

# مدخل إلى علم الإدارة

الدكتورة  
نوال بوعلاق



# مدخل إلى علم الإدارة

الدكتورة

نوال بوعلاق



الطبعة الأولى

2020

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
5	فهرس المحتويات.....
15	فهرس الجداول.....
16	فهرس الاشكال.....
19	المقدمة.....
23	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة.....
25	أولاً: تعريف المؤسسة.....
26	ثانياً: تعدد المناهج و المداخل في تحليل ودراسة المؤسسة.....
26	1. المؤسسة فاعل اقتصادي.....
27	2. المؤسسة كواقع بشري.....
27	3. المؤسسة كواقع اجتماعي.....
28	4. المؤسسة كنظام.....
28	ثالثاً: المؤسسة في النظرية الاقتصادية.....
28	1. النظرية الاقتصادية و النيوكلاسيكية.....
29	2. نظرية النفقات.....
29	3. نظرية الوكالة.....
30	رابعاً: أنواع المؤسسات.....
30	1. تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية.....
31	2. تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية.....
32	3. تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال.....
33	خامساً: محيط المؤسسة ودورة حياتها.....
33	1. طبيعة محيط المؤسسة.....
37	2. دورة حياة المؤسسة.....

الصفحة	المحتويات
42	أسئلة الفصل الأول.....
43	الفصل الثاني: وظائف المؤسسة.....
46	أولا : الوظيفة المالية والإدارية.....
46	1. الوظيفة المالية.....
49	2. الوظيفة الإدارية.....
50	ثانيا : الوظيفة التموينية.....
50	1. مفهوم الوظيفة التموينية.....
51	2. الوظائف الأساسية لإدارة التموين.....
51	3. المراقبة اللوجيستية.....
53	ثالثا : الوظيفة الإنتاجية.....
53	1. مفهوم الوظيفة الإنتاجية.....
54	2. دورة الاستغلال.....
55	3. النظام الإنتاجي.....
56	رابعا : الوظيفة التسويقية.....
56	1. مفهوم التسويق.....
57	2. دراسة التسويق.....
59	أسئلة الفصل الثاني.....
61	الفصل الثالث: مقدمة في الإدارة العامة.....
63	أولا: تعريف الإدارة العامة والعوامل التي ساهمت في ظهورها.....
66	ثانيا: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.....
68	ثالثا: مداخل دراسة الإدارة العامة.....
72	رابعا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....
74	أسئلة الفصل الثالث.....

الصفحة	المحتويات
75	الفصل الرابع: تطور الفكر الإداري.....
77	المدرسة الكلاسيكية.....
78	أولاً: نظرية الإدارة العلمية.....
82	ثانياً: النظرية البيروقراطية.....
85	المدرسة السلوكية.....
86	1. إلتون مايو (1880-1949).....
87	2. دراسات هاوتورن.....
87	3. نظريات سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.....
88	المدارس الإدارية الحديثة.....
88	أولاً: مدرسة علم الإدارة.....
88	1. التعريف بمدرسة علم الإدارة.....
89	2. تقييم مدرسة علم الإدارة.....
90	ثانياً: مدرسة النظم الإدارية.....
90	1. التعريف بمدرسة النظم الإدارية.....
90	2. أنواع النظم الإدارية.....
91	3. تقييم مدرسة النظم.....
92	ثالثاً: المدرسة الموقفية في الإدارة.....
92	1. التعريف بالمدرسة الموقفية في الإدارة.....
93	2. تقييم المدرسة الموقفية.....
93	رابعاً: الإدارة بالأهداف.....
93	1. مفهوم الإدارة بالأهداف.....
94	2. نشأة الإدارة بالأهداف.....
95	3. العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف.....
96	4. خصائص الإدارة بالأهداف.....

الصفحة	المحتويات
97	5. مراحل الإدارة بالأهداف.....
97	6. أهداف الإدارة بالأهداف.....
98	خامسا: نظرية الإدارة اليابانية.....
98	1. التعريف بنظرية الإدارة اليابانية.....
99	2. أهم خصائص النظرية اليابانية.....
99	سادسا: النظرية اليابانية المطوعة في الإدارة للبيئة الأمريكية.....
99	1. التعريف بالنظرية.....
100	2. مبادئ نظرية Z.....
102	3. أهداف نظرية Z.....
103	أسئلة الفصل الرابع.....
105	الفصل الخامس: التخطيط.....
107	أولا: تعريف ومبادئ التخطيط.....
107	1. تعريف التخطيط.....
109	2. مبادئ التخطيط.....
111	ثانيا: أهمية وأنواع التخطيط.....
111	1. أهمية التخطيط.....
113	2. أنواع التخطيط.....
116	ثالثا: مراحل التخطيط وأنواع الخطط.....
116	1. مراحل التخطيط.....
119	2. أنواع الخطط.....
122	أسئلة الفصل الخامس.....
123	الفصل السادس: الإستراتيجية.....
125	أولا: مفهوم الإستراتيجية.....

