

تم تحميل وعرض العادة من

## موقع حلول كتابي

المدرسة اونلاين



موقع  
حلول كتابي

<https://hululkitab.co>

\*جميع الحقوق محفوظة للقائمين على العمل\*

للعودة إلى الموقع ابحث في قوقل عن : موقع حلول كتابي

قررت وزارة التعليم تدريس  
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



وزارة التعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

# علوم إدارية

## مبادئ الإدارة

التعليم الثانوي  
(نظام المقررات)

البرنامج التخصصي  
مسار العلوم الإنسانية

قام بالتأليف والمراجعة  
فريق من المتخصصين

يُوزع مجاناً ولا يُباع

طبعة ١٤٤٢ - ٢٠٢٠

ح) وزارة التعليم، ١٤٢٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العلوم الإدارية ١

الرياض، ١٤٢٨ هـ

١٢٨ ص؛ ٢٥,٥x٢١ سم

ردمك: ٩٧٨ - ٩٩٦٠ - ٤٤٦ - ٤٨

١. العلوم الإدارية. مناهج. السعودية

العنوان

ديوبي ٣٥٠، ٠٠٠٧

١٤٢٨ / ٥٣٦٢



رقم الإيداع: ١٤٢٨ / ٥٣٦٢

ردمك: ٩٧٨ - ٩٩٦٠ - ٤٤٦ - ٤٨

حقوق الطبع والنشر محفوظة لوزارة التعليم

[www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)

"مواد إثرائية وداعمة على منصة عين"



تواصل بمقترناتك لتطوير الكتاب المدرسي



FB.T4EDU.COM



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
اللَّهُمَّ إِنِّي أُخْرَاكُكَ مِنْ حَيَّةٍ  
أَنْتَ أَنْتَ الْحَيُّ الْمُمْدُودُ  
إِنِّي إِذَا مَوَّتُ لَمْ يَكُنْ  
لِّي حَيٌّ بَعْدَ وَلَكَ الْحَمْدُ  
أَنْتَ أَنْتَ الْحَيُّ الْمُمْدُودُ

## المقدمة



الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد فإن هذا الكتاب يهدف إلى تقديم المبادئ الأساسية للإدارة بشكل مبسط يمكن من اكتساب المعرف والمهارات المتعلقة بها، وذلك إعداداً للطالب لمواصلة تعليمه العالي، وتهيئة الطالب للالتحاق بسوق العمل.

ويتناول هذا الكتاب في الوحدة الأولى تعريف علم الإدارة، وشرح مفهوم علم الإدارة، وبيان أهمية الإدارة من خلال بيان أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهميتها، ثم يوضح خصائص الإدارة، ومجالات الإدارة.

وفي الوحدة الثانية من الكتاب يتم تناول التخطيط من حيث تعريفه ومفهومه، وأنواعه، وعناصره، وخطواته، وشروط التخطيط الفعال، ومعوقات التخطيط، ودور التخطيط في الحياة، وفي نهاية الوحدة يتم التعريف بأهم أجهزة التخطيط في المملكة العربية السعودية.

ثم في الوحدة الثالثة يتم تعريف التنظيم، وأنواعه، ومبادئ التنظيم الإداري، وخصائص التنظيم الجيد، ثم الهيكل التنظيمي، والدليل التنظيمي.

وتتناول الوحدة الرابعة من الكتاب التوجيه (الإشراف الإداري) أهميته وتعريفه وشرح مفهومه، وأدوات الإشراف الإداري، وتعريف القيادة ومفهومها ونظرياتها ومصادر قوة القائد وأنماط القيادة.

وفي الوحدة الخامسة نتطرق إلى مفهوم الرقابة وأهميتها، والمبادئ الأساسية للرقابة، وخطوات الرقابة، وطرق الرقابة، والتعريف بأهم الأجهزة الرقابية في المملكة.

وفي الوحدة السادسة نتناول الاتصال من حيث تعريفه وأهميته وأهدافه، وعناصره، ووسائل الاتصال، وتعريف الاتصال الإداري، وأنواعه، ووسائله، ومبادئه، ومعوقاته.

