

# محاضرات في مادة " مبادئ الإدارة الحديثة "

## للمرحلة الأولى / الكورس الثاني

### قسم الإحصاء

## كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى

### المدرس / حيدر شاكر نوري

المصادر:

- 1) البرزنجي، حيدر شاكر نوري. والهواسي، محمود حسن جمعة. " مبادئ الادارة الحديثة " . مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .
- 2) الشماع، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .
- 3) بشير العلاق (2008) . " مبادئ الإدارة " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
- 4) حسين حريم (2009) . " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

# الماضرة الثانية

## مدخل إلى علم الإدارة

### أولاً : مفهوم المنظمة

المنظمة Organization عبارة عن قيام شخصان أو أكثر بالعمل سوياً من خلال هيكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف معينة . ويمكن إعطاء مفهوم للمنظمة وفقاً لإتجاهات مختلفة وكما يأتي :

أ- **المنظور السلوكي** : المنظمة هي عبارة عن مجموعة سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها .

ب- **المنظور الإجتماعي** : هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق والعناية بالمجتمع والاهتمام فيه بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها .

ت- **المنظور الهيكلي** : المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الادوار بينهما علاقات تبادلية .

ث- **المنظور الوظيفي** : المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة كالتهيئة والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات .

ج- **المنظور الإداري** : المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم ، وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً ، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً .

إن كل فرد في المجتمع ينتمي الى منظمات عديدة ومختلفة . هنالك المنظمات الصناعية والتجارية والحكومية والاجتماعية والاقتصادية والصحية وغيرها . جميع هذه المنظمات لديها ثلاث صفات مشتركة وهي :

1. أهداف محددة .

2. أفراد يعملون معاً .

3. هيكل تنظيمي .

ولكي تحقق جميع المنظمات أهدافها ، يجب أن تدار بشكلٍ سليم . إذ إن الإدارة السيئة للمنظمات تؤدي الى فشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وعزوف الزبائن عن شراء منتجاتها . وهذا يؤدي في النهاية الى خسارة هذه المنظمات وعدم إستمرارية عملها في المجتمع . إذاً الإدارة الجيدة تساعد على بقاء ونجاح منظمات المجتمع .

### ثانياً : أهمية المنظمات

للمنظمات بأشكالها المختلفة أهمية يمكن إيجازها بالآتي :

- أ- تقديم خدمة للمجتمع .
- ب- توافر فرص عمل ووظائف مختلفة للأفراد .
- ت- تحافظ على المعرفة ، وتوافر المجال للإبداع .
- ث- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .
- ج- تحقيق فائض المنفعة للمالكين والمستهلكين والمستخدمين والعاملين .
- ح- التكيف والتأثر مع التغيير البيئي .

### ثالثاً : خصائص المنظمة

- أ- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وانجاز مهام معينة .
- ب- لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو عشوائية وتلقائية وإنما بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقاً .
- ت- لكل منظمة حدود معينة تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها من غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى .

ث- تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة .

ج- تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لمصلحة الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين وزبائن ... من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة .

## رابعاً : مفهوم الإدارة

تعد الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواءً كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية . كما وتعد الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الإنتباه على الأهداف .

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق إستثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية . وتنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها . فضلاً عن أنها تعمل على الإرتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المنظمة بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام .

وتعرف الإدارة بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق إستخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة . كما عرفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

قد يتبادر الى أذهاننا السؤال الآتي : هل الإدارة فن أم علم ؟

يمكن القول بأن الإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة والتجربة والممارسة . والإدارة علم لأننا

ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في الوقت نفسه ، كما أنها موهبة ايضاً .

## خامساً : العملية الإدارية Management Process

إن العملية الإدارية لها أجزاء ومقومات ووظائف ، وتضم هذه الوظائف أو العناصر عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ولكي تكون العملية الإدارية ناجحة يجب التعامل مع هذه العناصر بأهمية بالغة إذ أنها متداخلة ومتراصة لأن كل منها معتمد على الآخر وتكمل بعضها البعض لذلك لا يجوز الفصل بينها . ذلك أن المدير حينما يباشر نشاطه بالجهاز الإداري فإنه يبدأ بوضع خطة لتحقيق هدف تسعى له المنظمة في المستقبل ، آخذاً في الحسبان كيفية تنظيم سير العمل داخل المنظمة . من هنا نرى بأن التنظيم يحتاج الى خطة . لذلك تبدأ العملية الإدارية بعنصر التخطيط ثم يتم تقييم المنظمة حسب الخطة المرسومة سابقاً كتوزيع الأقسام وتنسيق العمل بينها . بعد ذلك يقوم المدير بتوجيه وقيادة من يعملون معه في سبيل تحقيق الأهداف . كما يقوم بتحديد السياسات والإجراءات لكي تعمل المنظمة بجميع أقسامها بتكامل لتحقيق الهدف المنشود . ثم يجب القيام بعملية الرقابة على سير العمل لكي يضمن نجاح تطبيق الخطة وتحقيق أهدافها .

## سادساً : المدير Managers

المدير هو أحد أفراد المنظمة الذي يعمل على اتخاذ القرارات وتنسيق أعمال الأفراد الآخرين . لا يقتصر عمل المدير على التنسيق فقط ، وإنما أحياناً يقوم بتنفيذ عمل معين . كما يقوم بالإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم . وعموماً يقوم المدير بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على النشاطات المختلفة للعمل .

يقسم المديرين حسب حجم أو مدى النشاطات التي يشرفون عليها على قسمين :

أ- **المدير الوظيفي (Functional Manager):** ويختص عمله بالإشراف على نشاط واحد ، أو وظيفة محددة، كمدير الموارد البشرية .

ب- **المدير العام (General Manager):** يقوم بالإشراف على العديد من الوظائف كالموارد البشرية والمالية والتسويق .

كما يمكن تقسيم المديرين وفقاً للمستوى الإداري على ثلاثة مستويات هي :

1. **الإدارة العليا (Top Management):** وهي المسؤولة عن الخطط الاستراتيجية والسياسات

العامة والقرارات المهمة والتي تختص بعمل المنظمة بشكل عام كالمدير العام .

2. **الإدارة الوسطى (Middel Management):** وهم بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية ،

ويقومون بالإشراف على عمل المديرين الآخرين ، كمدیر قسم معين .

3. **الإدارة المباشرة الإشرافية (Direction Management):** وهم المشرفون المباشرون على

أعمال الموظفين الذين يقومون بأداء مهمة معينة ، كمسؤول شعبة أو وحدة معينة .

## سابعاً : المهارات الإدارية **Managerial Skills**

يحتاج المديرين إلى مهارات عديدة تمكنهم من أداء واجباتهم والقيام بمهامهم المختلفة . وقد

تم تحديد ثلاثة أنواع من المهارات الضرورية وهي :

أ- **المهارات الفنية (Technical Skills):** تشتمل على المعرفة الدقيقة في حقل معين مثل

الهندسة والحاسوب والتصنيع والمالية وغيرها . وهذه المهارة يجب أن تكون بنسب عالية لدى

الإدارة الإشرافية وبنسب أقل لدى الإدارة العليا .

ب- **المهارات الإنسانية (Human Skills):** وهي القدرة على العمل مع الأفراد والجماعات

الأخرى والإتصال بهم وتحفيزهم وقيادتهم وتوجيههم . وهي مهارة يحتاجها جميع المديرين

وبنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية .

ت- **المهارات الفكرية (Conceptual Skills):** وهي القدرة على رؤية الصورة الكلية للمنظمة

بشكل شامل من حيث وضع المنظمة في البيئة المحيطة ورؤية أجزاء المنظمة المختلفة ومدى

ترابطها . فهم بحاجة للمهارة الفكرية في عملية إتخاذ القرارات وبحاجة لهذه المهارة بالذات في

مستويات الإدارة العليا .

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية وجود مهارات إدارية أخرى يستخدمها الإداري الجيد مثل مهارة تحديد الأهداف والإتصال وحل المشكلات وإدارة الوقت وعمل الفريق وحل النزاعات .

## ثامناً : الأدوار الإدارية Managerial Roles

الدور هو السلوك المتوقع إظهاره من قبل الفرد (المدير) في موقف معين . وقد صنف الباحث الإداري (Mintzberg) الأدوار الإدارية على ثلاثة أصناف رئيسة هي :

- أ- الأدوار التي تختص بالعلاقات الشخصية: المديرين يقومون بالتعامل مع الآخرين داخل المنظمة كقيادة الموظفين وتحفيزهم . فضلاً عن أنهم يتعاملون مع أطراف معينة خارجها .
- ب- أدوار المعلوماتية: يقوم المديرين بإستقبال وجمع وإرسال المعلومات للآخرين ممثلين بذلك منظماتهم خارج المنظمة .
- ت- أدوار إتخاذ القرارات: يقوم المديرين بإتخاذ قرارات عديدة تتعلق بإستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وحل مشاكل المنظمة وقرارات تتعلق بتغيير سير العمل أو إنتاج المنظمة والتفاوض مع فئات أخرى حول أمور عديدة .

يقوم المديرين بجميع هذه الأدوار بنسب متفاوتة حسب المستوى الإداري للمدير وبهذا نلاحظ أن الإدارة قد عرفت بأنها وظائف ومهارات وأدوار إدارية . ولكن تختلف هذه الوظائف والمهارات والأدوار بحسب موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة أي بحسب المستوى الإداري . كما أن مفهوم الإداري هو مماثل بغض النظر عن كون المنظمة كبيرة أم صغيرة الحجم ، هادفة للربح أم لا ، حكومية كانت أم أهلية .

## تاسعاً : الكفاءة والفاعلية Efficiency And Effectiveness

تعد كل من الكفاءة والفاعلية من الأمور المهمة في العملية الإدارية ، فالكفاءة تعني القيام بالعمل الصحيح ، أي تحقيق الأهداف السليمة ، وتحقيق نتائج جيدة ومهمة تعود بالنفع على المنظمة .

أما الفاعلية فتعني إتمام العمل بشكل فعال ، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) بإستخدام أقل المدخلات . أي تحقيق عائد أكبر من خلال إستخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية .

ونتيجة ندرة ومحدودية الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية في بعض الأحيان ، لذلك يتحتم على المديرين إستغلال الموارد المتاحة لهم بأفضل طريقة ممكنة . وعلى الإدارة الناجحة أن تهتم بتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية معاً . إذ من الممكن أن نقوم بتحقيق الأهداف بتكاليف عالية جداً وهنا قد حققنا الكفاءة دون الفاعلية . كما من الممكن أن نقلل التكاليف ونستخدم الموارد المتاحة لنا ونحصل على نتائج سيئة ، هنا نكون قد حققنا الفاعلية على حساب الكفاءة . لذلك على الإداري الجيد الإهتمام بمفهوم الكفاءة والفاعلية معاً .

## عاشراً : التحديات الحديثة في مجال الإدارة

من التحديات التي تزيد من صعوبة العملية الإدارية ما يأتي :

- أ- **الأمر الأخلاقية:** يواجه المديرين مواقف صعبة يحتاجون خلالها الى طرح أسئلة على أنفسهم مثل من هم المستفيدين أو المتضررين من عمل معين ؟ هذا يتعلق بمعاملات المنظمة كافة ، ومع جميع الأطراف كالزبائن والموظفين والموردين والبيئة .
- ب- **المنافسة:** تحتاج أي منظمة الى التميز عن المنظمات الأخرى . ومن الوسائل والاستراتيجيات المتوافرة للمنافسة ، وتقليل تكاليف الإنتاج لكي تستطيع المنظمة تقديم سلعتها إلى الأسواق بسعر منخفض . كما تستطيع المنظمات المنافسة على أساس جودة المنتج والخدمات المرافقة لعملية البيع . لقد أصبح وجود ميزة تنافسية أمر ضروري لإستمرار المنظمات .
- ت- **تحسين الجودة:** هنالك حركة وإهتمام عالمي في مجال تطوير الجودة وتطبيق قواعدها في جميع أعمال المنظمة من حيث تصميم السلعة وتطوير العمليات الإنتاجية والعلاقات مع الموردين وتقليل نسبة التلف في العملية الإنتاجية. ونجد العديد من المنظمات تسعى للحصول على شهادات الجودة العالمية لكي تحسن وضعها في الأسواق وتزيد قدرتها على المنافسة .

**ث- العولمة:** لقد أصبح العالم الآن قرية صغيرة . إذ نجد العديد من المنظمات الآن تستطيع تصدير منتجاتها أو إقامة مشاريع منتجة في دول أخرى . وهذا يضيف تحديات أخرى على هذه المنظمات كي تستطيع المنافسة في هذه الأسواق .

**ج- التدريب والإهتمام بالموارد البشرية:** إن رفع مستوى أداء الموظفين في العمل يساعد على تطوير أداء المنظمة وبذلك يصبح من الضروري تدريب وتنمية قدرات العاملين مما له أثر إيجابي على إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة فضلاً عن الی الإهتمام بالإجور وظروف العمل.

**ح- القوانين والتشريعات:** هنالك العديد من القوانين والتشريعات التي تؤثر على سير العملية الإدارية في جوانب عديدة . كالتشريعات التي تحكم عمل المنظمة في مجال التعامل مع البيئة وتقليل التلوث . وقوانين تحكم ظروف العمل وتحسين وضع العاملين في المنظمة. كقوانين الإجور والإجازات وغيرها . فضلاً عن القوانين المتعلقة بصحة وسلامة الزبون .

**خ- التكنولوجيا:** لقد أصبح التقدم التكنولوجي في هذا العصر سريع جداً . وتحتاج كل منظمة الى مواكبة التقدم في مجال الإتصالات ونظم المعلومات والتي تؤثر على تطوير العمليات الإنتاجية وتقليل الوقت وزيادة إنتاجية الموظفين .

**د- الظروف الإقتصادية والسياسية:** من الطبيعي أن تتأثر الظروف الإقتصادية من كساد أو نمو إقتصادي بمدى إستقرار الوضع السياسي . وهذا يؤثر بدوره على القدرة الشرائية للزبون ودخل الفرد وإمكانية زيادة الطلب على سلعة معينة .

**ذ- التحديات الثقافية والإجتماعية:** تحتاج جميع المنظمات التجارية الى مراقبة التغيرات في المعتقدات السائدة في المجتمع وإختلاف العادات والتقاليد والقيم الإجتماعية . وذلك لكي تستطيع أن تغير من سياستها ومنتجاتها بما يضمن بقاء هذه المنظمات في الأسواق .