الصفحة	المحتويات
125	1. تعريف الإستراتيجية.....
127	2. خصائص الإستراتيجية.....
129	3. أهمية الإستراتيجية.....
130	4. أهداف الإستراتيجية.....
130	5. العلاقة بين السياسة والإستراتيجية.....
132	ثانيا: محتويات، أركان وأبعاد الإستراتيجية.....
132	1. محتويات الاستراتيجية.....
134	2. أركان الاستراتيجية.....
137	3. أبعاد الاستراتيجية.....
138	ثالثا: أنواع الإستراتيجيات.....
138	1. حسب درجة الشمول.....
140	2. حسب التوجه العام.....
144	3. حسب درجة التنافس.....
146	أسئلة الفصل السادس.....
147	الفصل السابع: التنظيم.....
150	أولا: عموميات عن التنظيم.....
150	1. تعريف التنظيم.....
151	2. أهمية التنظيم.....
152	3. عناصر التنظيم.....
153	4. فوائد وأهداف التنظيم.....
155	ثانيا: أساسيات التنظيم.....
155	1. مبادئ التنظيم.....
159	2. مراحل عملية التنظيم.....
161	3. انواع التنظيم وأبعاده.....

الصفحة	المحتويات
165	أسئلة الفصل السابع .....
167	الفصل الثامن: الهيكل التنظيمي .....
169	أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي .....
171	ثانياً: العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي .....
171	1. الإستراتيجية .....
171	2. حجم المؤسسة .....
172	3. التكنولوجيا .....
172	4. بيئة المؤسسة .....
173	5. السلطة والنفوذ .....
173	ثالثاً: نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي .....
173	1. الهيكل التنظيمي البسيط .....
175	2. الهيكل التنظيمي الوظيفي .....
177	3. الهيكل التنظيمي القطاعي .....
178	4. الهياكل العرضية المؤقتة .....
178	أ- الهيكل التنظيمي المصفوفي .....
180	ب- الهيكل التنظيمي الشبكي .....
181	ج- هيكل تنظيم الفريق .....
182	د- الهيكل التنظيمي للوحدات المستقلة .....
183	هـ- هيكل الجان والمجالس .....
184	و- الهيكل الجماعي .....
185	ز- الهيكل الافتراضي .....
185	رابعاً: أسس تقسيم الهيكل التنظيمي .....
186	خامساً: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي .....
188	سادساً: أنواع الهياكل التنظيمية .....



الصفحة	المحتويات
188	1. الهياكل التنظيمية الرسمية.....
189	2. الهياكل التنظيمية غير الرسمية.....
190	سابعاً: الخريطة التنظيمية.....
194	ثامناً: الدليل التنظيمي.....
195	تاسعاً: سمات الهيكل التنظيمي.....
197	أسئلة الفصل الثامن.....
199	الفصل التاسع: القيادة الإدارية.....
202	أولاً: ماهية القيادة الادارية.....
202	1. تعريف القيادة.....
204	2. مفهوم القيادة الإدارية.....
206	3. عناصر القيادة الادارية.....
209	ثانياً: أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم.....
209	1. أهمية القيادة الإدارية.....
211	2. علاقة القيادة ببعض المفاهيم.....
217	ثالثاً: نظريات المدخل الفردي في تحليل القيادة.....
223	رابعاً: نظريات المدخل الموقفى في تحليل القيادة.....
230	خامساً: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة.....
239	أسئلة الفصل التاسع.....
241	الفصل العاشر: عملية اتخاذ القرار.....
244	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار.....
248	ثانياً: عناصر اتخاذ القرارات.....
249	ثالثاً: خطوات اتخاذ القرار.....
254	رابعاً: أنواع القرارات الادارية.....