وفي الوحدة السابعة نتناول المنشآت الصغيرة، وهي وإن كانت أقرب لموضوعات علم الاقتصاد؛ إلا أننا سنتناولها ضمن موضوعات الإدارة كتطبيق عملي لما تم تعلمه من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة واتصال.

وفي الختام نسأل الله الكريم أن يحقق تدريس هذا الكتاب الأهداف التي وضع من أجلها.

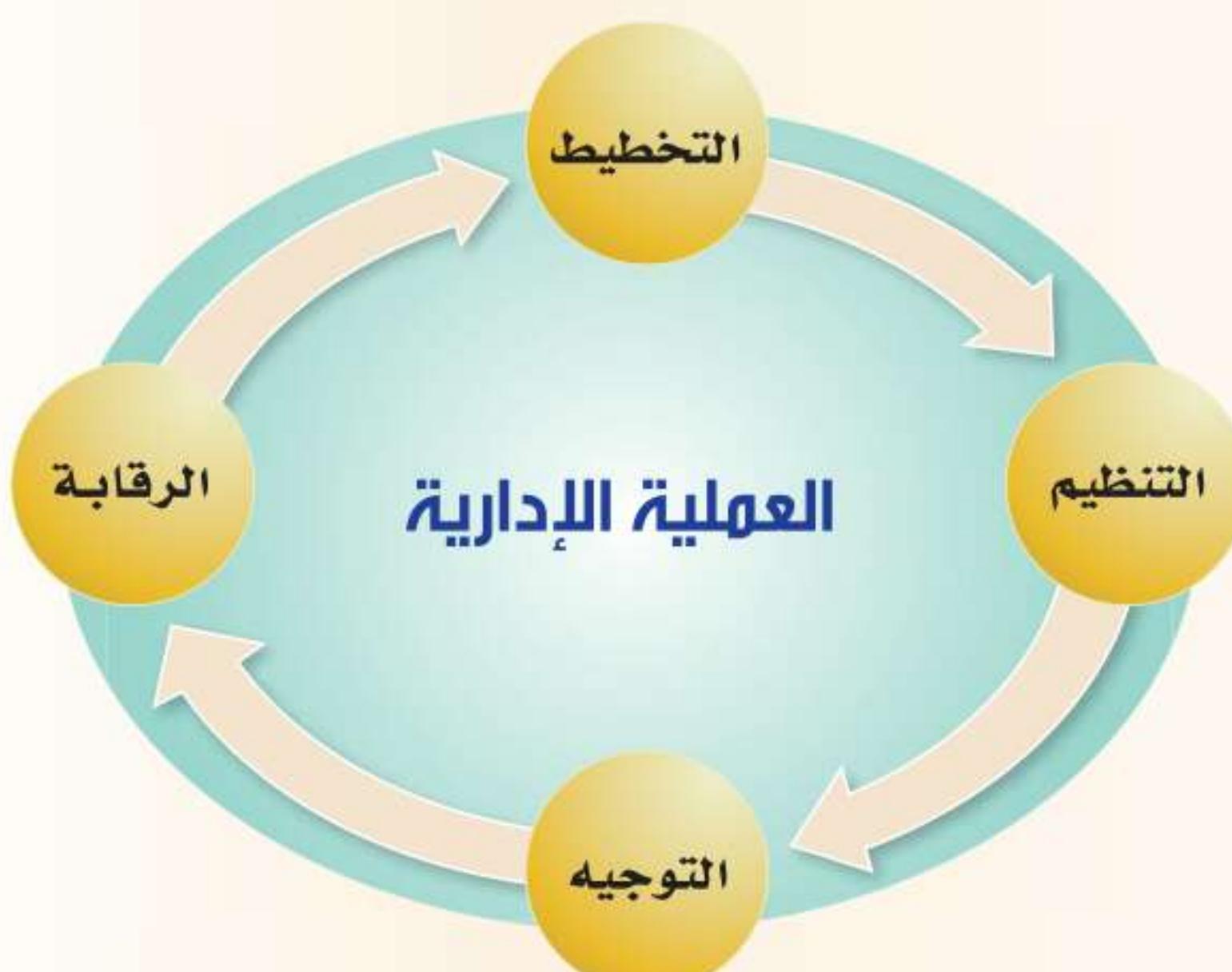
# الوحدة الأولى

## أسسيات الإدارة

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على أن:



- ◆ تعرف الإدارة.
- ◆ توضح أهمية الإدارة.
- ◆ تحديد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.
- ◆ توضح خصائص الإدارة.
- ◆ تحديد أهداف الإدارة.
- ◆ تقارن بين مجالات الإدارة.
- ◆ تحديد عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).





عرف الإنسان «الإدارة» كممارسة منذ وجوده على الأرض، فما كان له أن يدبر شؤون عبادته ومعيشته وعلاقته بالآخرين وتكييفه مع الظروف البيئية من حوله من غير الإدارة. بل لقد كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. لقد كانت آثار الحضارة السومرية والمصرية القديمة والبابلية والأشورية واليمنية القديمة والصينية واليونانية والرومانية والإسلامية دليلاً على أهمية الإدارة في مسيرة هذه الحضارات.



## تمهيد

هذا التأكيد على أهمية الإدارة في جميع أنشطة الإنسان وعبر الحضارات المختلفة ينبعنا إلى حقيقة مهمة في هذا المجال من مجالات المعرفة الإنسانية وهي أن الإدارة لم تكن تمارس بصورة عشوائية وإنما توجد لها أساسها التي ترتكز عليها في تحقيقها لأهدافها. من هذا المنطلق فإننا في هذه الوحدة نحاول أن نوضح أساسيات الإدارة تكون ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الوحدات القادمة في هذا المنهج، كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الوحدات.

### نشاط:

هل تلك أن تتخيل وضع المدرسة لو لم يكن لها إدارة؟



اكتب ما يمكن أن تكون عليه المدرسة.

**إهمال بناء شخصية الطالب من الناحية العلمية والتربوية والاجتماعية - البطء في انجاز الاعمال**

**عدم تطبيق الأنشطة والقوانين التي تصدر من الادارات العليا - عدم وضع مخطط للتطور والنمو للمدرسة**

**عدم التخطيط والاشراف والتوجيه والارشاد والمراقبة والمتابعة**

**ما الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة؟**

1. بناء شخصية الطالب من الناحية العلمية والتربوية والاجتماعية والثقافية
2. تنظيم وتنسيق الاعمال
3. تطبيق ومراقبة الانظمة والقوانين
4. وضع مخطط لتطور النمو
5. الاشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة

## تعريف الإدارة:

تعددت التعاريفات التي وضعها المتخصصون في مفهوم الإدارة نورد منها ما يأتي:

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «إدارة»



واكتب هنا:

**جاءت كلمة إدارة من الفعل**

**يدير**

**ويدير الشيء أي يحركه  
من مكان إلى مكان آخر**

خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

الإدارة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

عملية استخدام الموارد من العنصر البشري والمواد الخام لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تحطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.

استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية.

النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجهود البشرية وتحطيط وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

بعد قراءتك للتعرفيات السابقة استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعاريفات:

**الموارد البشرية**

**اهداف تحطيط**

**تنظيم**

**عناصر الانتاج**

□

أكتب بأسلوبك تعريفاً للإدارة يحوي العناصر التي استخلصتها:

▪ وضع أهداف معينة والتخطيط للموارد البشرية لتنظيم عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف

## أهمية الإدارة:

ترد معنا كلمة «المنظمة» في هذه الوحدة والوحدات القادمة، ويقصد بها: جماعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف محدد. مثل المنشآت التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية، وغيرها.

من الأمثلة على التغيرات الاجتماعية:

- زيادة عدد السكان.
- تقلص حجم الأسرة.

من الأمثلة على التغيرات الاقتصادية:

- كبر حجم المنشآت وتعدد نشاطاتها.
- التحول في نمط الاستهلاك.

من الأمثلة على التغيرات التقنية:

- ثورة المعلومات والاتصالات.

تبلغ عدد المنشآت العاملة في المملكة (٩١٩٠٧٨)، بينما عدد المصانع المنتجة (٧٠٧٤١) مصنعاً.

<https://www.sidf.gov.sa>  
<https://www.stats.gov.sa>

تمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدير. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاج إليها الفرد والمجتمع.

لقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثراًها على جميع المجتمعات؛ ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف. مما سبق يمكن أن نخلص إلى القول بأن الإدارة تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن هناك عدداً من العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة ويمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

١. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفراده وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.
٢. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتعددة وندرة الموارد.
٣. ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة.
٤. الفصل بين منظمات الأعمال وملوكها: مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إنشاء إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.



٥. الندرة في الموارد المادية والموارد البشرية المتخصصة؛ الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

٦. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق.

(ازدادت المنافسة بين الشركات على اجتياح الأسواق العالمية خصوصاً بعد افتتاح كثير من الأسواق العالمية وثورة الاتصالات ونشأة منظمة التجارة العالمية).

ولأهمية الانفتاح على التجارة والأعمال جعل محور من محاور الرؤية «اقتصاد مزدهر تنافسيته جاذبة»، حيث إنَّه سيمكننا من النمو والمنافسة مع الاقتصادات المتقدمة، وخاصة في سوق الطاقة عندما نسعى لتحريره سيسهم في رفع تنافسيته.

٧. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

## خصائص الإدارة:

تتسم الإدارة بعدد من الخصائص التي تميزها عن كثير من مجالات المعرفة الإنسانية. هذه الخصائص يمكن إجمالها في ثلاثة نقاط رئيسة وذلك على النحو الآتي :

### الخاصية الأولى: الطابع الإنساني للإدارة

لما كانت الإدارة تعتمد على العنصر البشري وما يسوده من علاقات وتعاون جماعي، فهي إذن ليست آلية تركز على الأشياء المادية فقط بل تأخذ في اعتبارها احتياجات هذا العنصر البشري ومتطلباته. ونتيجة لخاصية الطابع الإنساني للإدارة فقد أصبح من الضروري أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة ومدى تأثير هذا السلوك على أنشطة الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة.

### الخاصية الثانية: حتمية الإدارة

من بين التعريفات السابقة التي أوردناها للإدارة ذلك التعريف الذي يشير إلى أن الإدارة تمثل «استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية». هذا التعريف يؤكد على أنَّ الإدارة تعمل من خلال توجيه جهود الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، وهذا يتطلب ضرورة وجود جهة (شخص أو هيئة) محددة تقوم بمهام الإدارة ويتوفر لها صلاحيات وقدرات على تحقيق الأهداف. هذه الجهة تعرف بالمدير أو الرئيس أو مجلس الإدارة، إلى غير ذلك من مسميات القيادة الإدارية؛ إذ بدون وجود مثل هذه الجهة فلا يمكن أن تكون هناك إدارة.

## الخاصية الثالثة: هدف الإدارة

الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة، ف بواسطتها يتم تحقيق الهدف الخاص بكل منظمة وترجمته إلى واقع ملموس. هذه الخاصية بالذات هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة. ذلك أنَّ الإدارة العامة يجب أن يكون هدفها في الأساس هو تحقيق المصلحة العامة بينما تسعى الإدارة الخاصة إلى تحقيق الربح مع إدراكتنا لوجود الكثير من أوجه التشابه والتكامل بين المجالين. وإذا كان لكل إدارة هدف تسعى إليه فإن من الضروري أن يكون هذا الهدف واضحاً وممكناً التحقق و沐وماً ليس فقط للقائمين بأعمال الإدارة العليا وإنما أيضاً بالنسبة للقائمين بها في جميع مستويات الإدارة.

### هل الإدارة علم أم فن؟

**العلم** معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

**الفن** يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حد كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

لقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة من كونها علمًا أو فنًا وفقاً للتعرفيين السابقين للعلم والفن ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

فالذين ينظرون إلى الإدارة على أنها علم يعللون ذلك بما تحويه الإدارة من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها. فالإدارة تقوم بـ ملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

من هذا المنطلق فقد ذهب أنصار هذا الرأي القائل بأن الإدارة علم إلى القول بأن هناك نظريات ومفاهيم إدارية ثبتت صحتها بالتطبيق العملي. كما ظهرت نتائج ثبتت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات على اختلافها.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليس علم وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصه الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة. وفي النهاية فإن الإدارة علم وفن معاً.



ناقش هذه القضية (كون الإدارة علم أو فن) مع زملائك، ثم اكتب هنا ما توصلت إليه:  
**الفن / يقوم على المهارة في أداء يركز على مواهب الأشخاص وامكانتهم الابداعية**  
**العلم / تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج للوصول إلى قوانين عملية**

## أهداف الإدارة:

تعرفنا في الفقرة السابقة على تعريف الإدارة والعناصر المتضمنة في هذا التعريف ورأينا أن الأهداف تمثل عنصراً مهماً في هذا التعريف، حيث إنها بمثابة الدليل أو الموجه لنشاط الإدارة. لذا فإن السؤال المطروح هنا هو: ما أهداف الإدارة؟

**هناك مجموعة من الأهداف المشتركة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها. ومن أبرزها :**

١. تحقيق نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهيته.
٢. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة.
٣. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال.
٤. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.
٥. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الإدارية في مجال الأعمال، واستخدام التقنيات الحديثة.
٦. تحقيق رضا المستفيددين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
٧. تزويد الأفراد والمنشآت بالمهارات التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.



## مجالات الإدارة:

تنوع مجالات الإدارة بحسب تنوّع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع وهذا كلّه يتطلّب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقّق أهدافها. من جانب آخر هناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والعلمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإن كان ذلك لا يلغي مساهمنته في خدمة المجتمع.

لذلك نرى أن قيادتنا من خلال رؤية المملكة (٢٠٣٠) أطلقت حزمة من عدة برامج يكمن هدفها في رفاهية المواطن ورفع مستوى المعيشة ورفع النمو الاقتصادي.

وهناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع، وتهدّف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضيّاً خاصة غالباً لا تقوم الحكومة أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة كما هو الحال في الجمعيات العلمية أو الخيرية أو التطوعية.

إلى جانب تلك القطاعات السابقة فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضيّاً تمسّ النطاق الإقليمي والدولي وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي ورابطة العالم الإسلامي وهيئة الأمم المتحدة.

هذا التنوّع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أُوجّد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ومن ثم فإن مجالات الإدارة الأساسية هي:

### أولاً: الإدارة العامة

الإدارة العامة هي: «ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة»، وهي: «تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام».

ووفقاً لذلك فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كوضع السياسات المالية ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في الجهات المتخصصة بالتعليم والجامعات وغيرها، والمهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المناظرة لها هذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.

ولقد ترتب على طبيعة مهام الإدارة العامة، كما هو واضح من التعريف الذي عرضناه سلفاً قضيتين أساسيتين هما:

## ١. خاصية السياسة العامة :

أي أنه يتوجب على العاملين في الأجهزة الحكومية مراعاة الجوانب السياسية لأعمالهم وأنشطتهم والحرص دوماً على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة في الدولة.

## ٢. خدمة الصالح العام :

يقصد بالصالح العام «مصلحة المجتمع أو مجموعة المواطنين أو جماعة يتصل بها موضوع قرار الإدارة العامة أو الدولة» وهذا يعني أن الموظف الحكومي أو العام لا يعمل لحسابه الخاص وإنما لصالح المواطنين والمقيمين في البلد وفقاً لما تقررها الأنظمة والتعليمات السائدة في الدولة، وليس وفقاً لأهواء أو رغبات الموظف.

من ناحية أخرى فإن تعريف الإدارة العامة يقتضي أن ما يقوم به الموظف العام هو خدمة للمواطنين والمقيمين وهذا يتضمن ضرورة أن يمثل الموظف الحكومة تمثيلاً حسناً في سلوكه سواء أثناء دوامه الرسمي أو بعد انتهاء الدوام بل وحتى بعد ترك الخدمة في بعض الوظائف التي تضمن أسراراً للمواطنين، كما سنرى لاحقاً عند الحديث عن حقوق وواجبات الموظف.

- اذكر بعض السلوكات الإيجابية التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف.
- ١. خدمة المواطنين**
- ٢. تقديم مصالح الدولة**
- ٣. لا يعمل لحسابه الخاص**
- ٤. ان يمثل الموظف الحكومة تمثيلاً حسناً**

إن الموظفين الحكوميين، بشكل عام، تقع عليهم مسؤولية تنفيذ السياسات والخطط والمشاريع الحكومية، وكذلك توصيل آراء ومقترنات واحتياجات المواطنين إلى الحكومة.

## ثانياً: إدارة الأعمال

تعرف إدارة الأعمال بأنها «إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات الطابع الاقتصادي الهدف إلى تحقيق الربح».

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال ك مجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة، بينما أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتضاً في المجتمعات التي نشأت ونمط فيها، بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى.

بعض هذه المؤسسات أو الشركات بلغت من الضخامة، بحيث إن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من الدول النامية.

ابحث في مصادر المعلومات عن  
أمثلة لبعض تلك المؤسسات،  
وقارن ميزانياتها بميزانيات بعض  
الدول النامية.

تعد هذه المؤسسات والشركات الضخمة اليوم من أكبر العوامل  
المتحركة لدعوة «العولمة» التي يأتي في مقدمة مطالبهها فتح الأسواق  
العالمية لمنتجاتها وإزالة جميع القيود التي تحول دون ذلك.

لقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة  
حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم  
المرموقه. بل أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات وشركات قطاع إدارة الأعمال أكثر تعقيداً وتطوراً مما  
كانت عليه في السابق.

في ضوء دراستك السابقة ناقش مع زملائك أوجه الاتفاق والاختلاف بين منشأة تعمل في القطاع  
العام ومنشأة تعمل في قطاع الأعمال يمارسان نفس النشاط، ثم سجل ما توصلتم إليه هنا:

### أوجه الاختلاف

1. **المنشأة الحكومية**: لا تعمل لحسابها الخاص  
وانما لصالح المواطنين والمقيمين
2. **منشأة القطاع الخاص**: تعمل لحسابها  
الخاص وهدفها تحقيق الارباح

### أوجه الالتفاق

1. تحقيق النمو والتطور للمنشأة
2. تحسين قدرات ومهارات العاملين
3. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية
4. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر الاقتصادي
5. رفع كفاءة المنشأة وتحقيق رضاء المستفيد

### ثالثاً: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة

وادارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تعنى إدارة أوجه النشاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى  
فئات خاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

اذكر بعض الهيئات والمنشآت المتخصصة  
في المملكة العربية السعودية:  
**الهيئة العامة للاستثمار**  
**الهيئة العامة للسياحة والآثار بالسعودية**  
**هيئة كبار العلماء**

هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة  
العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم  
بفئة خاصة من المجتمع. من ناحية أخرى فإنه يختلف عن  
منظمات الأعمال من حيث أنها لا يهدف إلى تحقيق أرباح  
بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة  
بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات الجمعيات الخيرية  
والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بغرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمان العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

#### رابعاً: الإدارة الإقليمية والدولية

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة إقليمية، أو دولية التي لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالمي، مستعينة في ذلك بـ المكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

- اذكر أمثلة لمنظمات إقليمية ودولية:
- .....**منظمة المؤتمر الإسلامي**
  - .....**منظمة التجارة الدولية**
  - .....**منظمة الأمم المتحدة للطفولة**

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يواجه المشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم، ونقلهم والاستفادة منهم ومكافآتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع، إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بـ المهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.

#### خامساً: إدارة المؤسسات العامة

- اذكر بعض المؤسسات العامة في المملكة:
- .....**مؤسسة النقد العربي السعودي**
  - .....**المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب التقني**

المؤسسات العامة مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويُخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يُعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها. وتعود فكرة الاهتمام بإنشاء المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، إلى التطور العam الذي شهدته الجهاز الإداري للدولة بصفة عامة، وظهور وظائف جديدة تتطلب من الدولة القيام

بدور جديد تجاهها، بالإضافة إلى القيام بـ المهام المتعلقة بالدفاع والأمن والقضاء، فإن ذلك يشمل مختلف جوانب الحياة، شمل مختلف جوانب الحياة المتمثلة في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. هذا الدور الجديد فرض على الدولة اتباع منهج جديد في الإدارة، حيث تبين أنه من الصعب إدارة هذه النشاطات الجديدة بالطريقة نفسها التي تدار بها المهام التقليدية، كما أصبح من الواضح أيضاً أنه من الصعب اتخاذ



