

الفصل الأول

أصل الإدارة

أصل الإدارة

◀ كلمة إدارة مشتقة من اصل لاتينى مكون من مقطعين : (To)

(Ad) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين ..

◀ وفى اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين :



مفهوم الإدارة

اختلف رجال الفكر الإدارى فى تحديد مفهوم الإدارة غير أنهم قد اتفقوا على أنها تعنى "الوظيفة" أو "النشاط" الذى يقوم به المديرون وليست المنظمة التى تدير ..

← وهناك اتجاهان رئيسيان فى تحديد مفهوم الإدارة هما :

الأول

اعتمد على تحليل العمل الذى يقوم به المدير إلى مجموعة من العناصر أو الخطوات ..

الثانى

اعتمد على طبيعة الإدارة باعتبارها نشاطا متميزا ..

طبيعة الإدارة

< هي قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتي تتمثل في :

[١] حساب الأرباح والخسائر .

[٢] درجة الرضا البشرى (الروح المعنوية - درجة الانتماء) .

وتتوقف شدتها

على مقدار ما تملكه المنظمة من موارد مادية
وبشرية ..

وتمارس

بمعرفة المدير ..

وتوجه

لتحديد أهداف محددة ..

وتهدف

إلى استخدام الموارد أفضل استخدام ممكن لتحقيق
الأهداف المحددة ..

وكون الإدارة

قوة غير منظورة فقد أدى ذلك إلى تعدد التعاريف الخاصة بها .. فكل عالم من علماء الإدارة كان ينظر إليها من زاوية تختلف عن الزاوية التي ينظر منها الآخرون ..

دروريك تايلور

نظر إلى الإدارة من زاوية

تحليل العمل

المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد للتأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأرخص التكاليف

شيلدون

نظر إلى الإدارة من زاوية

الوظيفة

هي الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المنظمة والتنسيق والتمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ

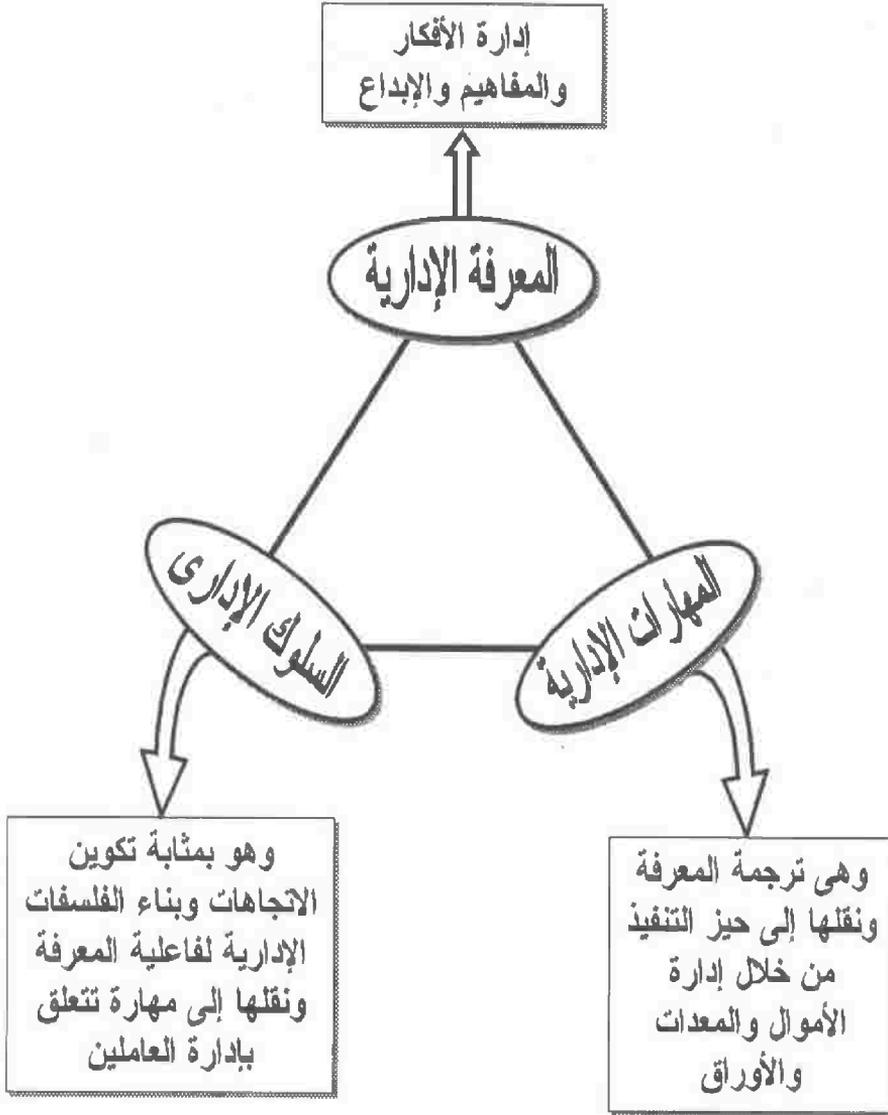
هنرى فايول

نظر إلى الإدارة حسب المعنى

اللغوى لها

أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب

المثلث الذهبي للإدارة



من يقوم بالإدارة



خصائص الإدارة

(١) ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها
فلا إدارة بدون منظمات ..

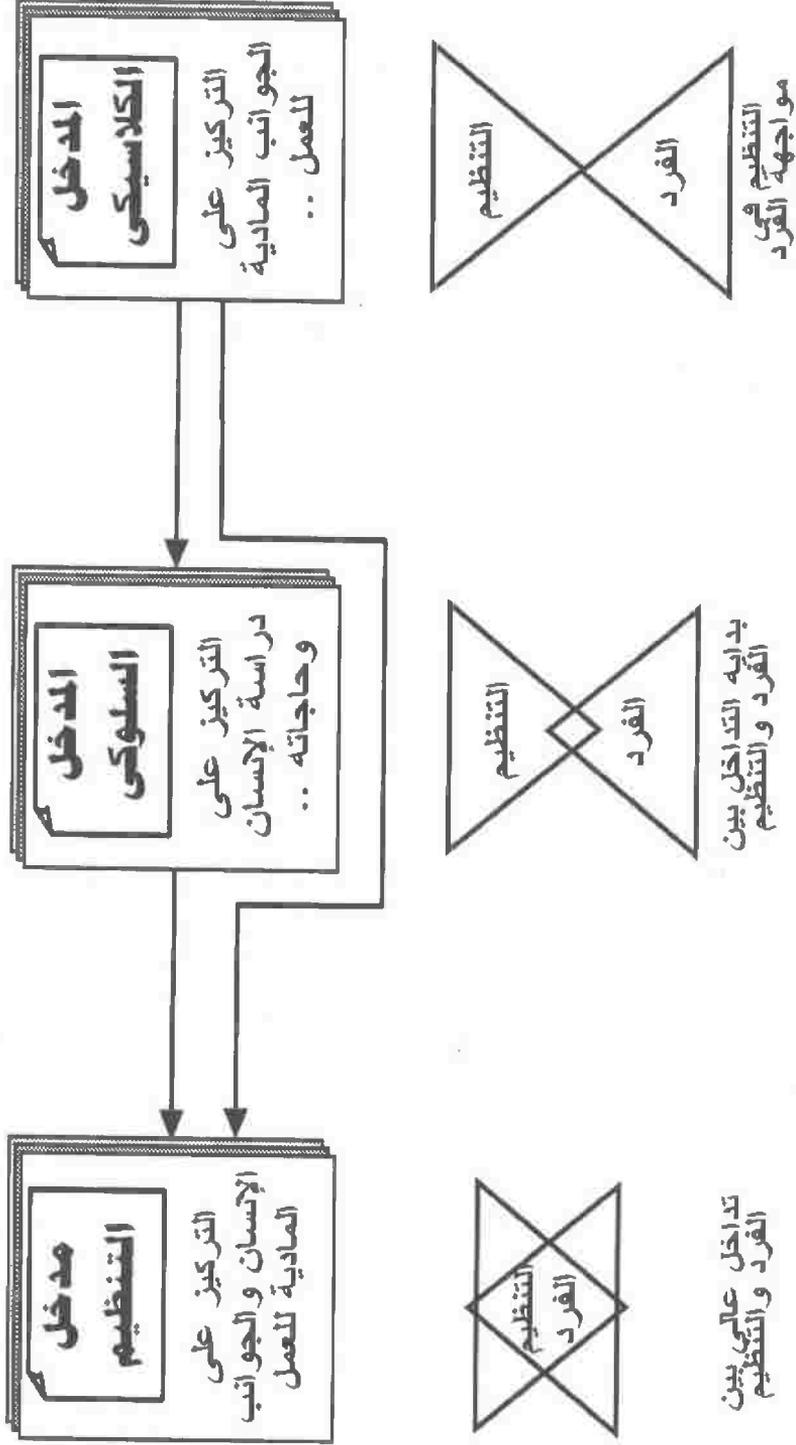
(٢) أن الإدارة ليست هدفا في حد ذاتها .. بل هي وسيلة
لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج ..

(٣) أن الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ والأسس
العلمية والعملية التي يمكن أن تكتسب بالدراسة ..

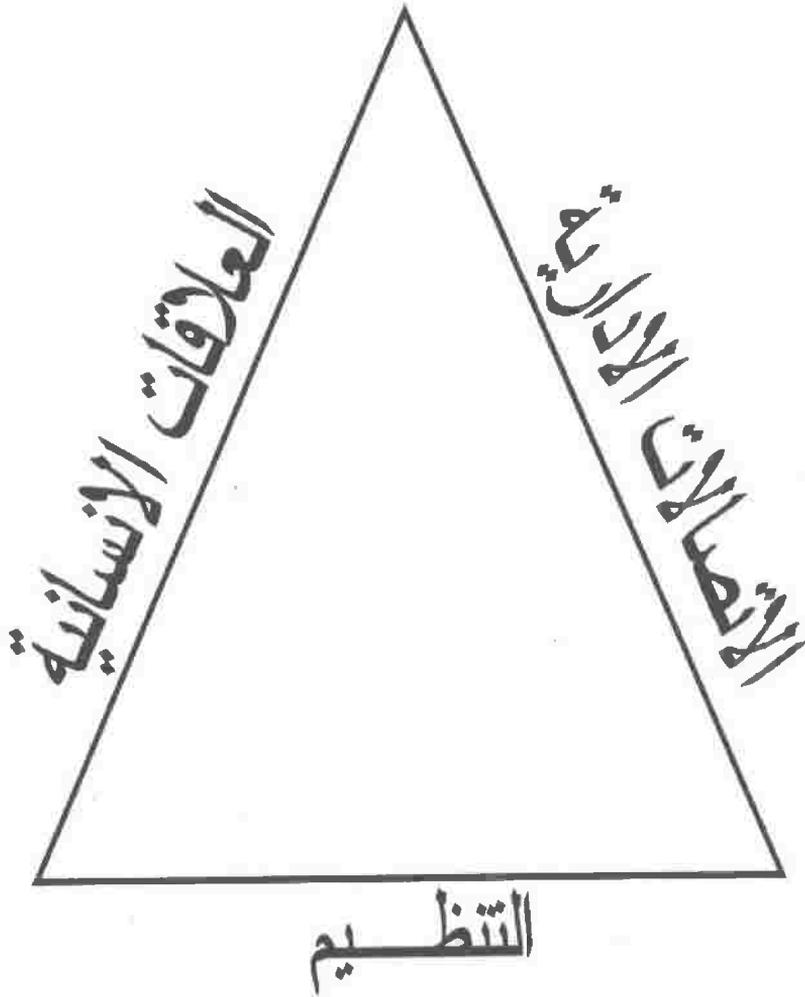
(٤) أن الإدارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت
الوحدة التنظيمية في أداء أعمالها ..

(٥) تعتبر الإدارة أهم عناصر النشاط التي لا غنى لأي
وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها أو طبيعة
النشاط فيها ..

تطور الفكر الإداري



الركائز الثلاثة للإدارة



إبرز علماء الإدارة

فردريك تايلور

لخص تايلور وظائف الإدارة في :

- ١- إحلل الطريقة العلمية محل الطريقة البدائية في دراسة وتحليل الأعمال المطلوب ادائها .
- ٢- استخدام الطريقة العلمية في اختيار العاملين المناسبين لأداء العمل وتدريبهم .
- ٣- توفير جو من التعاون بين العاملين والإدارة لضمان حسن إنجاز العمل
- ٤- العدل في تقسيم المسؤولية بين العاملين والمديرين

التون مايو

اثبت التون ما يلي :

- ١- أن وجود مناخ إشرافي ملائم وفعال أساس زيادة الإنتاجية ..
- ٢- أن شعور الفرد بأنه تحت الملاحظة يعطيه شعوراً بالأهمية مما يزيد الإنتاجية ..
- ٣- أن الأفراد لا يعملون فقط من خلال التنظيم الرسمي وإنما يعملون في جماعات صغيرة متماسكة لها عاداتها وسلوكها ومتطلباتها .
- ٤- أن العوامل المادية كالحوافز والاضاءة ... ليست ذات تأثير مستقل على إنتاجية العامل

هنري فايول

لخص فايول وظائف الإدارة في :

- ١- التخطيط ويتضمن تحديد الأهداف وخط سير العمل ومراحله والطرق المستخدمة .
- ٢- التنظيم لتزويد المشروع بالمواد الأولية والربط بين الأفراد والامكانيات المادية
- ٣- إصدار الاوامر .. لتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم ..
- ٤- التنسيق لإيجاد الترابط بين الأعمال والأشخاص المنوط بهم تنفيذها ..
- ٥- الرقابة للتأكد من تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة المرسومة ..

المهارات الإدارية



إدارة تنفيذية

إدارة وسطى

إدارة عليا

< مهارات علمية :

تعنى المعرفة الكاملة ببواطن الأمور .. أى
القدرة على التنسيق وتحقيق التكامـل التام
والربط بين أنشطة ومصالح المنظمة بالإضافة
إلى فهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر
ومدى التأثير الخاص بتغير أى نشاط على
التنظيم ككل ..

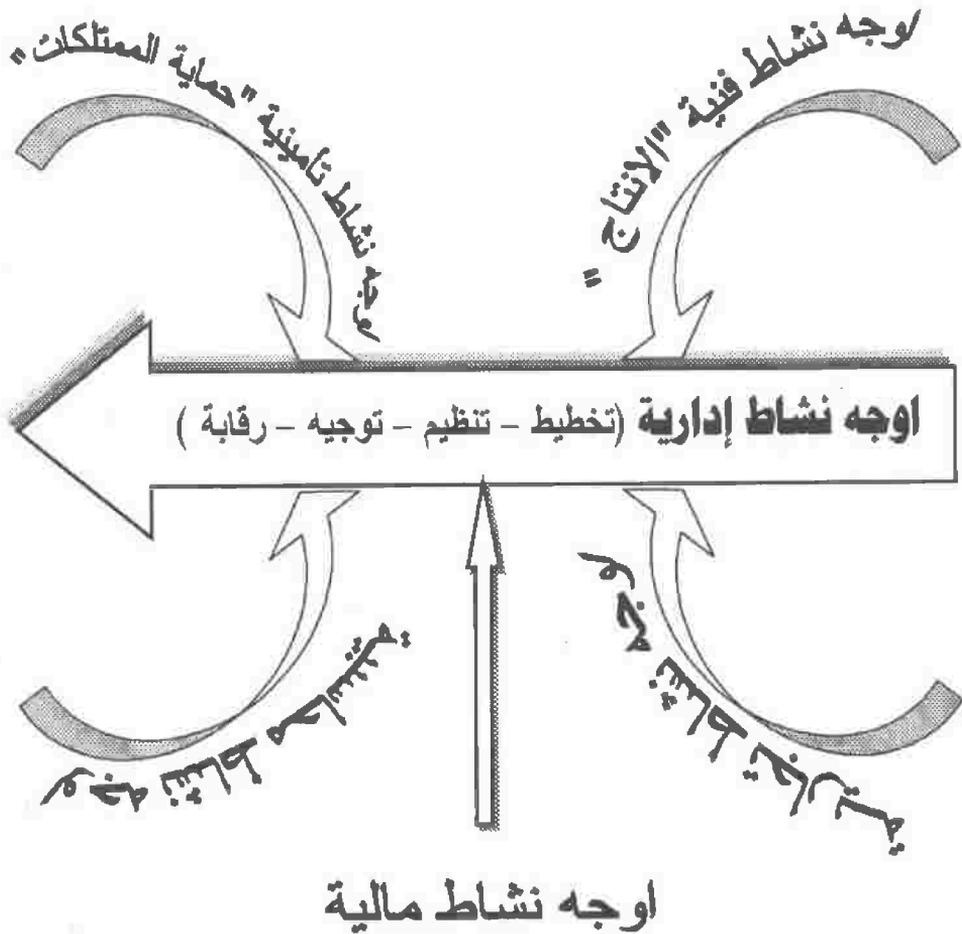
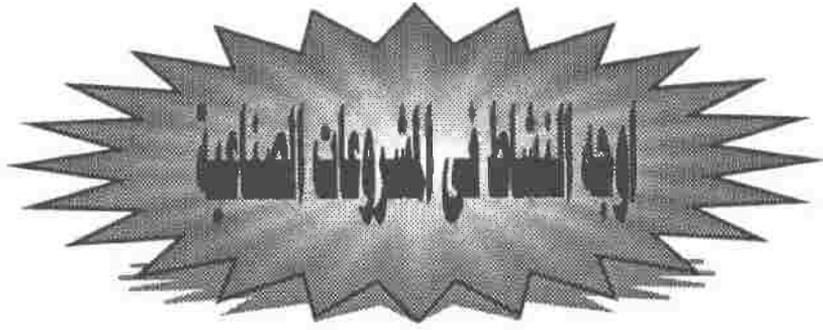
< مهارات فنية :

تعنى المعرفة الكاملة بدقائق العمل الفنى ..
أى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات
والإجراءات ... الخ الخاصة بإنجاز العمل ..

< مهارات إنسانية :

تعنى كيفية التعامل مع الآخرين بالأسلوب
الذى يجعلهم يحبونك ويرهبونك فى آن واحد
أى القدرة على التعامل والعمل مع الأفراد
وقيادتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل فى
جماعات ..

مزيج المهارات فى المستويات الإدارية			المهارات
تنفيذية	وسطى	عليا	
%١٢	%٢٣	%٣٩	علمية
%٣٨	%٤٢	%٤٣	إنسانية
%٥٠	%٣٥	%١٨	فنية
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع



علمانية الإدارة

بعض العلماء

يميلون إلى الاعتقاد بان الإدارة لا تحتاج إلى تعلم قواعد ونظريات واسس ولكن يكفي لأن يكون المدير ناجحاً توافر قدر كافي من الخبرة العملية .. ويستندون فى وجهة نظرهم هذه على أن هناك العديد من المديرين الاكفاء الذين ينقصهم المستوى التعليمى المناسب .. فهم ليس لديهم الخبرة اللازمة للتحليل العلمى للمشكلات واتخاذ القرارات .. ولكنهم بحكم خبراتهم العملية قادرون على مواجهة المشكلات واتخاذ اصعب القرارات ..

والدبر هنا ..

هو من تؤهله خبراته وكفائه لشغل هذا المنصب

والبعض الآخر من العلماء

يعتقد ان المدير الناجح هو من يستطيع

تجميع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج وبالتالي اتخاذ القرارات
بناء على حسابات دقيقة ..

والمدير هنا ..

هو من تؤهله شهادته الدراسية لشغل
هذا المنصب ..

والرأى الأغلب

هو النظر إلى الإدارة على كونها علم وفن

في آن واحد ..

فالعلم يتعلمه المدير لكي يعرف ..

أما الفن فإنه يتعلمه لكي يعمل ..

مجموعة المعارف الموضوعية والخالية من التحيز
والميول ولها اصول وقواعد ونظريات يمكن تطبيقها
فى أى مكان متى توافرت الظروف المناسبة للتطبيق .



فهو مجموعة المهارات والقدرات والمواهب الفردية
الناجمة عن الخبرة ..



**ومن ثم فالمدير الفعال هو الذى يستخدم العلم
والموهبة والمهارات الشخصية فى الوصول إلى
النتائج المرغوبة ..**

مهنية الإدارة

أن الناس

حينما يتحدثون يتكلمون عن المبادئ .. ولكنهم

عندما يعملون يتحدثون عن الواقع !!..

وكذلك الإدارة

فبعندما نتحدث عن الإدارة .. نتحدث عن

المبادئ .. أى نتحدث عن حرفية الإدارة ..

◀ يتحدث عن ذلك المدير الذى يعرف " كيف يتم إنجاز

الأعمال ؟.. " قبل أن يعرف على وجه التحديد " لماذا يتم

العمل بهذه الطريقة بالذات ؟.. " "

و حينما نعمل

فلا بد أن تقوم اعمالنا على أساس من العلم

والخبرة .. ولا بد أن نبحث عن المعلومات الصحيحة لكى نتخذ

القرارات الفعالة .. ولا بد .. ولا بد .. أن يتم كل ذلك فى إطار ميثاق

اخلاقى .. وهكذا نجد أنفسنا نتحدث عن مهنية الإدارة ..

علم النفس

وهي تلك العلوم التي تدرس
الإنسان من حيث مكوناته
وشخصيته وانفعالاته
وأحاسيسه

علم الإدارة

وهو يدرس علاقات الأفراد بعضهم ببعض
حيث ينصب اهتمامه في محيط العمل
على تنظيم العلاقات التي تنشأ بين الأفراد
وتوجيهها التوجيه الصحيح الذي يحقق
أهداف المنظمة وأهداف الأفراد
في ذات الوقت

أنماط إدارية

١- الإدارة العلمية:

هى حركة تتطلب ثورة ذهنية كاملة من جانب العاملين فى المنظمة ... تؤدى إلى تغيير نظرتهم إلى المنظمة التى يعملون بها والواجبات التى يكلفون بأدائها وكذلك نظرتهم إلى زملائهم ورؤسائهم فى العمل.. كما أ،ها تتطلب فى الوقت نفسه ثورة مماثلة ويقدر متساوى فى المفاهيم التى تحكم المديرين فى مختلف المستويات .. ورجال الأعمال.. وذلك من حيث واجباتهم تجاه نظرائهم فى فريق الإدارة .. وتجاه الأفراد العاملين بالمنظمة..

٢- الإدارة الموقفية:

وهى تعنى أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال الإدارية فى كل الأوقات .. بل أن اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة تتأثر بالظروف والمعطيات التى يفرضها كل ظرف من الظروف.. والمدير هنا يجب أن لا يكتفى بمجرد تحليل عناصر أية مشكلة وإيجاد الحلئ لها بل أن عليه أن يهتم بمدى ملاءمة هذا الحل لأهداف المنظمة ككل وللمحدثات التى تعمل فى ظلها..

٣- إدارة الجودة الشاملة:

هى أحد أساليب الإدارة التى تسعى إلى تحقيق رضاء العميل من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولتنظيم العمل وصبغ كل نشاط من نشاطات المنشأة بصفة التفوق مع الالتزام بدعم العمل الجماعى واستخدام الوسائل الاحصائية لمراقبة سير العمل وتحديد أى إنحرافات فور وقوعها..

٤- الإدارة المقارنة :

هى إحدى مجالات العلوم الإدارية التى يتم فيها مقارنة وتحليل الممارسات الادارية فى ظل ظروف ثقافية مختلفة وذلك بهدف:

(١) محاولة فهم الاسباب المحتملة لاختلاف النتائج التى يحصل عليها المديرون عندما يطبقون أساليب إدارية متماثلة ولكن فى بيئات ثقافية ..وأقتصادية .. وقانونية.. مختلفة..

(٢) محاولة إيجاد أية علاقات قد توجد بين أية نتائج محددة وبين ظرف أو مجموعة من الظروف البيئية.

(٣) التعرف على دور الكفاءة الإدارية فى تحقيق النمو والتقدم الاقتصادى فى المجتمعات.

(٤) محاولة التعرف على إمكانية أنتقال المعرفة الإدارية من مجتمع إلى آخر..

٥- الإدارة الابتكارية :

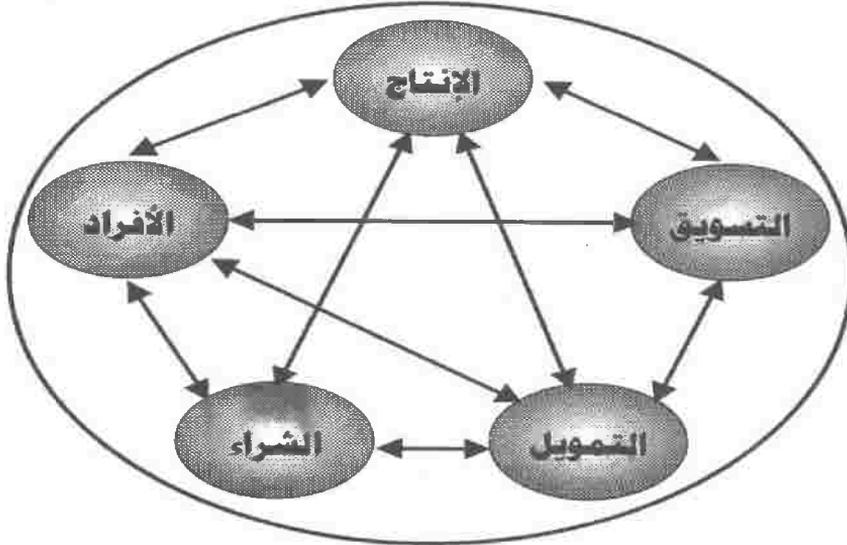
هى تلك العملية التى تسعى إلى إدراك علاقات جديدة بين عناصر العمل الإدارى ..
وذلك من خلال تشجيع التفكير فى اتجاهات مختلفة وأنتاج معلومات متنوعة ومتعددة..

٦- إدارة الازمات:

هى منهجية التعامل مع الازمات فى ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعى والادراك
والامكانيات المتوفرة وأنماط الإدارة السائدة.

٧- الإدارة بمنهج النظم:

وهنا يتم النظر إلى المنظمة بمنظار الشمول والتكامل على
اعتبار أنها وحدة متكاملة هادقة تنشأ وتنمو وتزدهر لتحقيق أهداف
معينة آخذة فى الحسبان تفاعل وانسجام وتكامل الانظمة الفرعية
المكونة لها "وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد ...
الخ " وفى نفس الوقت لا تغفل علاقاتها بالبيئة المحيطة التى تعمل
فيها فهى تؤثر وتتأثر بالبيئة فى وقت واحد ..



تكامل وظائف المنظمة فى إطار منهج النظم

٨ الإدارة السلوكية:

هى تلك المبادئ التى تهتم أساساً بالفرد كعنصر حيوى وفعال فى التنظيم وذلك من حيث الاحتياجات أو الدوافع والرغبات والميول والاتجاهات ..

٩ إدارة الصراع :

هى تلك العملية التى يمكن لها أن تحيد الصراعات إيجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة بدل من أن تصل إلى مرحلة أرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات .. مما يصعب عملية المقاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة ..

١٠ الإدارة العامة:

هى ممارسة الحكومة لوظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فى حل جميع أنواع المشكلات التى تواجهها الدولة خلال ممارستها لسلطاتها السياسية ..

١١ إدارة الضغوط :

وهى تعنى بدراسة تلك الحالة التى يخضع لها الفرد وتمثل بالنسبة له فرصة إيجابية أو قيماً سلبياً فيما يتعلق بالأهداف التى يسعى إلى تحقيقها شريطة أن تكون تلك الأهداف مهمة بالنسبة للفرد .. ولكنها غير مؤكدة التحقيق ..

