

# مبادئ التنظيم الإداري

إعداد

د/ حنان محمد نور الدين

مدرس العلوم السلوكية والإدارية بمعهد

العباسية للحاسبات الآلية والعلوم التجارية

## مقدمة

يعتبر الدور الذى تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات المختلفة أو فشلها ، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمعات وتقدمها ويتوقف نجاح المنظمات على توافر إدارة فعالة تستخدم الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات وفى أداء الوظائف الإدارية المختلفة وتعمل على تحقيق النمو والابتكار والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية . ويهدف هذا الكتاب من خلال فصوله المختلفة إلى ما يلى :

- إلمام الطالب بالمفهوم العلمى الحديث للإدارة وبمراحل تطور الفكر الإدارى وأن الإدارة علم وفن ومهنة .
- إلمام الطالب بوظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق وتوظيف .
- استيعاب كيفية استخدام الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات الإدارية .
- إلمام الطالب بالمفاهيم الأساسية للإدارة الحديثة من خلال عرض لنظريات الإدارة وتطبيقاتها وأساليبها وأفكارها .

"والله الموفق والهادى إلى سواء السبيل "

د/ حنان نور الدين

## الفصل الأول

### مفهوم الإدارة وخصائصها

## الفصل الأول

### مفهوم الإدارة وخصائصها

#### مقدمة :

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟" أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

#### ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- زيادة مهاراتك.
- تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة

يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط .

### أهمية الإدارة:

1. الإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والتعليمية والحكومية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتتبع بها الحاجات الاجتماعية والفردية .
2. الإدارة هي صناعة التقدم الاجتماعي وهي رائدة الحكومات ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف القومية .
3. الإدارة هي قوة المجتمع وحامية استقلاله وثرواته .
4. الإدارة هي وجهة المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة المشاكل ومواجهة التغييرات السريعة .

### تعريف الإدارة:

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. ويتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

1. ان الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف معينة.
2. الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في المنظمات الرسمية ( المنظمات الرسمية ) .
3. الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.
4. الإدارة هي وظيفة ، معرفة وعمل يتم انجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال .

### التعريف الشامل للإدارة:

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### نستخلص من كل ما سبق الآتى :

- 1- الإدارة عملية متميزة تتعامل مع الجماعه وليس الفرد.
  - 2- وجود الهدف يمثل ضروره .
  - 3- إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين.
  - 4- اتخاذ القرارات عملية مستمره فى الإدارة.
  - 5- إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.
  - 6- إن الإدارة فن كما انها علم.
  - 7- إن عملية الإدارة تحتوى على عدد من الوظائف :
- أ. اتخاذ القرارات .  
ب . التخطيط .  
ج . التنظيم .  
د . التوجيه والقيادة .  
هـ . الرقابة .

سنقوم بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط فى الفصول اللاحقة ، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك .

### تعريف المدير:

المدير هو الشخص الذى يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق فى اصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو انجاز هدف محدد. المدير هو الشخص الذى يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . بجانب ذلك فان له مهام أخرى محدهه تلقى على عاتقه أو يعتبر مسئولا عن انجازها مثل :

1. المدير يمكن أن يكون قناة للاتصال أى تبادل المعلومات داخل المنظمة .

2. تزويد المرؤسين بأى معلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمه .
3. المدير مثل السياسى يحسن استخدام فن التوفيق والوساطة واثارة الحماس لدفع الجهود فى سبيل تحقيق الأهداف ، والمدير الكفاء هو الذى يستطيع جذب أو التفاف الآخرين حوله وكسب تأييد الجماعة فى أى موقف او قرار يتخذه.
4. المدير يعمل جاهدا لتحقيق التوازن بين الأهداف والغايات وحل المشكلات وخاصة المشكلات التى تواجه المنظمة وأخيرا يقع على عاتق المدير عملية اتخاذ القرارات .

### وظائف المدير:

- أ. التخطيط : تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها.
- ب . التنظيم : تجميع الأنشطة والموارد لتسهيل امكانية انجاز الأهداف .
- ج . التوجيه : ارشاد وحفز العاملين نحو الانجاز الفعال للأهداف.
- د. الرقابة: متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية وتصحيح الأخطاء.
- و. اتخاذ القرارات .

### وظيفة التخطيط:

تتضمن تحقيق أهداف المنظمة وأفضل الطرق لانجازها ، والغرض الرئيسى من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ماينبغى عمله فى المستقبل ، وهذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه انجازه فى فترة زمنية مستقبلية.

### وظيفة التخطيط تشمل :

1. تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى بواسطة الادارة العليا.

2. وضع الخطط الاستراتيجية والتي تمثل خطوط الارشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة .

3. وضع الخطط التكتيكية ويقوم بها مديرو الادارة الوسطى .

### وظيفة التنظيم:

هى عباره عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة للأدارة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد ، كما يشمل التنظيم تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته وتوصيف أعباء واختصاصات الإدارة وتصميم الوظائف وتفويض السلطات وتحديد العلاقات بين الإدارات العليا وأيضاً بين الأفراد.

### وظيفة التوجيه:

تختص بالجانب الانسانى فى عملية الإدارة وتشمل الطريقة التى يتعامل بها المدير مع مرؤسيه من حيث كيفية اصدار الأوامر وكيفية حفزهم واثارة دافعيتهم فى العمل ومدى اشراكهم فى اتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بينهم وطرق توزيع الجزاءات وكيفية التعامل مع النزاعات التى تنشأ بينهم ويقدر نجاح كل مدير فى أداء وظيفة التوجيه يتحدد نجاح أو فشل المنظمة.

### وظيفة الرقابة:

وهى عبارة عن عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الفرد أو القسم أو الادارة أو المنظمة ككل أو أنها عبارة عن عملية مقارنة بين ماتم وبين ما يجب أن يتم ، فالرقابة هى الوظيفة التى تستهدف قياس مدى النجاح فى بلوغ الأهداف أو إنجاز الأنشطة ، وهى تتم من خلال عدد من الخطوات :

1. تحديد مستويات أو معايير الأداء.

2. المقارنه بين الأداء الفعلى والأداء المخطط.

3. تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها.

4. القيام بالاجراءات والأعمال التصحيحية.



## اتخاذ القرارات:

هى عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات هى عملية تحويل خطط وأهداف المشروع الى مجموعه من التصرفات.

## أدوار المدير:

1. تمثيل المنظمه رسمياً.
2. القيادة : يقوم المدير بدور قيادى.
3. الاتصال بالجهات الخارجية.
4. تجميع وتحليل البيانات.
5. نشر وتوفير المعلومات .
6. التحدث بأسم المنظمة .
7. تقديم أفكار جديدة .
8. حل المشكلات .
9. تخصيص الموارد ( مادية - بشرية ).
10. المفاوضة مع العملاء.

## المدير و إدارة الوقت

### أسباب مضيعات الوقت:

#### 1. أسباب اجتماعية وأسرية :

- أ . تقاليد اجتماعيه قديمه، مثل الضيافه فى مكان العمل.
- ب . عادات سلبيه لاتؤدى الى استثمار الوقت ، مثل الحديث عن الآخرين.
- ج . النزاع والخلاف الأسرى.
- د . العلاقات العائليه والشخصيه.

#### 2. أسباب صحيه ونفسيه:

أ . حاله الصحية .