الصفحة	المحتويات
254	1. تصنيف القرارات حسب بيئة القرار.....
255	2. تصنيف القرارات حسب مدى تكرارها.....
255	3. تصنيف القرارات حسب ووظائف المشروع.....
256	4. تصنيف القرارات حسب أهميتها.....
257	خامسا: نماذج اتخاذ القرار.....
258	1. النموذج التقليدي (الكلاسيكي).....
258	2. النموذج السلوكي.....
259	3. النموذج السياسي.....
259	سادسا: المشاركة في صنع القرار الفاعل.....
261	سابعاً: خصائص القرار الفعال.....
262	ثامناً: دور المعلومات في صنع القرارات.....
264	أسئلة الفصل العاشر.....
265	الفصل الحادي عشر: الاتصال.....
268	أولاً : مفهوم الاتصال.....
269	ثانياً : عملية الاتصال.....
271	ثالثاً: أهداف عملية الاتصال.....
271	رابعاً : أنماط شبكات الاتصال.....
272	1. نمط الدائرة.....
272	2. نمط السلسلة.....
272	3. نمط العنقود.....
272	4. نمط العجلة.....
272	5. نمط النجمة.....
274	خامساً: طرق الاتصال.....

الصفحة	المحتويات
274	1. الاتصالات الشفوية.....
274	2. الاتصالات غير اللفظية.....
274	3. الاتصالات المكتوبة.....
275	سادسا: أنواع الاتصال.....
275	1. الاتصالات الرسمية.....
276	2. الاتصالات الغير الرسمية.....
277	سابعا : خصائص الاتصال.....
278	ثامنا : معوقات الاتصال.....
280	أسئلة الفصل الحادي عشر.....
281	الفصل الثاني عشر: الحوافز والدوافع.....
283	أولا: مفهوم التحفيز.....
284	ثانيا: تعريف الدافعية.....
285	ثالثا: أهمية الدافعية.....
286	رابعا: عملية الدافعية.....
288	خامسا: أنواع الحوافز.....
288	1. الحوافز المادية.....
290	2. الحوافز المعنوية.....
292	سادسا: نظريات الدافعية.....
293	المجموعة الأولى: نظريات الحاجات.....
296	المجموعة الثانية: النظريات المعرفية.....
296	المجموعة الثالثة: نظرية التعزيز.....
297	سابعا: الاتجاهات الحديثة في التحفيز.....
297	1. أسلوب مشاركة العاملين.....

الصفحة	المحتويات
297	2. أسلوب توسيع العمل.....
298	3. أسلوب التدوير الوظيفي.....
298	4. أسلوب إثراء العمل.....
298	5. أسلوب العمل الأسبوعي المكثف.....
299	6. أسلوب مجموعات الجودة.....
299	7. أسلوب العمل المرن.....
299	8. أسلوب عبء العمل المخفض.....
300	أسئلة الفصل الثاني عشر.....
301	قائمة المراجع.....

## مقدمة

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، حتى الحياة الاجتماعية، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية.

بحكم تفتح المؤسسة الاقتصادية على البيئة المحيطة لها، فإنها أصبحت تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، يرجع ذلك إلى الاضطراب الذي تشهده هذه البيئة وعدم استقرارها، وتميز مستقبلها بالغموض وعدم اليقين. إن التسيير بالنظام المفتوح يفرض عليها سلوك يعتمد على كشف ومعرفة محيطها، تشخيصه، التنبؤ به، تحديد أثاره على أدائها وكذا القيود التي يفرضها عليها والفرص المتاحة لها من قبله مما يعود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية لها.

يتم صياغة هيكل المؤسسة على عدة أشكال من نظم عملية حول مراكز القرار، يأخذ فيها كل نظام صورة للتحكم، والذي يلعب دور المراقبة، التنظيم والضبط، يتوقع النظام كل التفاصيل حول الوضعية التي يمكن للمسؤول مواجهتها، والتي من خلال يأخذ القرار الملائم. إذا كان التنظيم محكم، فإن النظام يصل إلى القيام بوظيفته على أحسن وجه، وبما أن المحيط يتطور بسرعة فان وضعية المؤسسة تتغير معها، والذي ينجر عنه إعادة تنظيم هيكل المؤسسة، إن هذا التنظيم المؤسسة ليس دوما سهلا، وتنجر عنه صعوبات لتسيير المؤسسة حيث يتم الفصل بين التخطيط والتنفيذ، لان التنظيم الجيد للمؤسسة ينتج عنه توازن بين وظائفها.

أضحت أغلبية المؤسسات تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالتزمت بالهيكلية البسيطة والمرنة قصد تحقيق أهدافها، وأصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بها وذلك حسب متطلباتها التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي، إنها ذات هيكلية هندسية متغيرة ومرنة، وأصبحت تشكل ما يسمى بنواة المؤسسة الشبكية، حيث يتبلور هيكل المؤسسة وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات تربطها مصالح ومنافع مشتركة ويتم تشكيل نظام مؤلف من مؤسسات متعددة تسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة.