



2019-2020

حكومة اقليم كردستان العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة السليمانية  
كلية الإدارة والاقتصاد

الرقم السري: ( )

القسم: إدارة الأعمال

المرحلة الدراسية: الأولى - المسائي

المادة: مبادئ الإدارة

آخر موعد لأرسال التقرير: ٢٠٢٠ / ٨ / ٢٠

عنوان التقرير: الإدارة ... وماهيتها

مدرس المادة: دنيا احمد عبدالله

الرقم السري: ( )

أسم الطالب: محمد ابراهيم مصطفى

[ADM.BMEVS1@gmail.com](mailto:ADM.BMEVS1@gmail.com)

## المقدمة

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباطاً بمعظم إن لم يكن كلّ هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد.

## مفهوم الإدارة

يُعدّ التغيير سُنّة من سُنن الكون؛ فلا شيء ثابت على ما هو عليه، وبالنظر إلى هذه الحقيقة، فإنّ العصر الذي نعيش فيه يتّصف بالتغيّرات التي تتجدّد باستمرار، منها ما هو تقنيّ، ومنها ما هو غير ذلك، وفي الميادين كلّها، كعلوم الحاسوب، والبرمجة، والتكنولوجيا، والوراثة، والإدارة بأنواعها جميعها، ونظراً لما لهذه التغيّرات من أثر بالغ في تطوّر المنظّمات، والمجتمعات، فإنّه من الجدير بمكان تسليط الضوء على مفهوم الإدارة، وخصائصها، ووظائفها. تُعتبر كلمة (إدارة) مصدراً للفعل (أدار)، يُقال: أدار، يُدير، أدر، إدارةً، فهو مُدير، واسم المفعول منه: مُدار، ويُقال: أدار التجارة؛ أي تعاطاها، وتداولها من دون تأجيل، وتعني الإدارة حسب ورودها في قاموس (أكسفورد): عمليّة التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون العامّة. كما أنّ أصل كلمة (الإدارة) يعود إلى الأصل اللاتيني (Administration) الذي يتألّف من جزأين، هما (Ad) :، ويعني: لكي، و (ministration) الذي يعني: خدمة، وبهذا فإنّ الإدارة تعني: خدمة الآخرين، أو أداء خدمة ما عن طريق جهاز مُعيّن.

## العملية الإدارية

هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري، من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو شركة من الشركات، وتضم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية والتي تشمل الأسس، والقواعد، والإمكانات الماديّة التي يلجأ إليها الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

## عناصر العملية الإدارية

1. **التخطيط:** هو الوظيفة والخطوة الأولى للعملية الإدارية، والقاعدة التي تركز عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط هو عملية مستمرة تشمل تحديد الطريقة التي تسير عليها الأمور للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مجال من المجالات، ويمكن بواسطته تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، وللتخطيط خطوات تنفيذية أهمها:

- وضع وتحديد الأهداف المستقبلية.
- تحليل وتقييم البيئة، من خلال معرفة الموارد المتوفرة لتحقيق ذلك.
- تحديد البدائل، بكتابة مجموعة من الاحتمالات التي تقود نحو تحقيق الهدف.
- تقييم البدائل، بوضع قائمة المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات المفروضة.
- اختيار الحل الأمثل والأنسب.
- تنفيذ الخطة وتعيين من سينكفل بتنفيذها.
- مراقبة وتقييم النتائج.

2. **التنظيم:** هو عبارة عن عملية دمج للموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يوضح المهمات والسلطات، وتشمل أربعة أنشطة رئيسية وهي:

- تحديد الأنشطة التي تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- توكيل العمل إلى أشخاص آخرين ومسؤولين.
- تصميم مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات. أما بالنسبة لخطوات التنظيم فهي:
- احترام الخطط والأهداف الموضوعية.
- تحديد الأنشطة المختلفة.
- تصنيف هذه الأنشطة تبعاً لمعايير معينة.
- توكيل العمل والسلطات لبعض المهام.
- تصميم مستويات مختلفة للعلاقات.

3. **التوظيف:** يكون بتعيين وتوظيف الأشخاص المسؤولين، والمنتمين لشركة معينة، وهم العنصر الأساسي للعملية الإدارية، ويمكن تعريف التوظيف على أنه عملية تقوم على مجموعة من المهام التي وضعت لتزويد شركة ما

بالموظفين الأكفاء، وتعيينهم في المناصب المخصصة لهم، ويشمل التوظيف كلاً من التنظيم والتخطيط، والاختيار، والتدريب، والتطوير وغيرها من العمليات الإدارية.