ب . حاله المزاجية والنفسية.

ج . الشعور بالملل أو الاستمتاع .

### **3. أسباب تتعلق بالعمل:**

أ . الزيارات غير المخططة .

ب . التليفونات العارضة .

ج . الوقت المستخدم فى الانتظار لمقابلة الرئيس.

د . تعدد الاجتماعات واللجان غير المفيدة .

هـ . كثرة التوقيعات على البريد فى المسائل الروتينية .

ر . عدم التفويج الكافى للسلطة .

ز . صعوبة الحصول على البيانات وعدم كفاية ودقة المعلومات.

ط . الأزمات المفاجئة والمشكلات الطارئة .

### **4 أسباب شخصيه:**

أ . افتقار الانضباط الذاتى والكسل.

ب . التعود على تأجيل الأعمال للغد.

ج . عدم قدره على الرفض واستخدام " لا " عند اللزوم.

### **5- عوامل خاصه بمجال التخطيط:**

أ . عدم وجود أهداف وألويات.

ب . مشكلات إدارية طارئة .

ج . محاولة إنجاز الكثير فى وقت واحد.

### **6-عوامل خاصه بمجال التنظيم:**

أ . عدم وضوح السلطة والمسئولية .

ب . وجود أكثر من رئيس واحد للموظف .

ج . عدم التنظيم الشخصى .

### 7-عوامل خاصة بمجال الرقابة :

- أ . عدم وجود معايير رقابية .
- ب . مقاطعات عديده ( زوار أو مكالمات ) .

### 8-عوامل خاصة بمجال الاتصالات:

- أ . عدم وضوح الاتصالات الرئيسية .
- ب . الاجتماعات والرغبة فى التسليه والسمر .
- ج . سوء الفهم .

### 9-عوامل خاصة بمجال اتخاذ القرارات:

- أ . التأجيل .
  - ب . الحاجه الى حقائق .
  - ج . قرارات بواسطة لجنة أو مجموعة .
- أساليب التعامل مع مضيعات الوقت:

### أولاً: فيما يتعلق بالافتقار الى التخطيط وتحديد الأولويات:

- أ . التخطيط يتطلب وقتاً كافياً ولكنه فى النهاية يوفر الوقت والجهد المبذول .
- ب . التركيز على النتائج وليس الأنشطة .
- ج . تسجيل الأهداف والمهام المطلوب تنفيذها ومناقشة الأولويات مع المرؤسين .

### ثانياً: فيما يتعلق بالروتين:

- أ . التركيز على الأهداف وتفويض السلطات .
- ب . تفويض العمل للمرؤسين مع ضرورة توجيههم ومراقبة نتيجة أعمالهم دون النظر الى التفاصيل .

### ثالثاً: فيما يتعلق بالزائرين:

- أ . مقابلة الزائرين خارج مكان العمل .
- ب . العمل على ترشيد سياسة الباب المفتوح .

## هرمية التنظيم (المستويات الإدارية) :

تأخذ المنظمات أشكالاً هرمية في الغالب ، ويرجع هذا الى ما يطلق عليه بنطاق الاشراف أو عدد العاملين الذى يشرف عليهم مدير واحد ، ففي قمة المنظمة هناك فرد واحد يشرف ويدير عمل مجموعة متخصصة من المديرين ، وكل فى تخصصه يدير عمل مجموعة أخرى من المديرين ، ولو فرض أن كل فرد فى هذه المنظمة يشرف على عمل ثلاثة أفراد أدنى منه فمعنى ذلك أنه سيكون هناك فرد واحد فى أعلى التنظيم يأتى بعده ثلاثة ثم تسعة ثم سبعة وعشرون فرداً وهكذا . وهذا هو السبب الذى يبرر هرمية التنظيم أو أن المنظمه تأخذ شكل الهرم فى تنظيمها.

### العمال المنفذين:

يطلق على هذه الطبقة العمال والموظفين، وهذه الطبقة لاتؤدى أعمال إدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وانما تهتم بأداء وتنفيذ أعمال محدد مثل عمال النظافة والطباخين .

### مستوى المشرفين:

يطلق على شاغلى هذا المستوى المشرفيين ورؤساء الأقسام وهم لا يقومون بأعمال التنفيذ بدرجة أساسية وان كان يحتاج الأمر الى دارية ومعرفة فنية بعمليات التنفيذ المختلفة وتمثل مسئولية المشرفيين ورؤساء الأقسام فى التخطيط لعمل المرؤسين وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لذلك.

### مستوى الإدارة الوسطى:

يطلق على شاغلى هذا المستوى مديرى الادارة الوسطى ويمثلون أكبر مجموع من المديرين داخل المنظمة مثل مدير المصنع ومدير القسم ومدير العمليات وهكذا ،ويختصون بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا ،كما ينسقون أعمال الإدارة المباشرة ، وعاداً مايكونوا مصدر التجديد والابتكار فى مجال أعمالهم .

## مستوى الاداره العليا:

يضم هذا المستوى فى الغالب القاده مثل رئيس مجلس الاداره ورؤساء القطاعات الأساسية ومديرو العموم ويقوم المديرون بالادارة العليا باتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة فى مستقبل المنظمة وسياساتها الرئيسية ، وتتنوع أعمال المديرون فى الادارة العليا من عقد الاجتماعات الى حل المشاكل التى تتناول القضايا الاستراتيجية الهامة للمشروع.

## المهارات الإدارية: (مهارات المدير)

### 1. المهارات الفنية:

هى المعرفة المتخصصة فى مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة. فالمحاسب معرفته الفنية متخصصة فى المحاسبة والمراجعة والتكاليف .

### 2. المهارات الانسانية:

تتمثل فى كيفية الاتصال مع الآخرين والتحدث اليهم والاستماع لهم ودفعهم للعمل وتوجيههم ومعاقبة من لا يعمل .

### 3. المهارات الفكرية:

يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضعية فالمديرون يحتاجون الى امتلاك رؤية للعلاقات بين المتغيرات المختلفه بصوره أفضل من غيرها وتعتبر المهارات الفكرية غاية فى الأهمية فى مستوى الاداره العليا ، ومتوسطة الأهمية فى مستوى الاداره الوسطى وقليلة الأهمية فى مستوى الادارة المباشرة ، وتعتبر المهارات الثلاثة ضرورية للإدارة الفعالة كمدبرى الادارة العليا يحتاجون الى مستوى عالى من المهارات الفكرية ومستوى أقل من المهارات الانسانية والفنية.

## الفصل الثانی

### تطور الفكر الإداری

## الفصل الثاني

### تطور الفكر الإداري

#### مقدمة :

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظواهر اجتماعية.

وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة.. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

#### أصول ((فايول)) للإدارة

هنري فايول (1841 - 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عمك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول

تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

### المبادئ العامة للإدارة عند هنري فايول:

-تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

- السلطة والمسئولية: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية .

- الانضباط : تشمل الطاعة والتطبيق والقواعد والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة .

- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .

-وحدة القيادة : مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف .

- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة .

- مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل .



- بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هناك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

- قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تقادي الهدر والخسائر.

- العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

-استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

- روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك.

- إضفاء روح المرح للمجموعة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

## النظرية التقليدية

### أسس النظرية التقليدية:

وقد سمحت هذه النظرية الى وضع الأسس العلمية التي تحكم المديرين والباحثين فى تصميم الهياكل التنظيمية المثلى وأيضا تحقيق الأهداف المرغوبة أو المحددة ومن بين هذه المبادئ:

#### 1 . تقسيم العمل:

قد يكون من المستحيل على فرد واحد القيام بالعمل كله كما قد يكون من الصعب أن من غير الممكن أن يعرف فرد واحد كل شئ عن العمل كما يؤدي تقسيم العمل الى زياده فى الكفاءه.

#### 2 . التقسيم السلمى والوظيفى:

لقد نظرت النظرية التقليدية الى التنظيم على أنه هرماً يتكون من مستويات بعضها فوق بعض فعلى قمة الهرم يوجد الرئيس ثم يليه بعض الأفراد والذين هم أقل من الرئيس فى الأهمية ويليهم مجموعة أخرى وهكذا حتى نصل الى قاع الهرم أو قاعدته وهذا الترتيب هو مبدأ التنظيم المعروف بالتنظيم السلمى . أما التقسيم الوظيفى فيقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل فيوزع النشاط الكلى على وظائف تخصصية معينة ويوضح فيه كل شخص وظيفه معينه يقوم بها وبالطبع يمكن لعدة أفراد القيام بوظيفه واحدة .

#### 3 . العلاقات المنطقية بين الوظائف:

لكى ينجح الهيكل التنظيمى فى تحقيق غرضه فيجب أن توضع العلاقات بين الوظائف المختلفة فى اطار معين يحكمه المنطق أى يجب أن يعبر الهيكل التنظيمى عن نمط يربط بين الوظائف ، ويتم ذلك بتحديد درجات التجانس أو التشابه فى مجموعة واحدة ويعطى لمشرف واحد الحق فى الاشراف عليهم حتى يسهل مراجعة ومحاسبة هذا المشرف وتحديد كفاءته فى القيام باختصاصه ووظائفه وبذلك يتم تجميع الوظائف فى أقسام مستقلة كل قسم يقوم بوظائف معينة.

#### 4. نطاق الاشراف:

ان مفهوم الاشراف ( أو الرقابة والتحكم ) هو تحديد عدد العاملين الذين يمكن لشخص واحد أن يشرف عليهم أو يلاحظهم ويوجههم وبوجه عام كلما أصبح العمل روتينياً وبسيطاً فان نطاق الاشراف على العاملين يصبح أشمل وأوسع من نطاق الاشراف على من يقومون بأعمال غير روتينية أو أعمال معقدة، روادها: ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنريفايول.

#### أوجه القصور التي وجهت للنظرية ( النقد ):

- 1 . لقد قامت النظرية التقليدية على الاسلوب الاستنباطي أى التحليل المنطقي للأشياء الذى يبدأ بقواعد عامة ثم ينتهى بالتطبيق على ظروف خاصة.
- 2 . الزام الرؤساء والمرؤسين بالعمل بالقواعد واللوائح التنظيمية الموضوعة مما يدل على جمود قواعد هذه النظرية وعدم مرونتها.
- 3 . النظرية التقليدية تعتبر نموذج جامد يفترض أن الأمور التنظيمية تسير طبقاً لاطار محدد ومعروف.

#### النموذج البيروقراطي:

أ-النموذج البيروقراطي (البيروقراطية) هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية)، والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته)، التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة، فيمكن القول أن النظام البيروقراطي: هو الطريقة التي يدار بها نظام العمل. فالنظام البيروقراطي ليس نظاماً سيئاً كما يتطرق الى ذهن العامة فقد يكون النظام البيروقراطي بسيطاً وان كان الشائع هو النظام الضخم المعقد. والتعريف العلمى للبيروقراطية هي نموذج رسمى وغير شخصى للتنظيم والادارة.

## أركان النموذج البيروقراطي:

- الميكانيكية في الأداء.
- التدرج الهرمي (الهيراركية): طالما هناك قواعد صارمة فبالتالي يجب أن يوجد نظام واضح للترقية يحدد عدد السنين والكفاءة (ثبوت قواعد الترقية) .
- تقسيم العمل.
- الالتزام بالقواعد واللوائح .
- الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة.
- المثالية والرشد.

\* من أهم مزايا هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظللنا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.

## عيوب النظرية التقليدية :

الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.  
بطئ اتخاذ القرارات.

عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي.  
من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.

## حركة الإدارة العلمية :

ومن روادها (فردريك تايلور ) ركزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين

(العامل) والآلة التي يعمل عليها.

وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (في حالة وجود مشكلة في العمل أولاً: لا بد من التعرف من المشكلة. ثانياً: التعرف على سبب المشكلة (مما يسهل حلها). ثالثاً: وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة. رابعاً: اختيار الحل المناسب. وأخيراً: تطبيق هذا الأخير.

وقامت هذه الحركة كذلك بدراسة (الوقت والحركة) أي أنه لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقت معيناً؛ وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى

أقصى حد ممكن.

### مبادئ حركة الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- اختيار وتدريب المشرفين.
- التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال (وذلك لوجود المسؤولية المشتركة).
- تقع مسؤولية العمل مشتركةً على عاتق العمال والإدارة معاً.

### مزايا المدرسة (الحركة العلمية):

إن المبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة (الحركة) هي ذاتها المزايا التي تتمتع بها.

#### عيوبها:

- إغفالها للنواحي الإنسانية.
- تفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت.
- التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم.

### المدرسة الوظيفية:

ومن روادها (هنري فايول).  
تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

### مبادئ المدرسة الوظيفية:

- تقسيم العمل.
- وحدة الأمر.
- نطاق الإشراف.
- السلطة والمسؤولية.
- مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.
- التسلسل الإداري.
- المساواة بين الأفراد.

-التعاون بين الأفراد.

-المكافأة.

### خصائص النموذج البيروقراطي:

1. التأكيد على أهمية الاطار الشكلى للتنظيم.
2. مبدأ التدرج فى التنظيم يتبع الشكل التنظيمى التسلسل الهيكلى بحيث أن كل مستوى يخضع لاشراف ادارى أعلى منه.
3. التخصص فى العمل طبقا لمفهوم " فيبر" للبيروقراطية فان اختيار شاغلى الوظائف يتم على أساس تحديد قدرتهم ومؤهلاتهم فى أداء الجوانب التخصصية فى العمل كله.
4. تحديد نطاق الكفاءه والمقدره وهذا يؤكد على أن العلاقات بين التخصصات المختلفه فى العمل يجب تحديدها بدقة.
5. وضع معايير وأنماط للأداء وهذا يستدعى ضرورة دراسة عميقة للقدرات والتصرفات المتوقعة من الافراد ، بحيث تكون التصرفات التى لا تأخذ هذه المعايير فى الحسبان محدودة الى أدنى ما يمكن وأن تكون السياسات واضحة وفى نفس الوقت مطبقة.
6. السجلات يجب أن تكون التصرفات الادارية والقواعد مسجلة حتى يمكن الاستفادة من هذه السجلات فى التنبؤ بسلوك الأفراد.
7. وقد أكد " فيبر" على الاحتراف فى العمل مؤكداً أن النظام لايمكن أن يعمل بكفاءه عالية وفاعلية الا اذا تم شغل مختلف الأعمال والوظائف بالمتخصصين.
8. أكد " فيبر" على حسن الاختيار للعاملين فى الجهاز التنظيمى وضرورة الاعتماد على الشهادات والخبرات والكفاءات.

## النظريات الحديثة فى الإدارة

### مدرسة العلاقات الإنسانية

بدأت جذور هذه المدرسة تنمو فى مسرح " هوثورن " فى مدينة شيكاغو فى الولايات المتحدة الأمريكية فى نهاية العشرينات من العصر الحالى فقد كان هذا المسرح مسرحاً لعدة دراسات وتجارب كثيرة قام بها مجموعة من علماء الأتتماع والنفس تحت إشراف الأستاذ " مايو " وكان الهدف الأساسى لهذه التجارب هو تحديد رد فعل الجماعات البشرية المختلفة والتغيرات المحتملة فى اتجاهاتها ومواقفها عند تغير الظروف المحيطة بها.

### النتائج التى توصلت إليها نظرية "العلاقات الإنسانية":-

- 1- أن العنصر الإنسانى فى العمل هو أهم العناصر جميعاً.
  - 2- أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافآت المادية فقط ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها (احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين).
  - 3- أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمى ، ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها وأتجاهاتهم وقيمهم ،ومن ثم دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة الأمر الذى ينعكس فى النهاية على إمكانياتهم ، ومن ثم فإن واجب الإدارة أن تتعامل معهم باعتبارهم جماعة لا مجرد أفراد منفصلين.
  - 4- أن الطريقة الديمقراطية فى معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل فتجعلهم يشعرون بالرضا وأرتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاج.
- وقد أحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية أثراً كبيراً على الفكر الإدارى فى مجموعة

### أشياء:-

- 1- أتباع الأسلوب العلمى القائم على التجربه والقياس والوصول إلى التعميمات.

2- التركيز على جانب واحد من جوانب العمل وإهمال الآخر ، فقد أهتمت الإدارة العلمية بالعمل ، وركزت العلاقات الإنسانية على الإنسان.

3- والتركيز أيضاً على حل واحد أو طريقة مثلى لمشكلة العمل والعلاقات ورأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن القيادة الديمقراطية هي الكفيلة لتحقيق أهداف كلاً من الإدارة والعاملين.

4- كانت النظرية التقليدية تخاطب الجانب الأقتصادي في الإنسان أما النظرية الحديثة "السلوكية" فتخاطب الجانب النفسى للإنسان وهى:-

أنه ليس مخلوقاً اقتصادياً فقط ولكن الأهم من ذلك أنه مدفوع بحاجات اجتماعيه وذهنيه ونفسية.

5- إهمال كلاً من المدرستين أو النظريتين لمؤثرات البيئة الخارجية والتي يمكن أن تحدث أثارها الكبيرة على كل من الإدارة والعاملين مثل (الظروف الأقتصادية والتكنولوجيه والإجتماعية).

### نظرية "X" فى التوجيه والإداره:-

#### مبادئ هذه النظرية:-

"دوجلاس ماكريجور" هو رائد مدرسة العلوم الإنسانية أو النظرية الحديثة للإدارة. يعتبر من أبرز أنصار الحركة الإنسانية ، وتقوم نظريته على أساس افتراض رئيسى وهو أن كل عمل إدارى فى التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة بمعنى أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التى تؤثر على سلوكه وتسبق تصرفاته بطابع معين ، وتستند نظرية " X " والتى وضها " دوجلاس ماجريجور " على التالى :

- 1- أن الإنسان العادى بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك.
- 2- وبالتالي لابد أن يجبر الأفراد على العمل كما يجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب وذلك للحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك فالحل الوحيد هو الضغط وأستخدام العنف والقسوة والقوة فى إجبار العمال على العمل.



3- يفضل الإنسان العادى تلقى التوجيه من شخص آخر كما يفضل تجنب المسئولية ويميل إلى الأستقرار والأمن والأمان وتستند هذه الفروض أساساً على شعور الإنسان بأنه يعمل مقابل أجر ، وأن العامل إنسان رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجاته.

### نظرية الحاجات الإنسانية "لماسلو" (هرم ماسلو)

فكرة هذه النظرية تعتمد على أن الإنسان يتصرف ويسلك فى إشباع رغباته عدد من الحاجات المختلفه وهى:-

- 1- الحاجات الفسيولوجيه.
- 2- حاجات الأمان (الحاجه إلى الأمن والأمان).
- 3- الحاجات الأتماعية (الحاجه إلى الحب والتقدير والأحترام).
- 4- الحاجات الذاتية (الحاجه إلى تحقيق الذات)

وتلك الحاجات تأخذ شكل هرمى تقع فى قاعدته ،الحاجات الفسيولوجيه وعند القمة الحاجات الذاتية ، ويلاحظ أن الدافع هو الحاجه غير المشبعة ، بمعنى أنه عند إشباع حاجه معينة تفقد أهميتها لدى الإنسان ولا تعتبر دافعاً للسلوك ، فى تلك الحاله تظهر حاجه جديدة أعلى منها فى المستوى وتحتل مكان الأهمية بأعتبارها دافعاً وموجهاً للسلوك إلى أن تشبع ، فينتهى دورها كدافع وتظهر حاجه جديدة وهكذا ....



## شكل يوضح هرم ماسلو

### نظرية "Y" نظرية التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم:-

#### أهم فروض هذه النظرية:-

1- أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته ، وإنما يعتبر بذل الجهد في العمل شيئاً طبيعياً بالنسبة للإنسان، وسلوك الإنسان تجاه العمل يتوقف على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمل بأعتبره مصدر الرضا ومسئولية الإدارة هي تصميم التنظيم وتكيف جو العمل بشكل يجعله محبباً للإنسان بحيث يقبل عليه راضياً.

2- أن التهديد بالعقاب والرقابة ليستا بالوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم أن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتى بالنسبة للأهداف التي يقتنع بها أى أن له رغبة وقدرة على رقابة تصرفاته والتوجيه الذاتى دون موجه خارجى.

3- أهم المكافآت التي يتوقعها الإنسان هي إشباع حاجاته الذاتيه وتأكيد الذات.

4- يميل الفرد إلى تجنب تكرار السلوك الذى تحقق عنه فشل فى إشباع رغباته وبالتالي فإن خبرة الفرد فى تعامله مع التنظيم تؤثر فى سلوكه من خلال ظاهرة التعلم.

5- أن الفشل فى تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطوير والإبتكار فى العمل لا يعود إلى قصور فى طبيعة الأفراد وتكاسلهم ولكن يعود إلى عدم الاستخدام الأمثل لطاقات الإنسان فى المجالات المختلفة.

أن النظرية السلوكية قد وجهت الاهتمام نحو العنصر البشرى بأعتبره أحد عوامل الإنتاج الأساسية وبالرغم من هذا فقد أغفلت هذه النظريات أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد ، بالأضافة إلى أنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية المعروفه فى سياق المبادئ والتوصيات التي قدمتها.

#### المدرسة الكمية فى الإدارة :

تعتمد هذه المدرسة على المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وقد ظهرت هذه المدرسة أثناء الحرب العالمية الثانية . من جوانب المدرسة أو النظرية الكمية:استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية.

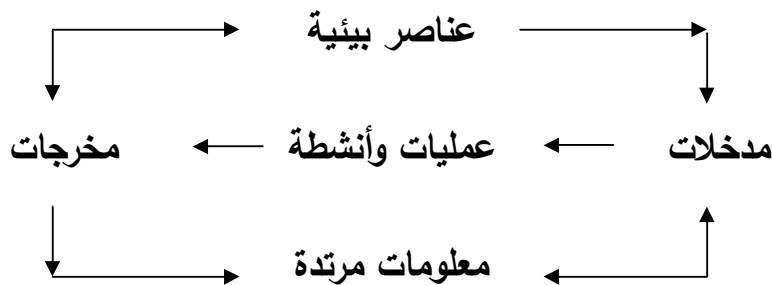
ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور مدرسة علوم الإدارة.تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة استراتيجية الإنتاج.

### مدرسة بحوث العمليات :

هي إحدى المدارس الحديثة في الإدارة التي تحاول ان تعامل المشكلات الإدارية و الإنتاجية والتسويقية والفنية عن طريق نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن والذي يعطى اكبر عائد واقل خسارة وتقوم النماذج الرياضية على الآتى :

تحديد المشكلة وجمع البيانات التي توضح أبعادها ثم وضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به والحصول من خلال هذا النموذج على الحل الذي يحقق أقصى عائد واقل تكلفة ، وقد استطاعت هذه المدرسة استخدام العديد من النماذج الرياضية .

### نظرية الأنظم :



تنظر نظرية الأنظمة للمنظمة على أنها منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل اى ان كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها .

تتكون المنظمة على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة هي:

(أ) المدخلات : تتمثل في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين توظفهم المنظمة فى مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها .

(ب) العمليات والأنشطة : تعبر العمليات عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي او مؤسسة خدمية وفى كل هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية وفى المنظمات الصناعية توجد الصناعات التحويلية وفى مؤسسات الخدمات توجد الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية .

(ج) المخرجات : تتمثل المخرجات في المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين والمستفيدين والذي تهدف إلى أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية مثل السلع - الخدمات الأفكار ويكون قابلا للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة .

(د) المعلومات المرتدة : وهى معلومات تصل إلى المسؤولين عن المدخلات وتوضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أكمل وجه ، ويلاحظ ان هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل ،

(و) البيئة : ان التفاعل مع البيئة يمثل أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الادارى حيث تصف بأنها منظومة مفتوحة ، اى بينها وبين البيئة المحيطة بها علاقة

تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع ، ثم تقدم له ايضا المخرجات ، وتكرر هذه الأنشطة لخدمة المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة ، و بالتالي فان ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية واجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياستها .

### النظرية الموقفيه في الإدارة :

تعتمد هذه النظرية على ان التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فان هذه النظرية تقول أن المدير يجب ان يتصرف بناءا على الموقف والظروف المحيطة ، وعلية يمكن القول أن هذه النظرية تشير إلى ان المدير يتصرف بناءا على الجملة الآتية :

**لو ان الظروف هي كذا وكذا فان التصرف السليم هو كذا وكذا**

يمكن القول بان مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل التنظيم الهرمي تعادل السلطة والمسؤولية وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلى حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلى بعض التعديل والتحرير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف .

### سلبيات هذه النظرية :

- 1) يعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية تترك الأمر للموقف
- 2) كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة، و لكن هذه النظرية تتميز بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب الظروف والمواقف .

## نظرية " Z " الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع :

يعتبر ( أوشى ) هو مؤسس أو صاحب هذه النظرية ، تقوم هذه النظرية على أساس الفريق اى فريق العمل ، حيث يراعى ان التكامل والترابط بين الأنشطة و بين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فريق العمل ، و تكوين مثل هذه الفرق ( فرق العمل ) هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف، بالإضافة إلى ان الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع من بين أساليب الممارسة او من مكونات ودعائم نظيرة " Z " وتكون هذه المنظمة من النوع " Z " اذا تميزت يتعدد فرق العمل ويكون المدير دوره تسهيلي فقط والمسئولية الجماعية ويكون التركيز في انجاز الأنشطة على تداخل و تكامل مهارات الأفراد .

---

# الفصل الثالث

## منظمات الأعمال

## الفصل الثالث

### منظمات الأعمال

#### مفهوم المنظمة :

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة مثل الشركة أو المصنع أو المستشفى أو الفندق أو المكتب الاستشاري أو الهيئة العامة أو الوزارة ، ولفظ المنظمة من تعبير التنظيم الذي يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط معين ، وتنسيق معين لتحقيق هدف معين يمثل توجه الإدارة .

والمنظمة هي وحدة إنسانية اجتماعية تتكون من أفراد يمارسون أدواراً اجتماعية ويتم التفاعل بينهم حيث يقومون بنشاط معين وفق تقسيم محدد للعمل لتحقيق أهداف معينة ، وتتباين المنظمات من حيث الحجم " كبيرة أو صغيرة " ومن حيث الهدف فهناك تنظيمات تهدف إلى تحقيق الربح ، وأخرى منظمات حكومية أو أهلية تطوعية لا تهدف إلى تحقيق الربح . والسلوك التنظيمي يختلف في بعض جوانبه من منظمة لأخرى حسب طبيعتها ونشاطها والبيئة التي تتعامل معها والمحيط بها .

#### موارد المنظمة :

تتكون المنظمات التي تأخذ الطابع الرسمي سواء كانت منظمات أعمال أو حكومية أو أهلية من خمسة عناصر تعرف بالموارد التنظيمية وهي :

1- **الموارد البشرية :** ويقصد بها المهارات والقدرات البشرية لدى الأفراد من مديريين وفنيين ومشرفين وعمال يتم التعاقد معهم وفق شروط معينة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة . وكل فرد في المنظمة يتفاعل مع الأفراد الآخرين بحكم طبيعته البشرية والتي تؤثر على سلوكه داخل المنظمة .

2- **الموارد الأولية :** وتتمثل في المواد الخام الأساسية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة ، كما تشمل أيضا المواد الأخرى المساعدة التي تساعد في إنتاج هذه السلع والخدمات .



3- **الموارد الرأسمالية** : وتتمثل في المباني والمعدات والتجهيزات والآلات وغيرها من الأصول التي تستخدم في المنتجات التي تقدمها المنظمة .

4- **الموارد المالية**: ويقصد بها الأموال اللازمة المطلوب توافرها لشراء المواد الأولية والرأسمالية، ودفع المرتبات والأجور للعاملين وتسيير الأعمال بالمنظمة. وكما توافرت الموارد المالية كلما أتيح للمنظمة تحقيق أهدافها .

5- **الموارد المعلوماتية** : وتتمثل في توافر المعلومات أو البيانات بداخل المنظمة وخارجها ، وهى من أهم الموارد المطلوبة للمنظمة في نجاحها وقدرتها على التعامل مع التحديات الخاصة بالإنتاج والبيئة الخارجية التي تعمل فيها وما بها من تعقيدات وعقبات في حالات كثيرة .

ومما لا شك فيه أن هذه الموارد الخمسة التي تكون أركان المنظمة من حيث مدخلاتها ، والتي يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بكيفية استغلالها تساهم بدرجات متفاوتة في نجاح المنظمة . وعلى الإدارة أن تدرك كيفية استخدام هذه الموارد ، وأن يعمل المديرون على استخدامها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية . و من ثم يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الموارد البشرية هي الركيزة الأولى المؤثرة في أداء المنظمة وسبب نجاحها الأمر الذي جعل السلوك التنظيمية " سلوك الأفراد داخل المنظمات " من أهم القضايا الإدارية التي تحظى باهتمام كبير .

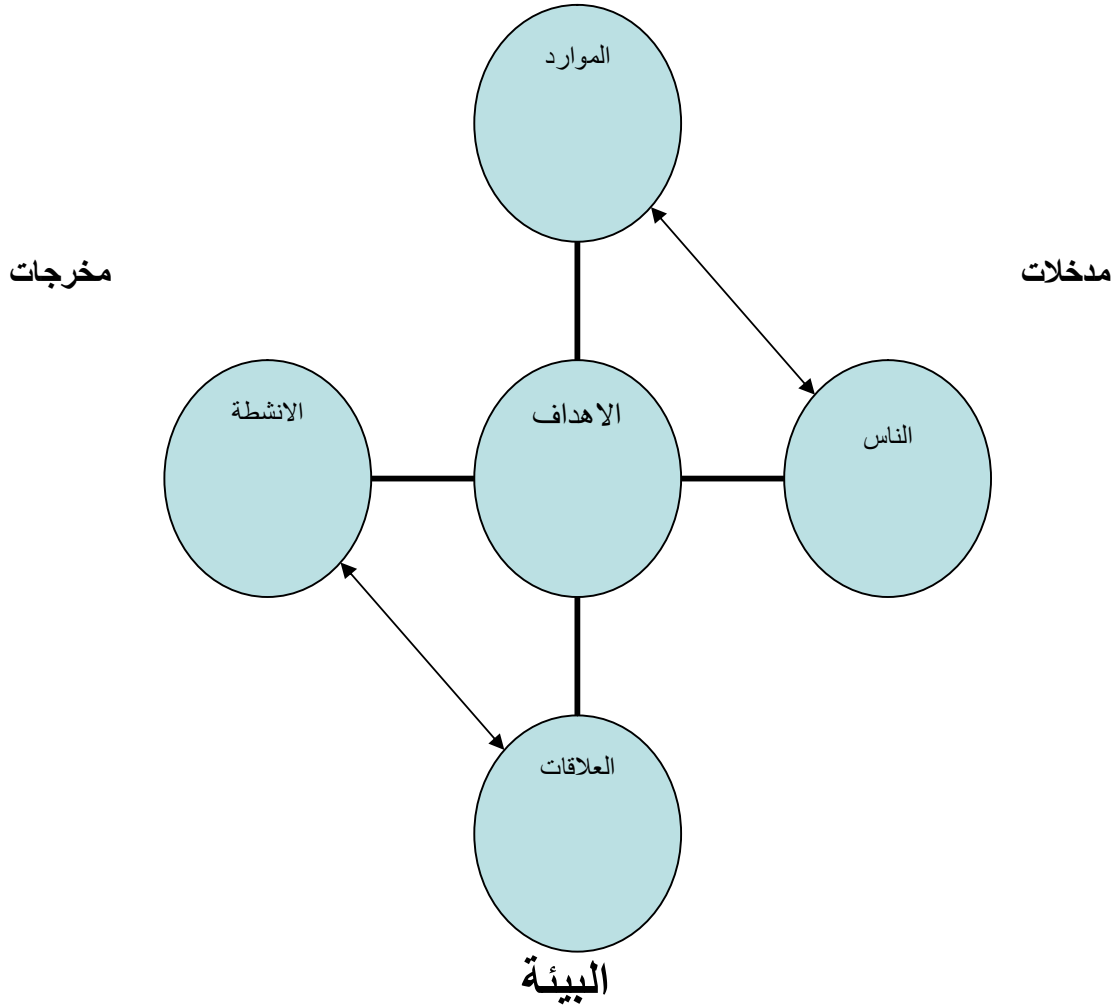
### مقومات المنظمة:

إيماء إلى ما سبق أن المنظمة تمثل عناصر من الموارد البشرية والمادية ، إلا أن قيامها يستلزم أن يكون لها رسالة وهدف أو أكثر وتقسيم للعمل وتسلسل للسلطة . فالرسالة تتضمن الهدف الأساسي لقيام المنظمة كأن تكون رسالة بنك يقدم خدمات مصرفية ، أو تكون رسالة مستشفى تقدم خدمات صحية وقائية وعلاجية بأسعار استثمارية أو اقتصادية بمعنى أن الرسالة توضح المنتج الذي ستقدمه المنظمة .

أما الهدف فقد يكون تحقيق عائد معين لرأس المال أو في إنتاج وتقديم سلعة أو خدمة حكومية ، أما تقسيم العمل فيقصد به تجزئته إلى وحدات صغيرة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال هذا التقسيم إلى وحدات وأقسام و إدارات تستطيع المنظمة تعبئة جهود العاملين لتحقيق الهدف المشترك . ومن خلال تسلسل السلطة يتاح لرؤساء الأقسام والإدارات إصدار الأوامر والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ( محمد أبو العلا 2003 ) .

### مكونات المنظمة:

يمكن القول إن أى منظمة لكي توجد وتعمل يجب أن يتوافر لها ستة مكونات رئيسية هي الناس والموارد والأنشطة والعلاقات والأهداف والبيئة كما يتضح من الشكل التالي:



شكل يوضح مكونات المنظمة

وهذا يعنى أنه عندما يجتمع مجموعة من الناس لديهم كمية معينة من الموارد ويمارسون أنشطة معينة وتحكمهم علاقات محددة فى ظل بيئة معينة سعياً وراء تحقيق أهداف مشتركة ، ففى هذه الحالة فنحن بصدد منظمة أو مؤسسة ، وعندما يكون لدينا منظمة يمكن إدارتها ، أى إمكانية ممارسة وظائف الإدارة بها ، ويمكن إلقاء الضوء على بعض هذه المكونات :

■ 1- الناس أو العنصر البشرى : وهو العنصر الحاكم فى تكوين أى مؤسسة كنظام إجتماعى يتفاعلون ويتعاونون معاً ، ذلك أن المدير الذى يتخذ القرار

إنسان والذي ينفذه إنسان و لصالح إنسان ، وهؤلاء الناس ذوى مهارات وقدرات وخلفيات وخبرات تتفق مع طبيعة نشاط المنظمة .

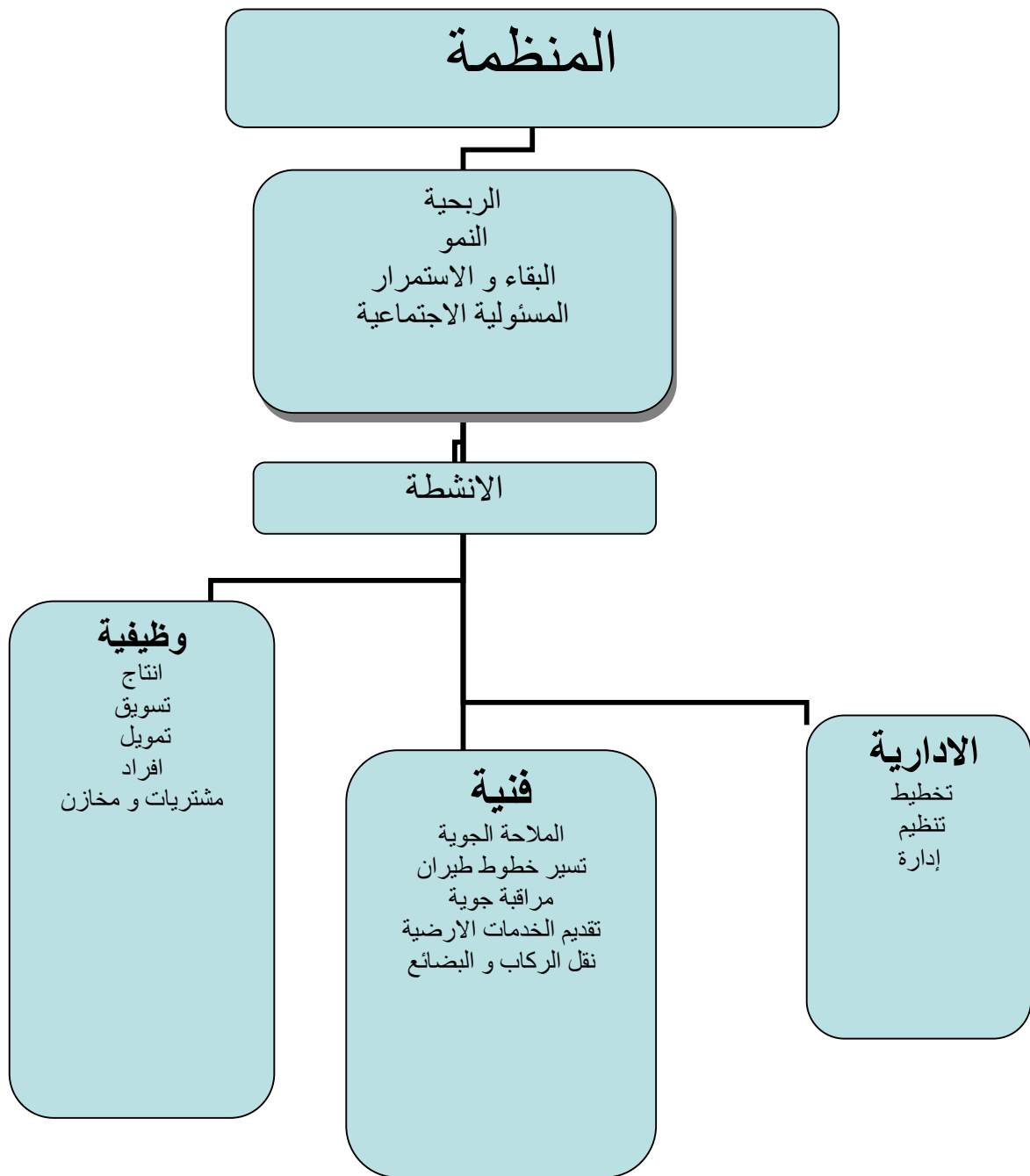
■ 2- الموارد :وهى التسهيلات المادية والفنية والمالية التى تساعد العاملين كبشر على ممارسة أنشطتهم وهى تشمل كل العناصر الأخرى غير الموارد البشرية مثل المواد الخام والآلات والمعدات والسيارات والأثاث وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج ، وكذلك الموارد المالية والتكنولوجية والمعنوية مثل المعلومات والوقت .

■ 3- العلاقات ( الهيكل ) : الأفراد داخل المنظمات تحكموهم شبكة من العلاقات والترتيبات الرسمية التى تشكل إطار منطقى وموضوعى لتسهيل التعاون فيما بينهم من خلال تحديد السلطات والمسئوليات والرئيس والمرؤس وقواعد ونظم العمل وإجراءات العمل وأساليب الإتصال والأساليب النمطية فى أداء المهام والنماذج المستخدمة .

■ 4- البيئة :وهى الاطار المحيط بالمنظمة التى تحصل منه على المدخلات ( الموارد ) واليه تصدر المخرجات (سلع وخدمات ) وهكذا يحدث التفاعل والاعتماد المتبادل ، فالمنظمة ككيان اجتماعى لا يوجد أو يعمل فى فراغ وإنما من خلال بيئة.

■ 5- الأهداف :وهى الغايات المطلوب تحقيقها فى ظل رسالة المنظمة التى انشئت من أجلها ، أى الاسهام التى تقدمه المنظمة للمجتمع ، فيمكن القول أن الأهداف هى الاهتمام الرئيسى للإدارة لكى تقدم مخرجات مفيدة اجتماعياً ، أى تساهم فى إشباع حاجات المجتمع ، والأهداف التنظيمية لا يستطيع الفرد تحقيقها فى بعض الحالات أو إذا استطاع الفرد أن يحقق بعض الأهداف فإنها تكون بكفاءة أقل عما لو قامت بتحقيقها منظمات أو مؤسسات .

■ وفيما يلى أهم الأهداف التى تسعى إليها المنظمة كما يتضح ذلك:



رسم توضيحي 1 : في حالة شركة طيران علي سبيل المثال

## أهداف المنظمة

1- الربحية :وهى تحقيق معدل عائد مناسب على الأموال المستثمرة فى المنشأة ويتم ذلك فى دورات تجارية متعاقبة ، ويمثل الربح الدافع الرئيسى للمساهمين أو أصحاب المشروع ومن خلاله يمكن تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمشروع من عاملين ومساهمين والمجتمع بصفة عامة ، ويقابل هذا الهدف فى المشروعات العامة تقديم خدمات لإشباع حاجات الناس مثل التعليم والصحة والمرافق العامة والتي تقدمها المؤسسات الحكومية .

2- النمو : وذلك أن أى منظمة لا تظل صغيرة الحجم كما فى حالة إنشائها أو ظهورها لأول مرة ، وأنها تهدف إلى التطور والتوسع بمرور الأيام سواء بالنسبة لـ ( حجم أعمالها ، أو عدد العاملين ، أو رأس المال ) ، ويساعد على تحقيق هذا الهدف مدى كفاءة الإدارة فى تدبير وحسن استخدام الموارد وكذلك القدرة على توليد أرباح وإعادة استثمارها كمصدر من مصادر التمويل الذاتى .

3- البقاء والاستمرار : وهذا هو أهم هدف لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها ، ويعنى أن تحيا المنظمة وتعمل وتصمد فى وجه المنافسة . وتأتى أهمية هذا الهدف من أن الأهداف الأخرى تتبع منه حيث يصعب أو يستحيل أن نتحدث عن تحقيق ربح وكفاءة ونمو فى حالة تصفية أو إزالة المشروع ، ذلك أن المنظمة أو المنشأة يجب أن تعيش وتحيا وتمارس أنشطتها أولاً ومن هنا تأتى الأهداف الأخرى .

4- المسئولية الاجتماعية :وهذا الهدف كان نتاج الاتجاهات الحديثة فى الإدارة التي تقيس مدى نجاح المشروع ليس فقط بالمعايير المالية ولكن بمدى تحمله لالتزاماته تجاه المجتمع من خلال تخصيص جزء من الموارد والأرباح لتحسين نوعية الحياه والارتقاء

بمستوى المعيشة فى المنطقة التى يتواجد فيها من خلال تخصيص جزء من الموارد والأرباح لتحسين نوعية الحياه والارتقاء بمستوى المعيشة فى المنطقة التى يتواجد فيها :

### وظائف وأنشطة المنظمة:

هناك اتفاق عام بين كتاب وأساتذة الادارة وممارسيها على أن للمشروع أو المنظمة أيا كان نوعها وطبيعة نشاطها أربعة وظائف رئيسية هى :

الانتاج ، التسويق ، التمويل ، إدارة الموارد البشرية :

وهذا يعنى أن هناك بعض الوظائف الثانوية مثل العلاقات العامة والمشتريات والمخازن ، على أن هناك علاقة وثيقة بين وظائف المشروع ووظائف المدير حيث يتم استخدام الوظائف الإدارية الأربعة من تخطيط ، تنظيم ، وتوجيه ، ورقابة فى إدارة الأنشطة الوظيفية للمشروع .

- إدارة الموارد البشرية : تشمل كل ما يتعلق بالعاملين من اختيار وتقنين وتدريب وتعويض وتقييم أداء :

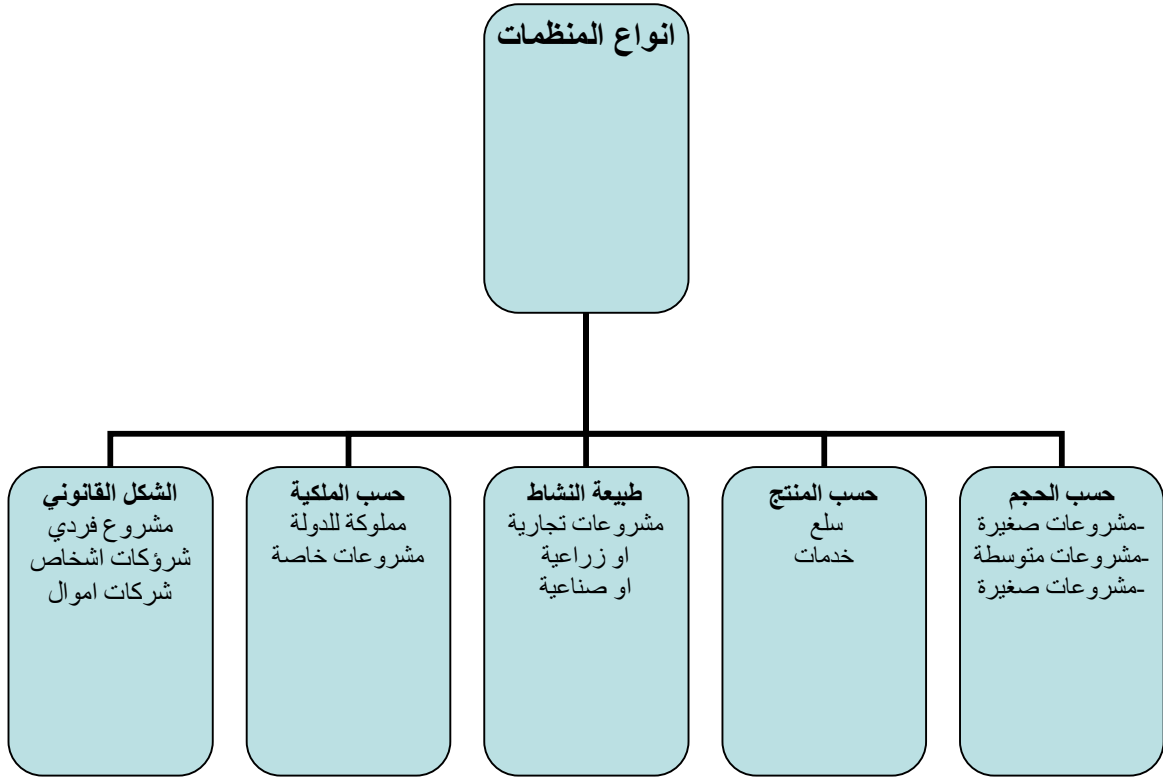
- التسويق : يشمل كل مايتعلق بتصريف وتدفق المنتجات من المنظمة كمنتج إلى الأسواق :

-الانتاج : يشمل توفير السلع والخدمات التى تلبى طلب المستهلك :

-التمويل : يشمل كل ما يخص إدارة الشؤون المالية :

### أنواع المنظمات

يمكن تصنيف المنظمات إلى أنواع مختلفة بسبب الحجم ، المنتج ، طبيعة النشاط ، الملكية ، الشكل القانونى ، كما فى الشكل التالى :



1- **تصنيف المشروعات حسب الحجم** : يقاس الحجم بعدة مؤشرات مثل رأس المال ، المبيعات ، وحجم الإنتاج ، ولكن المعيار محل القبول العام هو عدد العاملين وفي ضوء ذلك يمكن تقسيم المنظمات إلى ثلاثة أنواع هي :

-مشروعات صغيرة الحجم : وهي المشروعات التي يتراوح عدد العاملين بها بين 10 إلى أقل من 100 .

-مشروعات متوسطة الحجم : وهي المشروعات التي يتراوح حجم العمالة بها من 100 إلى 500 عامل .



-مشروعات كبيرة الحجم : وهى المشروعات التى يزيد عدد العاملين بها عن 500 موظف وعامل .

2- تصنيف المشروعات حسب المنتج :

- منظمات تتخصص فى إنتاج وتسويق سلع أى منتجات ملموسة لها خواص ومواصفات طبيعية ( السيارات ، الأثاث ، الآلات ، الكتب ، الملابس ، الأغذية )

- منشآت تتخصص فى إنتاج أو تسويق الخدمات وهى أنشطة تتطوى على منافع تشبع حاجات الإنسان ولكنها غير ملموسة ، أى لا ترى ولا تحس مثل ( التعليم ، الصحة ، التأمين ، السياحة ، النقل ، الترفيه ، الصيانة ، التدريب ..... وغيرها )

3- تصنيف المنظمات حسب طبيعة النشاط : وعلى الأساس يمكن تقسيم المنظمات حسب عملها إلى :

- منشآت تجارية : وهى المنشآت التى لا تعمل بالانتاج وإنما تتعامل فى سلع ينتجها الغير .

- منشآت الصناعة التحويلية : وهذه المنشآت تقوم بتغيير شكل وخواص المواد الخام وتضيف إليها قيمة ومنفعة مثل ( الصناعات المعدنية ، الهندسية ، والكيمياوية ، والغذائية ، والالكترونية ..... وغيرها ) .

-منشآت تعمل فى مجال الصناعات الاستخراجية : وهى التى تقوم أنشطة الهدف منها توفير مواد خام وموارد طبيعية تستخرج من باطن الأرض دون إخضاعها لأى أنشطة ( مثل استخراج الفحم ، والنحاس ، والبتروك من باطن الأرض ) .

- مشروعات ومنشآت زراعية : وهى التى تقوم على استصلاح الأراضى وزراعتها والأنشطة المرتبطة بها مثل ( تربية الحيوانات ، ومزارع الأسماك ، والمناحل ..... وغيرها ) .

4-تصنيف المنظمات من حيث نمط الملكية : يمكن تقسيم المنظمات من حيث نمط الملكية إلى :

- مشروعات عامة مملوكة للدولة وهي المشروعات التي تساهم الدولة بالكامل في رأسمالها أو الجزء الأكبر منه ،وتهدف إلى تقديم خدمات عامة .
  - مشروعات خاصة أو مشروعات مملوكة لأفراد أو مجموعة مساهمين ( قطاع الخاص، والهدف في هذه الحالة هو الربحية ) .
  - 5-تصنيف المنشآت حسب الشكل القانونى :
  - مشروع فردى وهو يرتبط بفرد واحد هو المالك ويمثل جزءاً من ثروته ويعتبر هو المدير المسئول .
  - شركات أشخاص : مثل شركة التضامن ، وشركة التوصية البسيطة ، شركة التوصية بالأسهم .
  - شركات الأموال :وتضم شركات ذات مسئولية محدودة ، شركات المساهمة .
-