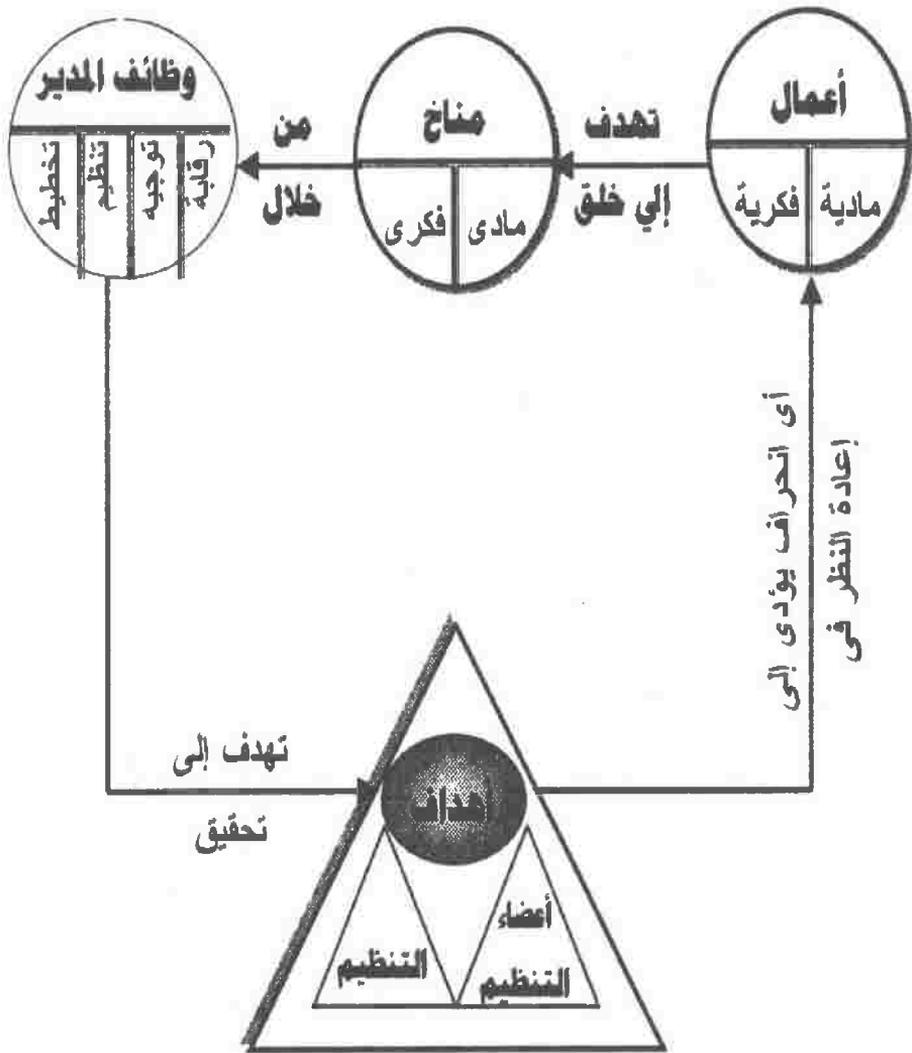
١٢ الإدارة برد الفعل :

حيث يسير الأداء من فعل إلى فعل دون تخطيط مسبق لأداء العمل على أساس علمى قوامه أهداف محددة وليست هناك خطوات محددة للأداء ذات تسلسل معين .. ولكن الأداء هنا أشبه برود أفعال وفقاً لما يقابله العمل من متطلبات أو يواجهه من ضغوط ..

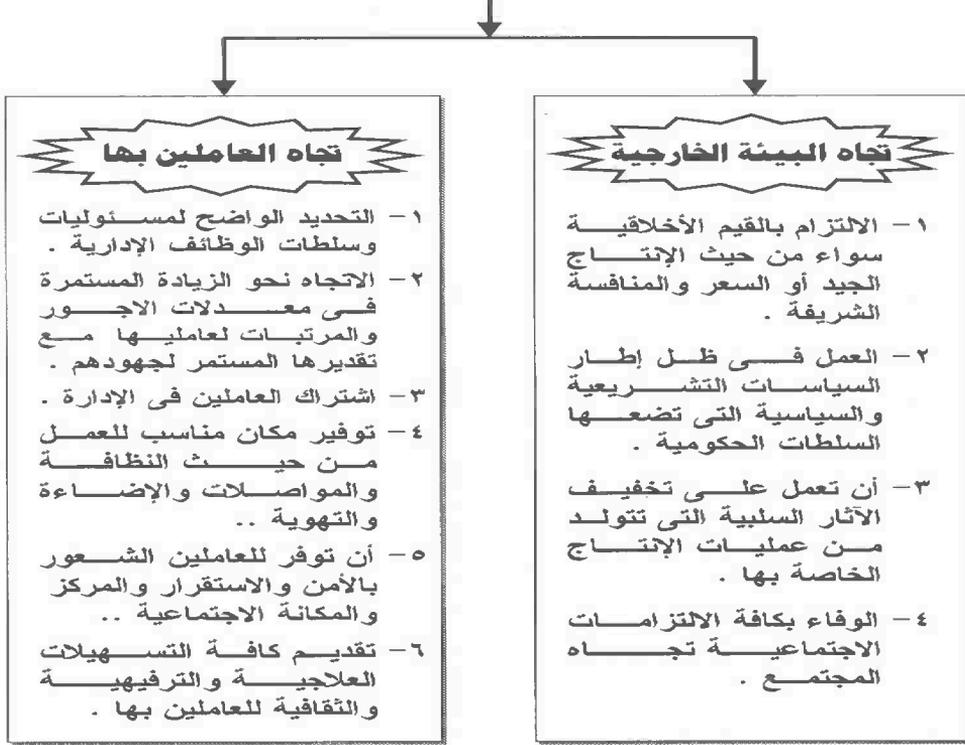
١٣ الإدارة المكتبية :

هى كافة الأعمال التى تسعى إلى الحصول على المعلومات والبيانات بهدف حفظها أو توصيلها للجهات الطالبة لها داخل المنشأة أو خارجها ..

العمل الإداري



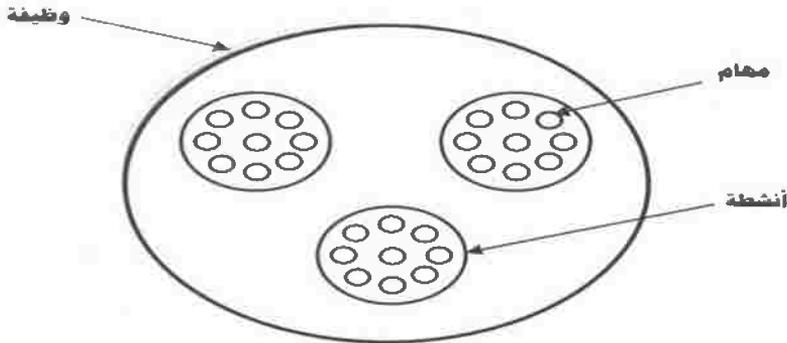
مسئوليات الإدارة

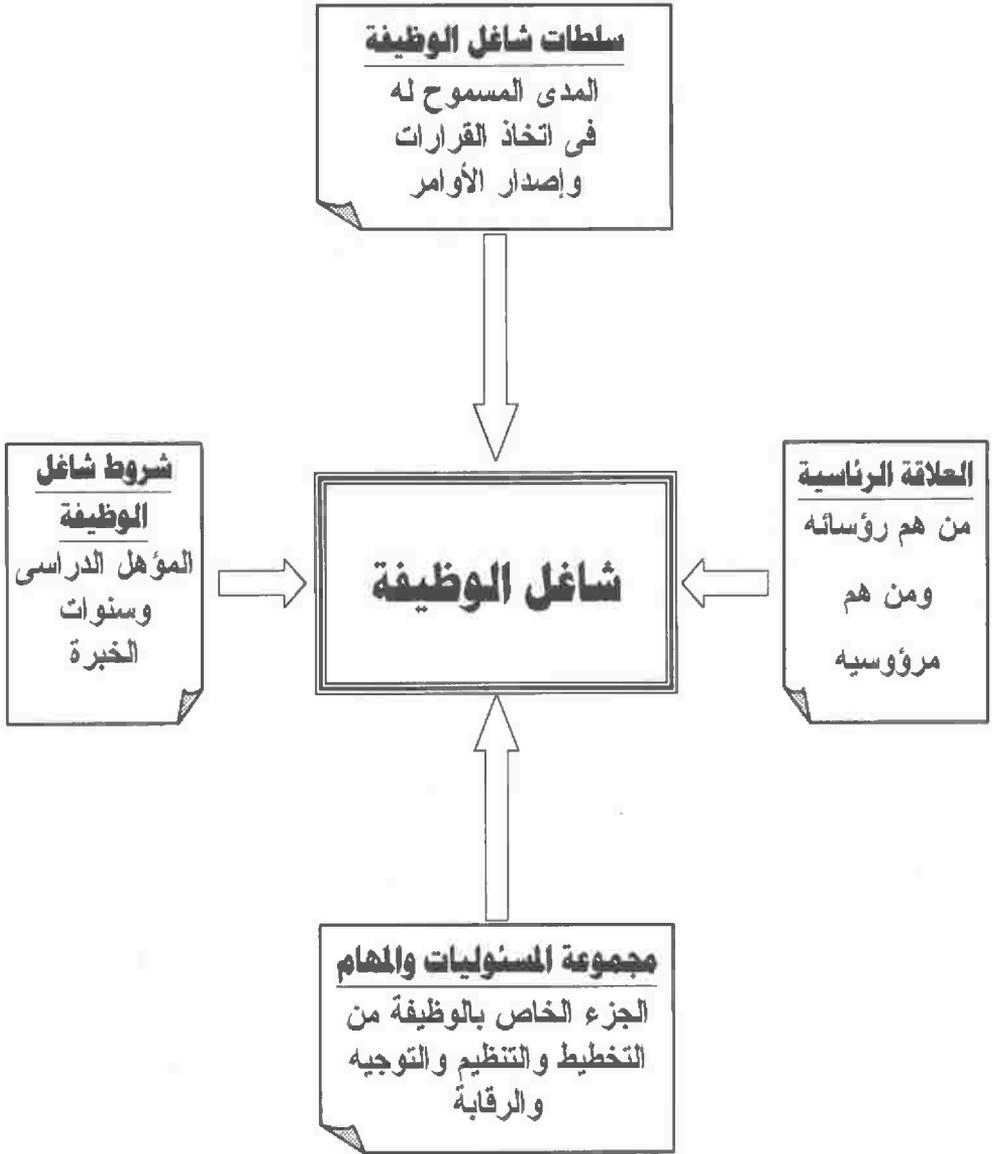


الوظيفة الإدارية

← يقصد بالوظيفة بصفة عامة :

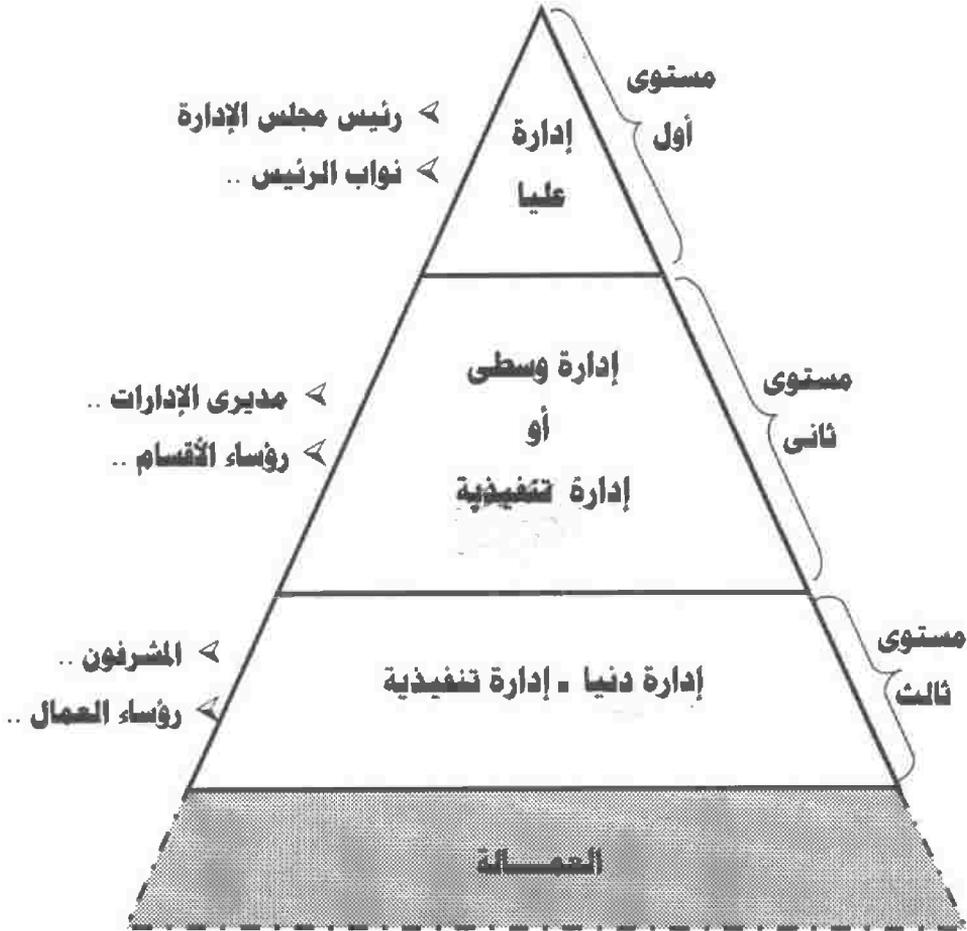
- مجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة حيث انه بتجميع الأنشطة تتكون المهام .. ومجموع هذه المهام يكون ما يعرف باسم الوظيفة ..





المستويات الإدارية

تحتوي المنظمة في الاغلب الأعم على ثلاثة مستويات إدارية
على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



المستويات والوظائف الإدارية

◀ بضطلع المستوى الأول (الإدارة العليا) بالوظائف الإدارية التالية :

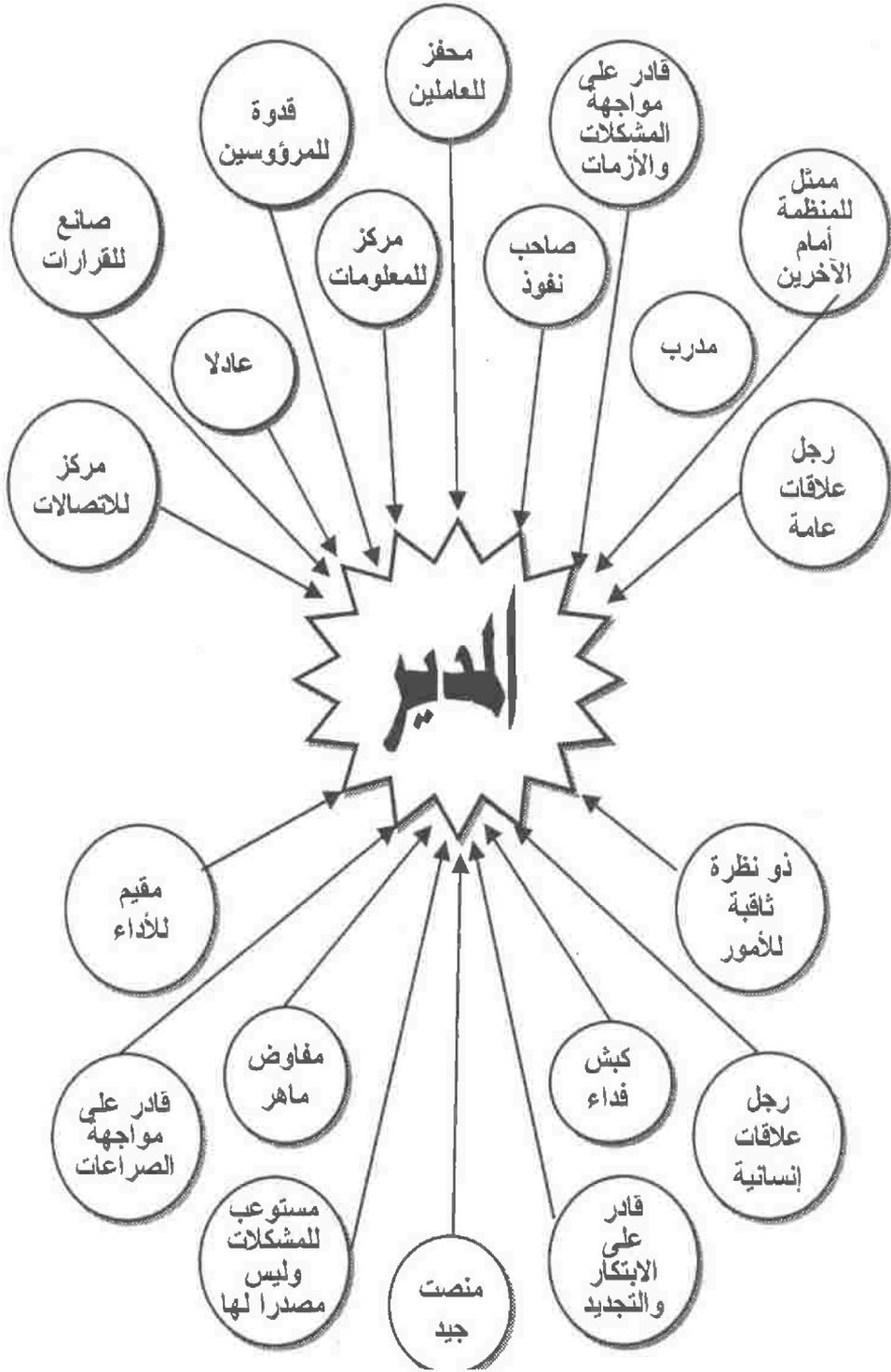
- ◀ وضع الخطط الاستراتيجية ..
- ◀ رسم السياسات الاستراتيجية ..
- ◀ تحديد الأهداف الاستراتيجية ..
- ◀ رسم الإطار العام للمنظمة ..
- ◀ تقييم أداء الإدارات الأخرى ..

◀ بضطلع المستوى الثانى (الإدارة الوسطى) بالوظائف الإدارية التالية :

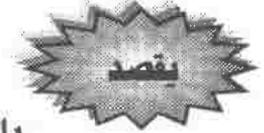
- ◀ الرقابة على المستوى التنفيذى ..
- ◀ تطوير المرؤوسين ..
- ◀ تنسيق العمل مع الآخرين ..
- ◀ كتابة التقارير ..
- ◀ اتخاذ القرارات التفصيلية ..
- ◀ إصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة ..
- ◀ لتطوير الذاتى ..
- ◀ يعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ..

◀ يضطلع المستوى الثالث بالوظائف الإدارية التالية:

- ◀ تقييم أداء المرؤوسين ..
- ◀ تعليم وتدريب المرؤوسين ..
- ◀ تخطيط الأنشطة ..
- ◀ الرقابة على الأنشطة ..
- ◀ إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين ..
- ◀ كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى ..
- ◀ حل مشاكل التكنولوجيا والخاصة بصيانة الآلات والمعدات ..



البيئة الإدارية



بالبيئة .. مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة ..

< وتنقسم تلك القيود إلى نوعين أساسيين :

أ) قيود خارجية :

وهي التي تؤثر على عوامل الإنتاج والفرص التسويقية والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمات .. وتنقسم تلك القيود إلى المجموعات التالية :

١- قيود اقتصادية :

مثل معدل الأسعار السائد ، معدل نمو الدخل الفردي ، النظام الضريبي ، سياسات الاستيراد والتصدير ، معدل نمو الاستثمارات الأجنبية ... الخ .

٢- قيود سياسية :

مثل درجة تعدد الأحزاب السياسية ،
سياسة الأمن القومي ، درجة التغير الوزاري ، سياسة التعليم بالدولة ،
علاقة الدولة بالدول الأخرى ... الخ .

٣- قيود تكنولوجية وفنية :

مثل براءات الاختراع ومدى الحماية
المكفولة لها ، طرق نقل التقنيات التكنولوجية من الخارج ، البحوث
ومدى تنوعها وكثافتها ... الخ .