جميع القرارات المتعلقة بهذه الأنشطة مركزياً من قبل الجهات الحكومية التقليدية المتمثلة في الوزارات. لذا فقد كانت الدولة في حاجة إلى إنشاء أجهزة معنية يكون لها القدرة على ممارسة هذه الأنشطة، وتتسم بالمرونة في اتخاذ قراراتها. هذه الحاجة دفعت بالدولة إلى اللجوء إلى فكرة إنشاء المؤسسات العامة ومنحها الشخصية المعنوية، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

عندما يذكر مصطلح الإدارة فلابد أن تذكر على الدوام

أربعة أركان أساسية هي:

١) المنظمة: تمثل الجهاز الإداري المناطق به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواءً كانت هذه الأهداف خدمات مثل التعليم والصحة والأمن... إلخ أو منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحواسيب الآلية والبرامج المرتبطة بها... إلخ.

٢) الوظائف: تتضمن أي منظمة عدد من الوظائف تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية والتنفيذية والمساعدة، حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتعتبر الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

٣) المهام: تمثل المهام حركة النشاط في أي منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة. وما كان المديرون الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أي منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرون يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

٤) الموارد: لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلابد أن تتحلى لها الموارد.

هذه الموارد يمكن تصنيفها في فئتين رئيسيتين هي: الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة.

الموارد المادية وتشمل الميزانيات والأدوات ونظم المعلومات.

## عناصر العملية الإدارية:

### ما المقصود بالعملية الإدارية؟

العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيس للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون ب مباشرة هذه العملية؛ لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ إن هذه العملية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

### عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة)

العناصر الرئيسية للعملية الإدارية والتي سوف نركز عليها في هذا المقرر هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفيما يلي نبذة موجزة عن كل عنصر من هذه العناصر، حيث سيتم التعرض لها بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

### التخطيط:



بالطبع لا يوجد تعريف واحد للتخطيط وإنما عدة تعريفات. غير أن هذه التعريفات في مجملها تنظر إلى التخطيط باعتباره نشاط يتعلق بالاستعداد للمستقبل. وتبعداً لذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه «عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة». انطلاقاً من أهمية التخطيط كعنصر من عناصر العملية الإدارية، سنتناول في الوحدة الثانية تعريف التخطيط وأهميته وأنواع التخطيط ودور التخطيط في الحياة وعنائه والخطوات المتبعة في التخطيط وعرض لأهم أجهزة التخطيط في المملكة العربية السعودية.

### التنظيم:

يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية ويمكن تعريفه هنا على أنه «عملية إدارية يتم من خلالها ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة». وسنناول في الوحدة الثالثة تعريف التنظيم وأنواعه ومبادئ التنظيم الإداري وخصائص التخطيط الجيد والهيئات التنظيمية وخطوات وطرق تصميم الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي.

### التجهيز: (الإشراف الإداري والقيادة)

يمكن تعريف التوجيه بأنه «العملية التي يتم بموجبها تسيير وقيادة نشاط العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية». في الوحدة الرابعة سنتناول تعريف الإشراف الإداري وأهميته وأدوات الإشراف الإداري. كما سيتم الحديث تحت هذا العنصر عن التوجيه والحفز والتدريب ومفهوم القيادة ومصادر التأثير في القيادة ونظريات القيادة وأنماط القيادة.

### الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها «قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي»، وتعد الرقابة نشاطاً مهمًا تمارسه الإدارة للتحقق من أداء العمل على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة. فهي حلقة مهمة من الحلقات التي يتم بها

استكمال العملية الإدارية ذاتها تحت هذا العنصر وفي الوحدة الخامسة سنتناول مفهوم الرقابة وأهميتها ومبادئ الرقابة وأنواع الرقابة وخطوات الرقابة وطرق الرقابة؛ ليتم الحديث بعد ذلك عن أهم الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

**ما سبق نخلص إلى القول** بأن العملية الإدارية تمثل جوهر العمل الإداري، حيث إن نجاح أي منظمة إنما يتوقف على مدى قدرة المديرين والعاملين في هذه المنظمة على ممارسة هذه الوظائف بنجاح. ذلك أن التخطيط ينقل المنظمة من الحاضر إلى المستقبل، كما أن التنظيم يساعدها في مهامها وأهدافها والإجراءات التي يمكن بها الوصول إلى هذه الأهداف. من ناحية أخرى تحاول الإدارة من خلال عنصر التوجيه قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وأخيراً فإن الرقابة كعنصر من عناصر العملية الإدارية تحاول أن تعرف على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة وكشف أي انحرافات في التنفيذ تؤثر في جودة الأداء، وفي حالة وجود انحرافات تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية حيالها.

### نشاط:

ناقش مع زملائك تطبيق عناصر العملية الإدارية في مدرستك، ثم دون ما توصلت إليه في المربع الآتي:

# كتابات في التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١. تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، أذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية.

٢. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفراده وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

٣. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتعددة وندرة الموارد

٤. الفصل بين منظمات الادارية وكبر حجمها وتنوع اعمالها فرض اهمية الادارة من حيث حاجة هذه المنظمات الى التخصصات الادارية المختلفة

٥. الندرة في الموارد المادية البشرية المتخصصة ، الامر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات ووالبحث عن افضل الوسائل لتحقيق الاهداف بأعلى جودة واقل تكلفة

٦. المنافسة الشديدة في الاسواق العالمية الامر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الادارة الجيدة لطرق الانتاج والتسويق ازدادت المنافسة بين الشركات على غزو الاسواق العالمية خصوصاً بعد انفتاح كثير من الاسواق العالمية وثورة الاتصالات ونشاه منظمة التجارة العالمية

٧. رغبة الافراد في الوصول الى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة . هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للافراد دفعت الكثير منهم الى الاتجاه لدراسة الادارة من اجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الادارية بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والانتاج والتسويق والتمويل وإدارة الافراد في المنظمات التي يعملون بها



# كتاب التربية والتنمية

أجب عن الأسئلة الآتية:

٢. ما التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم «الإدارة»؟ وما أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟

عملية استخدام الموارد من العنصر البشري والمواد الخام لتحقيق أهداف معينة و تتضمن تنظيم و تخطيط و توجيه و تنسيق و تقييم جهود الأشخاص لتحقيق الأهداف

٣. ما أبرز أهداف الإدارة مع ضرب أمثلة على ذلك؟

١. تحقيق اهداف نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهية

٢. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة

٣. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال

٤. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد

٥. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهيئات التنظيمية واجراء نماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الادارية في مجال الاعمال واستخدام التقنيات الحديثة

٦. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة

٧. تزويد الأفراد والمنشآت التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته

٤. يذهب البعض إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب البعض الآخر إلى القول بأنها فن، وضح رأيك حول هذه القضية.

**العلم** معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

**الفن** يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لمارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حد كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

# كتاب التربية والتنمية

أجب عن الأسئلة الآتية:

٥. ما أبرز مجالات الإدارة؟

١. الإدارة العامة ٢. إدارة الاعمال ٣. إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة

٤. الإدارة الإقليمية والدولية ٥. إدارة المؤسسات العامة

٦. عُرف الإدارة العامة، وما القضايا الأساسية التي يتضمنها تعريف هذا المجال؟  
الإدارة العامة هي ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وهي تنفيذ  
السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام

القضايا الأساسية : ١. خاصية السياسة العامة ٢. خدمة الصالح العام

٧. ما المقصود بإدارة الاعمال؟ وما أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الإدارة العامة؟

تعرف إدارة الاعمال بأنها ( إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات

الطابع الاقتصادي الهدف إلى تحقيق الربح

٨. ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما أبرز عناصرها؟

العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين وهذا يعني أن المديرين  
بالدرجة الأولى هم المعنيون ب مباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة هذا المفهوم  
للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط وإن كانوا يقومون بالدور الرئيسي في العملية الإدارية  
إذا هذه العملية الإدارية إذا أن هذه العملية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة  
بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية

٩. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة مما يأتي:

أ- الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة. (✓)

ب- من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها «تنسيق الموارد البشرية من  
أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال».

ج- المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة تلك التي تقدم خدماتها إلى  
الجميع ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

د- العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم  
والتجهيز والرقابة.



ünlüg nägo