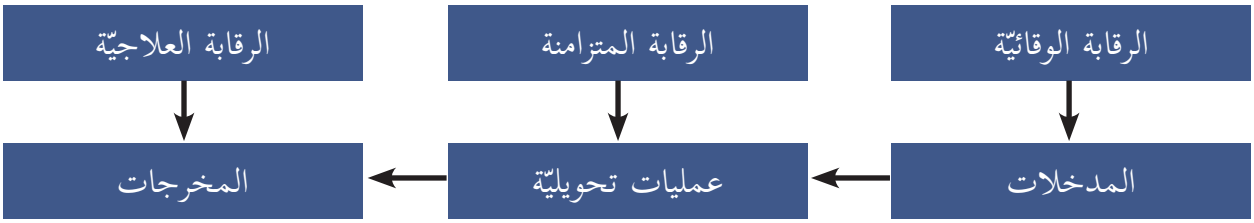
أسباب تتعلق بالظروف البيئية ← سواء كانت داخلية أو خارجية مثل: ظروف سياسية، ظروف اقتصادية، والعلاج هنا يركز على احتواء هذه الظروف والتكيف معها.

تدريب (٣-١٠)

بالرجوع إلى حالة شركة حيفا للأدوية، تتبّعْ مراحل عمليّة الرقابة الواردة فيها.

أنواع الرقابة Type Of Control:

يوضّح الشكل أدناه العلاقةَ بين أنواع الرقابة ومراحل العمليّة الإنتاجيّة:



بناءً على ما تقدّم، يمكن تصنيف الرقابة من حيث الفترة الزمنية إلى:

١- الرقابة الوقائيّة Preventive Control:

أتعلّم:

درهم وقاية خير من قنطار علاج

حيث تتم عملية الرقابة قبل بدء النشاط، للتأكّد من أنّ الموارد قد تم تخصيصُها بشكل مناسب قبل بدء ذلك النشاط، لمنع حدوث أخطاء خلال النشاط، ومثال ذلك عدم صرف المحاسب في الشركة أية مستحقات مالية للغير على الشركة إلّا بعد مراجعة المدير المالي لهذه المستحقات والإشارة بالموافقة على صرفها والتوقيع على ذلك.

أتعلّم:

تقسم الرقابة من حيث المصدر إلى:

- **رقابة داخلية** تتمثل بوجود قسم داخل المنظمة ، مهمته القيام بأعمال الرقابة .
- **رقابة خارجية** مثل رقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين.

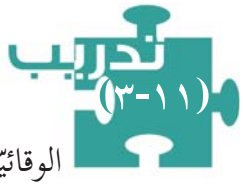
٢- الرقابة المتزامنة Concurrent Control:

تتم أثناء عمليّة تنفيذ النشاط، ويتطلب هذا النوع من الرقابة إحكام العمليّات الرقابيّة على النشاط أثناء تنفيذه، للحيلولة دون حدوث انحرافات عمّا خُطِّط له مسبقاً.

٣- الرقابة العلاجيّة Corrective Control:

هذا النوع من الرقابة يأتي بعد الإنجاز وإنهاء المهمات، ويهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها. ويركّز هذا النوع من الرقابة على النتائج ،ولا يركّز على المدخلات، أو النشاطات.

فمثلا نتيجة الطالب بعد الامتحان تنبّهُ بمستوى أدائه، ولكن بعد انتهاء المقرر، وفي هذه الحالة يمكنه تحديد الأسباب التي أدّت إلى الحصول على تلك النتيجة.



- حدّد المواقف الواردة في الحالة رقم (٥-٣)، والتي تشير إلى كلٍّ من الرقابة الوقائيّة، والمتزامنة، واللاحقة.



قضيّة للبحث:

كيف تمارس الهيئة العامة للاذاعة والتلفزيون الفلسطينية أنواع الرقابة، للمحافظة على جوْدة البرامج المقدّمة .