٤- قيود قانونية :

مثل قوانين العمل ، القوانين الخاصة
بالتجارة ، القوانين الخاصة بإيجار المحلات العامة والمساكن ... الخ .

٥- القيود الثقافية والاجتماعية :

مثل نسبة الأمية في المجتمع ، مستوى
المعيشة ، مستويات التعليم ، هيكل الاستهلاك ، مدى توافر مشروعات
البنية الأساسية ... الخ .

٦- القيود المتعلقة بالحفاظة على البيئة :

مثل معدل التلوث البيئي ، ومدى
استغلال الأرض ...

(ب) قيود داخلية :

وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بطبيعة وخصائص كل منظمة .. وهي تنقسم إلى :

١- قيود البيئة التشغيلية :

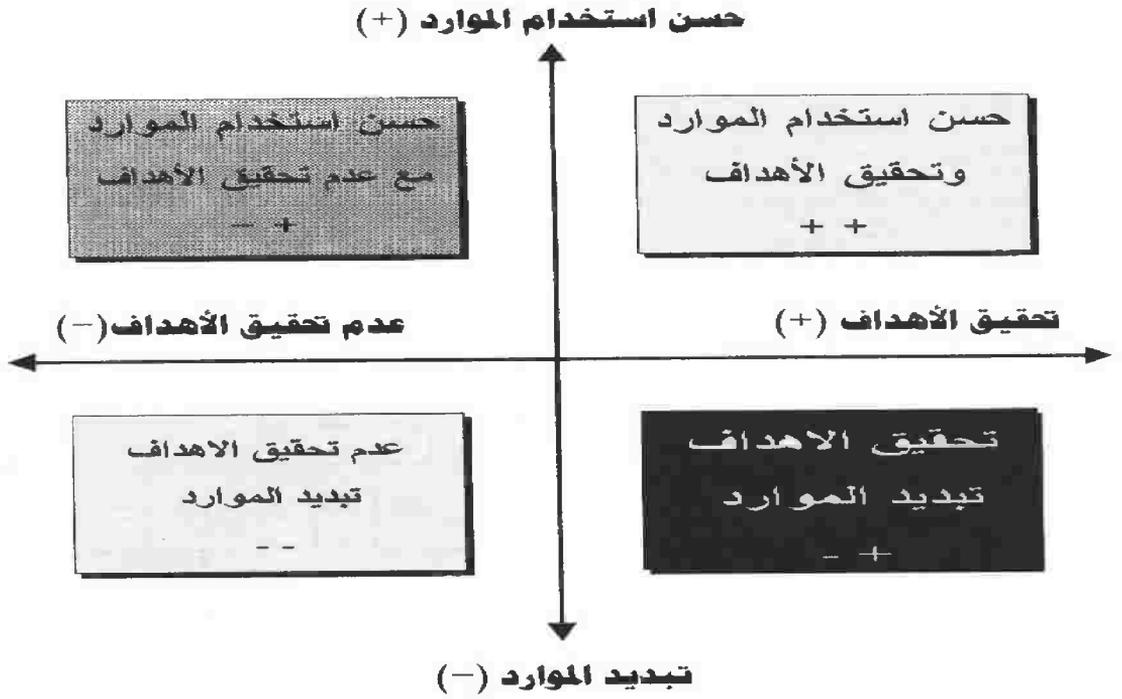
وهي تلك القيود التي تؤثر تأثيراً مباشراً على عمليات التعامل الخارجي للمنظمة وذلك من خلال العديد من المعاملات .. مثل البيع ، الشراء ، التمويل ، النقل ... الخ .

٢- قيود البيئة الداخلية :

وهي تلك القيود التي تفرض على أطراف التعامل الداخلي بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة .. وهي ترجع أساساً إلى درجة فاعلية القيادة داخل المنظمات سواء من حيث درجة المشاركة في الإدارة ، نظام الاتصالات ، أنماط القيادة ، طرق اتخاذ القرارات ، نظام الأجور والحوافز ... الخ .

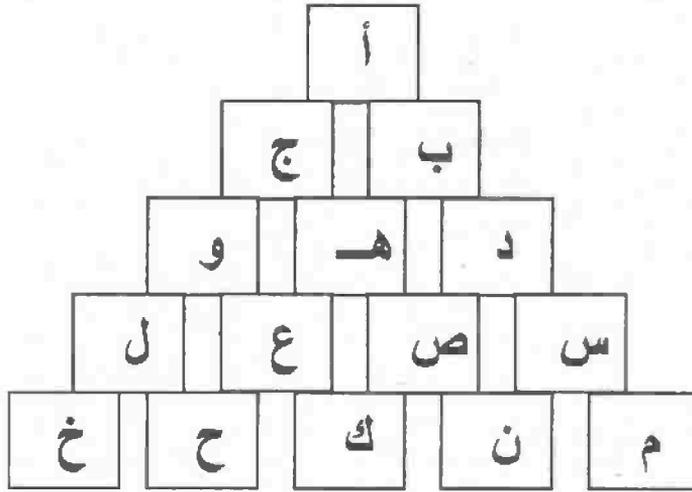


فاعلية الإدارة



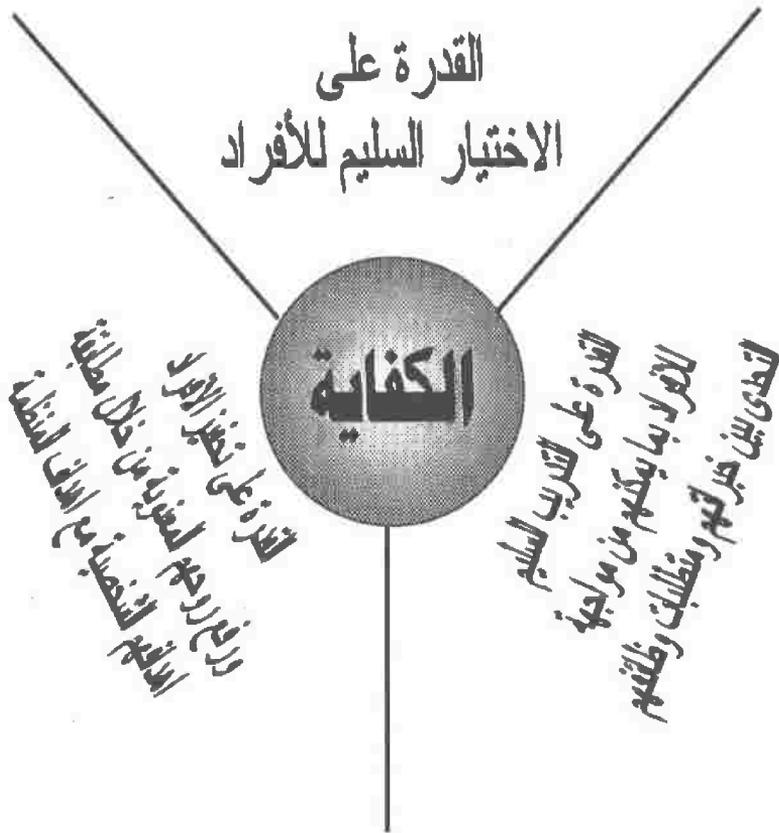
هرمية الإدارة

تتميز الإدارة بأنها تتخذ الشكل الهرمي .. حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من اعلى إلى اسفل .. وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



كفاية الإدارة

هي القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام العنصر البشري
وتتمثل تلك القدرة في :



كفاءة الإدارة

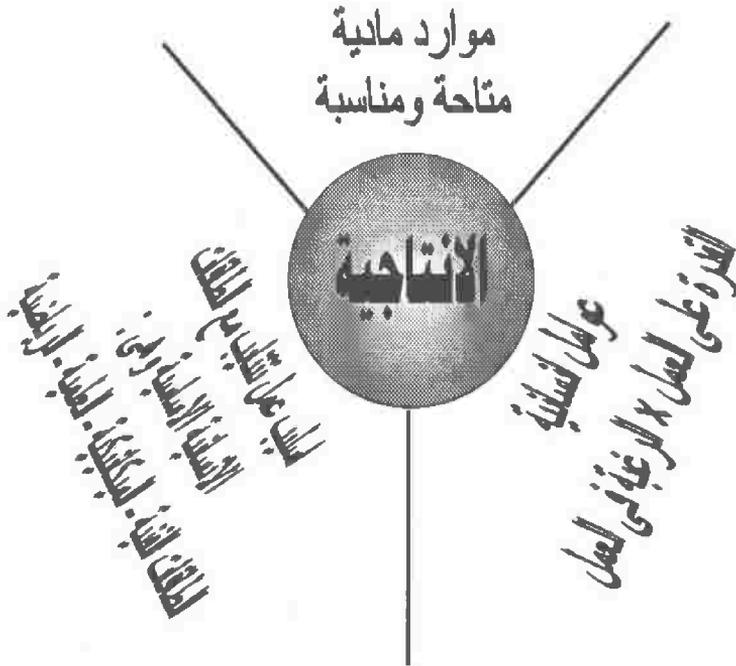
هي القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المادية المتاحة فإذا ما تم هذا الاستخدام تحققت فاعلية الإدارة وتتمثل هذه القدرة في :



النتاجية الإدارية

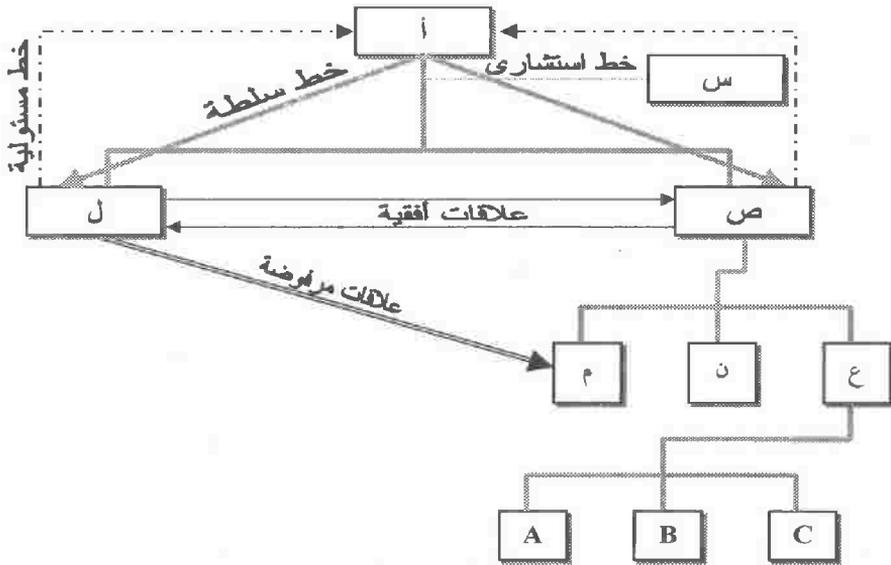
هي القدرة على تحقيق التفاعل التام بين الموارد المادية المتاحة والعنصر البشرى .. بما يحقق أقصى إنتاج ممكن أى أن :

الإنتاجية - الكفاية × الكفاءة



المناخ الإداري

يقصد به طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة بينها وبين بعضها البعض بل وداخل تلك المستويات .. وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



< هذا واهم ما يلاحظ على تلك العلاقات :

- [١] أنها علاقة حركية ومستمرة .
- [٢] أنها علاقة ذات معنى وتسهم في تفسير السلوك التنظيمي .
- [٣] أن تلك العلاقات تعتبر بمثابة متغيرات أساسية وضرورية لنجاح التنظيم ..

النضج الإداري

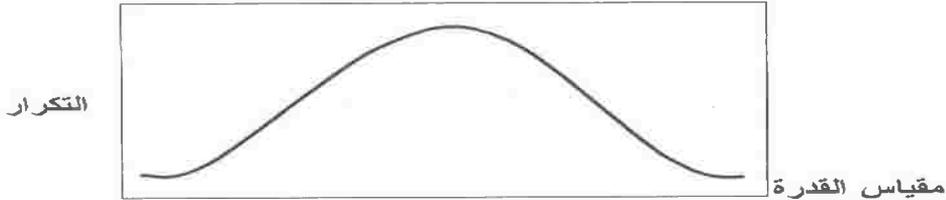
نقصد بالنضج الإداري الرغبة في العمل والقدرة على أدائه ..

$$\text{النضج} - \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

القدرة

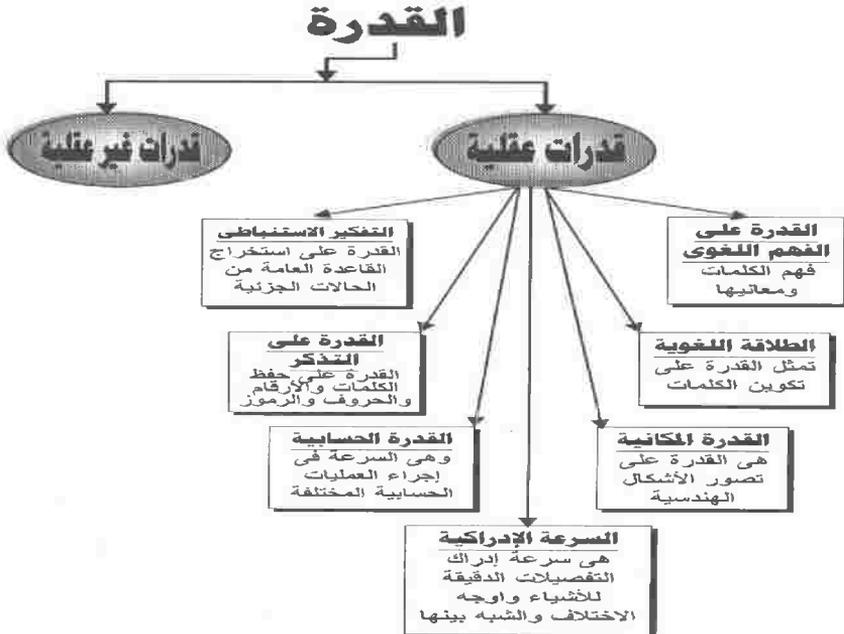
تشير القدرة إلى ما يستطيع الإنسان القيام به فعلاً .. حيث

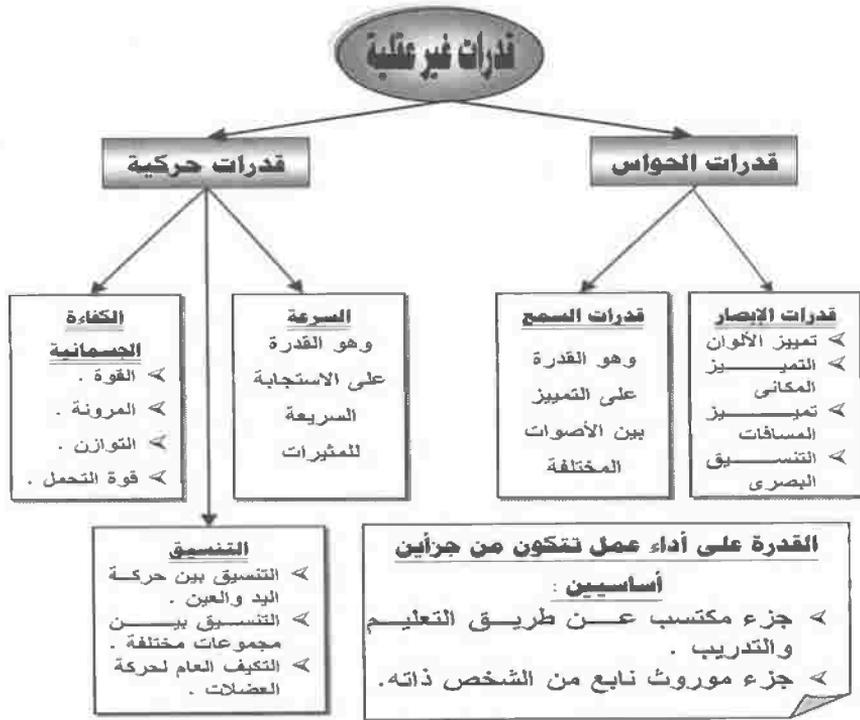
قد لوحظ أن توزيع القدرات بين البشر يأخذ شكل التوزيع الطبيعي ..



وذلك يعنى أن هناك قلة من البشر تتمتع بقدرة عالية وقلة أخرى تتمتع بقدرة ضئيلة .. أما غالبية البشر فإن قدراتهم تتمركز حول القيمة الوسطى ..

< وتنقسم القدرة إلى :



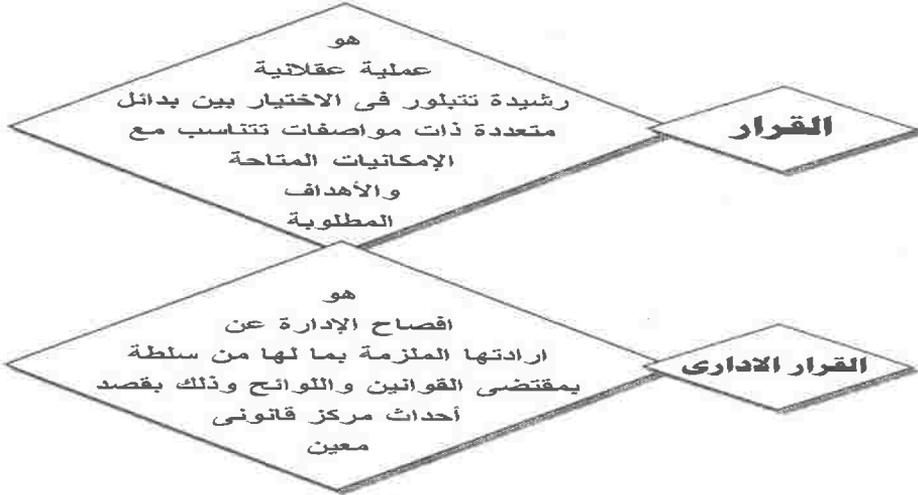


الترغبة

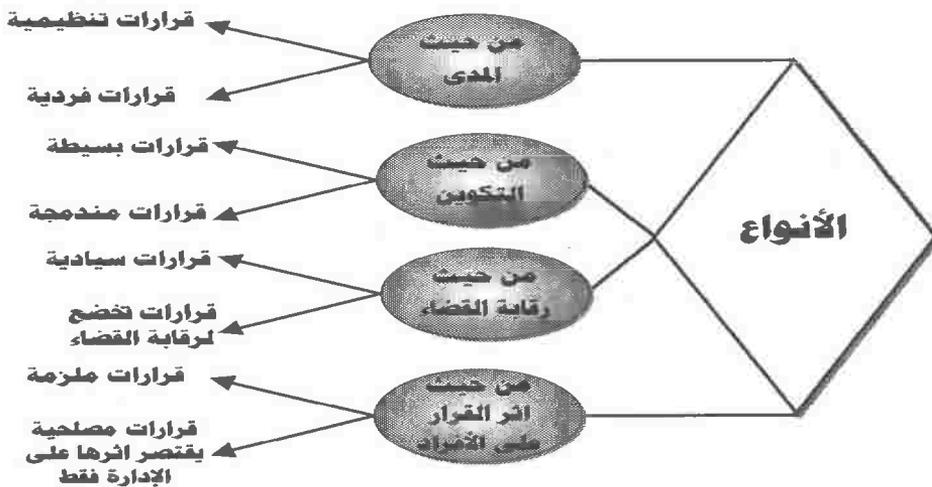
وهي تمثل الدافع أو الحافز الذي يدفع الفرد إلى القيام بعمل ما .. وهي تتحدد بثلاثة عوامل أساسية :