4. **التوجيه:** يأتي بعد الانتهاء من صياغة الخطط، ووضع الهيكل التنظيمي، وبعد توظيف الأشخاص، وهي خطوة في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

5. **الرقابة:** هي آخر وظائف وعناصر العملية الإدارية، وتعني إيجاد معايير الأداء التي تُستخدم في قياس وتقييم التقدم في تحقيق الأهداف، ولها خطوات وهي:

- وضع معايير الأداء.
- المتابعة المستمرة للأداء على أرض الواقع.
- قياس الأداء.
- تصحيح الانحرافات والأخطاء عن سير المعايير.

## الإدارة كعلم

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة ه . ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة .

## الإدارة كفن

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

## مستويات الإدارة

ويشير مصطلح "مستويات الإدارة" إلى خط ترسيم الحدود بين مختلف المناصب الإدارية في المنظمة. فعدد المستويات في الإدارة يزيد عندما يزيد حجم العمل والقوى العاملة، والعكس بالعكس. ويحدد مستوى الإدارة سلسلة من الأوامر ، وكمية من السلطات والصفات التي يتمتع بها أي منصب إداري. ويمكن تصنيف مستويات الإدارة في ثلاث فئات رئيسية:

1. مستوى الإدارة العليا / المستوى الإداري.
2. مستوى الإدارة الوسطى / تنفيذي.
3. مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة / إشرافي / التشغيل / رؤساء الخط الأول.

ويقوم المدراء في هذه المستويات بأداء وظائف ومهام مختلفة . وفيما يلي نناقش دور المدراء في الثلاثة مستويات الإدارية:

### 1. مستوى الإدارة العليا

تتألف من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والعضو المنتدب . فالإدارة العليا هي مصدر النهائي للسلطة وتدير أهداف وسياسات المنظمة ، وتكرس المزيد من الوقت لتخطيط وتنسيق الوظائف. ويمكن تلخيص دور الإدارة العليا على النحو التالي:

- الإدارة العليا تضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة.
- تصدر التعليمات اللازمة لإعداد قسم الميزانيات والإجراءات والجداول الزمنية.
- تجهيز الخطط الإستراتيجية والسياسية للمنظمة.
- تنتخب اللجنة التنفيذية لمستوى الإدارة الوسطى ؛ أي مدير الإدارات.
- تتحكم وتنسق الأنشطة في جميع الإدارات.
- وهي أيضاً المسؤولة عن الحفاظ على الإتصال مع العالم الخارجي .
- توفر الإرشاد والتوجيه.
- الإدارة العليا مسؤولة أيضاً عن أداء المؤسسة تجاه المساهمين .

## 2. مستوى الإدارة الوسطى

يتألف من مديري الفروع ومديري الإدارات . وهم مسئولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم . وهي تركز المزيد من الوقت للمهام التنظيمية والتوجيهية. ففي المؤسسة الصغيرة، هناك طبقة واحدة فقط من مستوى الإدارة الوسطى، ولكن في الشركات الكبيرة، قد يكون هناك كبار وصغار في مستوى الإدارة الوسطى. يمكن التأكيد على دورها كآلاتي:

- يقومون بتنفيذ خطط المنظمة وفقاً لسياسات وتوجيهات الإدارة العليا.
- يضعون الخطط للوحدات الفرعية للمنظمة.
- المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا.
- شرح وتفسير السياسات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة الدنيا.
- مسئولة عن تنسيق الأنشطة داخل القسم أو الإدارة.
- كما أنه يرسل التقارير الهامة والبيانات الهامة إلى مستوى الإدارة العليا.
- تقييم أداء صغار المديرين.
- كما أنها مسئولة عن إلهام وتوجيه مديري المستوى الأدنى لتحسين أدائهم.