قضيّة للنقاش:

يتطلع التخطيط إلى الأمام بينما تتطلع الرقابة إلى الخلف.



أسئلة الدّرس

١ عرّف الرقابة .

٢ بيّن العلاقة بين التخطيط والرقابة .

٣ وضّحْ أهمية الرقابة في منظّمات الأعمال.

٤ اذكر المراحل التي تمر بها عمليّة الرقابة.

٥ فرّقْ بين معايير الرقابة النوعية ،ومعايير الرقابة الكمية، مع الأمثلة.

٦ وضّحْ أسباب الانحرافات المتعلقة بالمنفّذين، مبيّناً العلاج .

٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (✗) أمام العبارة الخاطئة، مع تصحيح العبارة الخاطئة، لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ( ) تعدّ الظروف السياسية من أسباب الانحرافات المتعلقة بالمعيار.

٢- ( ) تتمّ الرقابة الوقائية قبل بدء تنفيذ النشاط.

٣- ( ) ترتبط المعايير الكميّة بمستوى الجودة للمنتَج.

٤- ( ) تعدُّ التقارير المكتوبة إحدى طرق الحصول على البيانات المتعلقة بأداء العاملين.

٥- ( ) تهتم الرقابة المتزامنة بمعالجة الأخطاء بعد وقوعها.

المشروع الطلابي:

تنفيذ زيارة لمؤسسة (مدرسة، بلدية، مجلس محلي، جمعية) أو شركة تقع في محيط المدرسة أو البلدة، وتصميم عرض بور بوينت يحتوي على البنود الآتية:

١- مناقشة أبرز خطط المؤسسة أو الشركة والتعليق عليها.

٢- تصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة أو الشركة.

٣- آلية التوجيه والاتصال والتحفيز للمؤسسة أو الشركة والتعليق عليها مع اقتراح آليات جديدة.

٤- أساليب الرقابة والمتابعة في المؤسسة أو الشركة والتعليق عليها مع اقتراح اساليب جديدة.

أقيم ذاتي:

في نهاية هذه الوحدة الدراسية، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريس، ارجو بيان مستوى معرفتك ومهاراتك في الموضوعات التالية بدقة وموضوعية.

الموضوع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
	1	2	3	4	5
مفهوم التخطيط.					
أمثلة على التخطيط.					
أهمية التخطيط.					
مقومات نجاح عملية التخطيط.					
أنواع التخطيط.					
مراحل عملية التخطيط.					
مفهوم التنظيم .					
أهمية التنظيم.					
مبادىء التنظيم.					
الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.					
خطوات عملية التنظيم.					
خطوات بناء الهيكل التنظيمي.					

أنواع الهياكل التنظيمية.					
مفهوم التوجيه.					
مبادىء التوجيه.					
أنماط القيادة.					
مصادر قوة القائد.					
مبدأ التحفيز.					
مبدأ الاتصال.					
الحوافز المادية والمعنوية.					
عناصر الاتصال.					
مفهوم الرقابة.					
مراحل عملية الرقابة.					
أنواع الرقابة.					



أسئلة الوحدة

١ عرّفْ الاتصال الإداري .

٢ بيّنْ مقومات نجاح عملية التخطيط.

٣ ما الفرق بين الهدف والنشاط ؟

٤ فرّقْ بين المركزية واللامركزية .

٥ تتبّعْ خطوات بناء الهيكل التنظيمي.

٦ بيّنْ من خلال الرسم التوضيحيّ عناصر عملية الاتصال.

٧ عدّدْ طرق التحفيز، مع ذكر أمثلة عليها.

٨ يستمد القائد قوته في التأثير في الأفراد من مصادر عدة، اذكرها.

٩ وضّح أنواع الرقابة من حيث الزمن.

١٠ وضّحْ أسباب الانحرافات المتعلقة بالظروف البيئيّة ، مبيّناً طرق علاجها.

١١ ما مصادر الحصول على البيانات المتعلّقة بأداء العاملين؟

١٢ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكلٍّ ممّا يأتي:

١- ما المبدأ الذي يشيرُ إليه انتقال سلطة اتخاذ القرار من المستويات الإداريّة العليا إلى المستويات التنفيذية ؟

أ- اللامركزية. ب- المركزية. ج- التسلسل الإداري. د- وحدة الأمر.

٢- كم تبلغ مدة التخطيط متوسط الأجل ؟

أ- أقل من سنة. ب- من (١-٣) سنوات.

ج- من (١- ٥) سنوات. د- تزيد عن ٣ سنوات.

٣- في أيّة مرحلة من الرقابة يتمّ إعطاء قيمة للإنجاز، وضبط الفروقات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

أ- قياس الأداء الفعلي . ب- مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار.

ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية . د- وضع معايير الأداء.

٤- أيّ الوظائف الإدارية الآتية تبدأ مع بدء تنفيذ النشاط؟

أ- التخطيط. ب- التنظيم . ج- التوجيه. د- الرقابة.

٥- ما الخطوة الأولى من خطوات عملية التنظيم ؟

أ- تحديد أهداف المنظمة. ب- إعداد الهيكل التنظيمي.

ج- تجميع النشاطات المتشابهة في وحدة . د- تعين الأفراد المؤهلين للوظائف.

٦- أيّ الآتية من أكثر طرق التنظيم شيوعاً؟

أ- التنظيم على أساس المنتج. ب- التنظيم على أساس الزبائن.

ج- التنظيم على أساس جغرافي. د- التنظيم على أساس الوظيفة.

٧- أيّ من الآتية تعدّ من الشروط الواجب توافرها في الأوامر الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين؟

أ- أنْ تكون مرتبطة باحتياجات المرؤوسين .

ب- أنْ تكون في حاجة إلى تفسير من قبل المرؤوسين.

ج- أنْ تكون في حدود قدرة المرؤوسين والموارد المتاحة .

د- أنْ تكون شفوية ما أمكن.

٨- ما النتيجة المتوقعة من القائد الذي يعتمد أسلوب عدم التدخل ؟

أ- يشرك العاملين في اتخاذ القرار. ب- ثقته في قدراته عالية.

ج- قليل الاتصال مع الأفراد والتعامل معهم. د- يمدح العاملين وينقدهم بموضوعية.

٩- أي من أنواع الرقابة الآتية يركّز على النتائج ؟

أ- الرقابة الوقائيّة. ب- الرقابة المستمرة. ج- الرقابة العلاجيّة. د- الرقابة المتزامنة.

١٠- أي من الآتية يتعلق بمعايير الرقابة الكميّة ؟

أ- جوّدة المواد الأوليّة. ب- شكل المنتج.

ج- كميّة المواد الأوليّة المستخدمة. د- جوْدة التعبئة.

المراجع:

١- محمود عساف،١٩٨٢،أصول الإدارة،ط١
٢- كمال حمدي أبو الخير،١٩٧٤،أصول الادارة العلمية، ط١،مكتبة عين شمس، القاهرة.
٣- سليمان أبو جاموس،١٩٩٢،مبادىء الإدارة،ط١،نابلس .
٤- عمر وصفي عقيلي،١٩٨٧،الادارة (أصول وأسس ومفاهيم)،ط١،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان.
٥- أنس عبد الباسط عباس،٢٠١١،إدارة الأعمال وفق منظور معاصر،ط١،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان.
٦- حسن ابراهيم بلوط،٢٠٠٥، المبادىء والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،ط١، دار النهضة العربية، بيروت.
٧- بشير العلاق،١٩٩٨، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط١،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٨- عمر سعيد وآخرون، ٢٠٠٣،مبادىء الإدارة الحديثة، ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان.
٩- خبراء مركز الخبرات المهنية للادارة (بميك)،٢٠٠٤،المناهج التدريبية المتكاملة، الإدارة بالأهداف وقياس النتائج،ط٣.
١٠- سناء الموسوي،٢٠٠٤م،الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان.
١١- زكريا أحمد عزام،علي فلاح الزعبي،٢٠١١م،دراسات حالات تسويقية وإدارية،ط١،دار المسيرة ، عمان.
١٢- سامح جابر وآخرون ،٢٠١٣م التطبيقات الإدارية للصف الثاني الثانوي التجاري،ط٢،مركز المناهج ، رام الله .
١٣- غريس كنعان الخوري وآخرون،٢٠٠٥م، إدارة الأعمال للصف الأول ثانوي التجاري،ط١، مركز المناهج ، رام الله
١٤- محمد قاسم القريوتي،١٩٩٦، الإدارة اليابانية،ط١، دار البشير ، عمان.
١٥- محمود الجعفري وآخرون، ٢٠٠٥م،الإدارة والاقتصاد للصف الأول ثانوي، ط١، مركز المناهج ، رام الله
١٦- صالح العامري وآخرون،٢٠٠٨، الإدارة والأعمال، ط٢،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٧- د. فؤاد الشيخ وأخرون، ١٩٩٢، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٤، مركز الكتب الاردني.
١٨- د. محمد الذنيبات واخرون، ٢٠٠٧، مبادئ الإدارة، ط٣، جامعة القدس المفتوحة.
١٩- د. حسن حريم، ٢٠١٦، مبادئ الإدارة الحديثة، ط٤، دار الحامد للنشر.
٢٠- نسرين نايف العوران وآخرون،٢٠٠٦،دليل المعلم أساسيات الإدارة،ط١،وزارة التربية والتعليم الاردنية، إدارة المناهج، عمان.

References:

1- Angelo Kinicki and Brian William, 2009, Management a practical introduction 4th edition Mc-Graw-Hill, Inc.
2- Jay A . Dewhurst, 2014, an introduction to business and business planning, 1st edition book Boon e book.com.
3- Ebert A. Grifien 2013, business essentials ,9th edition prentice hall new jersey.
4- Robinson Coulter,2016,Management , Pearson education, England.
5- Richard Daft 2010 Management, south western Cengagelearning,Canada.
6- Hilt Black and Porter,2012, Management,3rd edition. prentice hall new jersey

Internet references:

1- http//www.deloitte.com
2- http//www.lard bucket.org
3- http//www.learn saylor.org

لجنة المناهج الوزارية:

د. صبري صيدم	أ. ثروت زيد	د. شهناز الفار
د. بصري صالح	أ. عزام أبو بكر	د. سمية نخالة
م. فواز مجاهد	أ. عبد الحكيم أبو جاموس	م. جهاد دريدي

لجنة الخطوط العريضة لمنهاج الإدارة والاقتصاد للصف الحادي عشر:

أ. بكر اشتيه	أ. صلاح سوالمة	أ. شاكر شلالفة	أ. سلمان فراجين
أ. أسعد حبايب	أ. فاروق عرار	أ. لوزانا الكركي	أ. رندة الطويل

المشاركون في ورشات عمل الجزء الأول من كتاب الإدارة والاقتصاد للصف الحادي عشر:

د. سيف عودة	د. ياسر أبو عيد	أ. أحمد جندية	أ. أسعد حبايب
أ. أيمن أبو الوفا	أ. بكر اشتيه	أ. بهجت عطا الله	أ. جهاد أبو حمدة
أ. حسين مصطفى	أ. ربى الشريف	أ. رندة الطويل	أ. ريتا سلامة
أ. سامح جابر	أ. سلمان الفراجين	أ. سعاد فتوح	أ. صلاح سوالمة
أ. علا سباعنة	أ. عليان الملوك	أ. عماد أبو رحمة	أ. عهود قباجة
أ. غربة أبو عمرو	أ. فاروق عرار	أ. فاطمة خلف	أ. منى الجزار
أ. محمد أبو جعب	أ. محمد جوابرة	أ. هالة شحادة	أ. هناء قِفه

تَمَّ بِحَمْدِ الله