القرار الإداري



يتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعات وتدرج السلطات ويختص بموضوع واحد



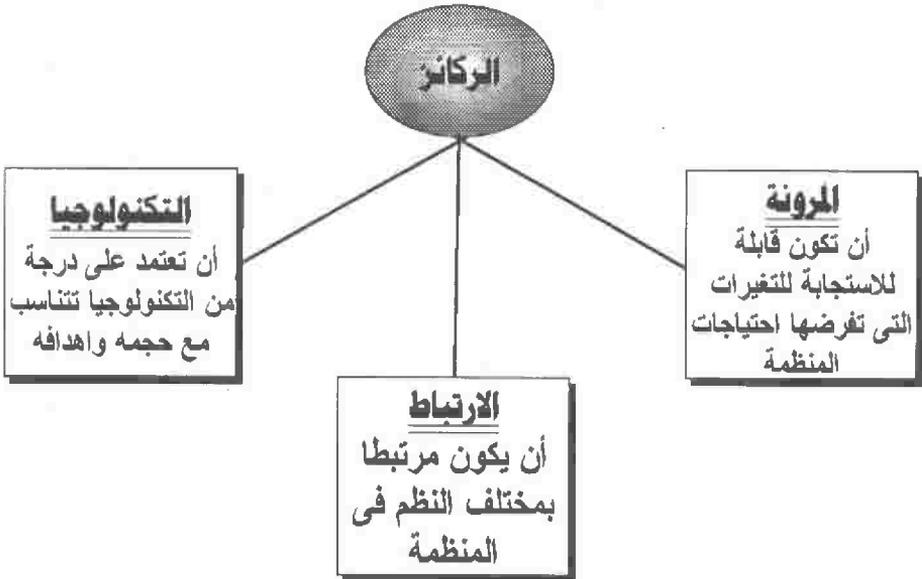
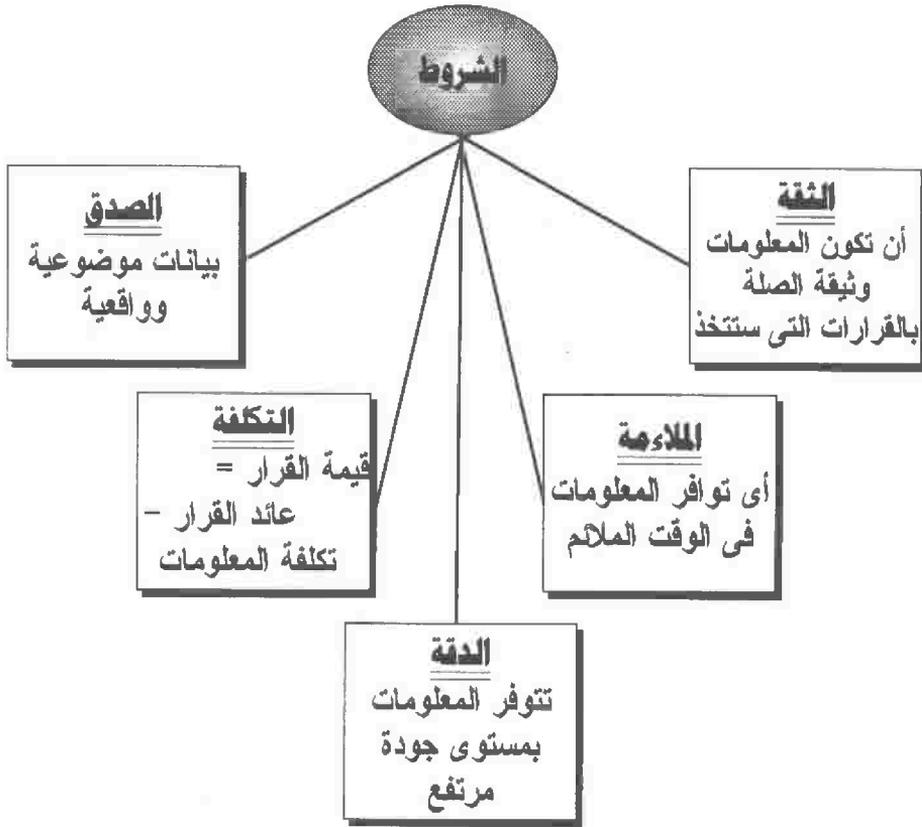
نظم المعلومات الإدارية

المفهوم

هى كل الإجراءات والوسائل
اللازمة لجمع البيانات من
مختلف مصادرها وتقديم
المعلومات الضرورية لمتخذى
القرارات الإدارية فى المنظمة
فى الوقت المناسب

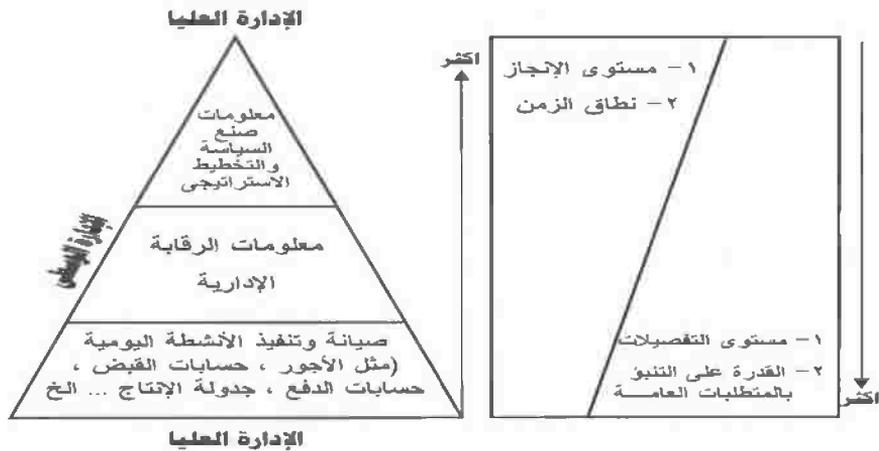
الخصائص

١. نظام دورى متكرر ومنظم .
٢. يخدم الأهداف قصيرة وطويلة المدى .
٣. يكون موجها لاتخاذ القرارات الإدارية .
٤. يفيد فى الرقابة واتخاذ القرارات
٥. يوفر المعلومات الضرورية





هذا وتختلف المعلومات التي تتطلبها الإدارة من مستوى إلى مستوى حسب الشكل التالي :



اخلاقيات الإدارة

◀ يقصد بالأخلاقيات الإدارية .. تلك المبادئ والقيم التي تؤثر على

كل من الفرد والمجموعة عند اتخاذ القرار ..

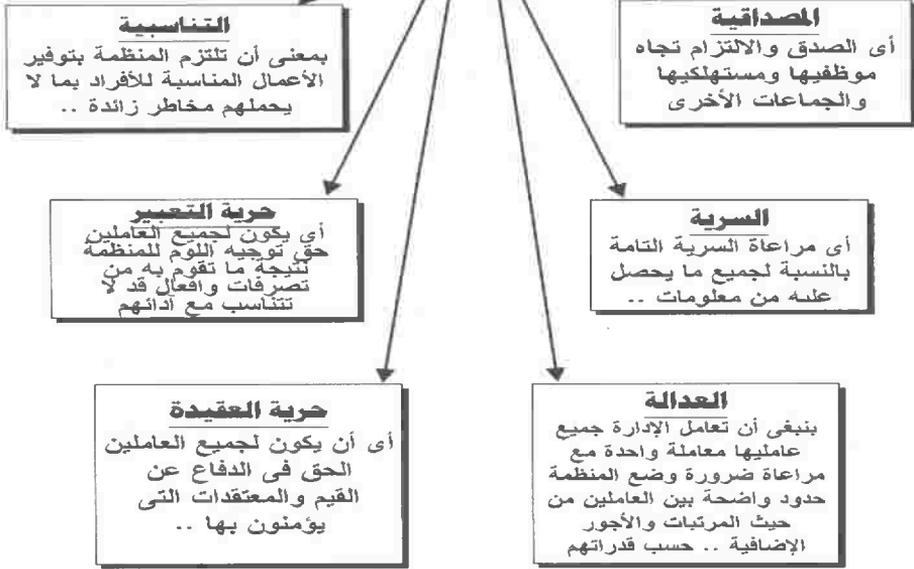
ونظرا لأن الوظيفة الإدارية حتى في المنظمات الخاصة تكون موضعا للاهتمام العام فانه على المديرين أن يتحلوا بدرجة عالية من الكمال الأخلاقي .. بمعنى أن تكون القيم الحاكمة لسلوكهم متوافقة ومتجانسة مع القيم الاجتماعية العامة السائدة في المجتمع ..

ولكن وحتى هؤلاء المديرين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المجتمع يقومون بمخاطرة أداء الشيء الخطأ .. ويحدث ذلك حينما يواجهون ضغوط ووقائع الحياة التنظيمية ..

ما هي هذه الضغوط .. ؟

- والآن**
- (١) ضغط الرؤساء ..
 - (٢) أن الأخلاقيات ليست شيئا واحدا ..
 - (٣) الاعتقاد بان تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن يأتي من الإدارة العليا ..
 - (٤) ضغوط المناخ الأخلاقي السائد في المجتمع ..
 - (٥) الضغوط المالية لمتخذ القرار ..
 - (٦) ضغوط اقرناء متخذ القرار الذين هم في نفس مستواه الوظيفي ..

أخلاقيات الإدارة



أمراض الإدارة