## 3. مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة

يعرف مستوى الإدارة الدنيا بالمستوى العملي للإدارة أو الإشرافي ، ويتألف من المشرفين ورؤساء العمل وضباط القسم والمدراء. وطبقاً إلى ديفيس "إن الإدارة الإشرافية تشير إلى هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يتصل عملهم الى حد كبير بالمراقبة والتوجيه الفعال للموظفين" بمعنى آخر أنهم حريصون على التوجيه والسيطرة على الوظيفة الإدارية . وتشمل أنشطتها:

- إسناد الوظائف والمهام لمختلف العاملين.
- إرشاد وتوجيه العاملين في الأنشطة اليومية.
- مسئولة عن جودة وكمية الإنتاج.
- مكلفة أيضاً بمسؤولية الحفاظ على العلاقات الجيدة.
- المساعدة على حل شكاوي العمال.
- الإشراف والتوجيه على الادارة الفرعية.
- مسئولة عن توفير التدريب للعمال.
- إعداد تقارير دورية عن أداء العمال.
- توفير الأدوات والمعدات والأليات اللازمة لإنهاء الأعمال.

- تعزيز الإنضباط في المؤسسة .
- تحفيز العاملين .
- يعتبرون واجهة المؤسسة بسبب تعاملهم المباشر مع العمال.

## علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

أنَّ للإدارة ارتباط بعلوم كثيرة ومتشعبة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. سنناقش علاقة الإدارة ببعض هذه المجالات كما يلي:

### الإدارة والاقتصاد

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية . macro وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أنَّ دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنَّ أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أنَّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

### الإدارة والمحاسبة

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفقَ جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA - American Accounting Association) فإنَّ المحاسبة هي : عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكم مبني على أسس علمية من قبل مستخدم المعلومات .

فالمحاسبة تُعتبرُ في جانبٍ من جوانبها إحدى الأدوات / المناهج / الطرق التي تستخدمها الإدارة في تزويدها بمعلوماتٍ، خاصةً تلك المتعلقة بالمنشأة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات كمية مالية، تساعدُ على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المُسيَّرة لها .

وتتعدَّد المجالات التي يتمُّ فيها استخدام المحاسبة؛ لذلك يُمكنُ تصنيفها إلى تصنيفات متعدّدة حسب المعيار المستخدم، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي :

١. محاسبة إدارية ، ومحاسبة مالية، ومحاسبة تكاليف.
٢. محاسبة في المؤسسات العامة (محاسبة حكومية وقومية)، ومحاسبة في المؤسسات الخاصة، ومحاسبة في المؤسسات غير الحكومية.
٣. محاسبة في المؤسسات التجارية، ومحاسبة في المؤسسات الصناعية، ومحاسبة في المؤسسات الخدمية. وهكذا تصنيفات مختلفة.

## الإدارة وعلم النفس والاجتماع

### أ. الإدارة وعلم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جداً للإدارة في عمليه اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة ، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أنّ علم النفس أداة هامة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشتررون منتجات المنشأة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

### ب. الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع sociology بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه، وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزء من المجتمع. تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمتها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفتها أهم الموارد .

تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر.

وبالتالي فإنّ المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علماً مكملاً لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.



## الإدارة والقانون

يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسؤولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.

وما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أنَّ هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها). ومن الأمثلة على ذلك:

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
- القوانين والأنظمة الضريبية
- القوانين والأنظمة الجمركية
- القانون التجاري
- قانون الاستثمار
- قانون حماية البيئة
- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

وهذا يجعل لكل عمل تقوم به الإدارة وجهاً آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

## الإدارة والدين

يعتبر الدين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوّن وتشكل في مجموعها أهمّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي : العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفوس والقانون ولكن بمنظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أنَّ الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يقع على الإدارة التي تتعامل مع الأفراد كموارد وكزبائن فهم ومراعاة تأثير الدين عليهم .

## نظرية إكس ونظرية واي

نظرية X ونظرية Y هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية. وهي تصف مواقف مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة. ورأى ماكغريغور أن الشركات تتبع أحد النظريات أو الأخرى. كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروسيهم.

### نظرية X

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع غياب برامج الحوافز التحفيزية.

### نظرية Y

في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس. يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات. وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداريي النظرية Y يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها.

### المصادر:

1. [مفهوم الإدارة](#)
2. [عناصر العملية الإدارية](#)
3. [الادارة علم وفن](#)
4. [مستويات الادارة](#)
5. [علاقة الادارة بالعلوم الاخرى](#)
6. [نظرية إكس ونظرية واي](#)