

جامعة بغداد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
التخطيط الاستراتيجي

ورقة بعنوان

# منظور عام لدراسة الإدارة ومنظمة العمال

تطور فكر الادارة كعلم متخصص خلال المائة سنة الماضية في ظل تطور الدول و منظمات الاعمال المختلفة ، وقد أسهمت دراسات وبحوث كثيرة في اثراء المعرفة الإدارية ووضع نماذج ونظريات ومبادئ كثيرة لتفسير الإدارة بوصفها ظاهرة انسانية واجتماعية واقتصادية حيث ليس هناك تصور محدد لماهية النشاط الإداري وطبيعته ومجاله وحدوده .

## مفهوم الإدارة/

الإدارة بشكل عام هو علم وفن ومهنة ، وهناك من يراها هي السلطة والقيادة والنفوذ والجاه والمركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر.

يوجد هناك اربع مداخل لدراسة الادارة و تصنف على الشكل الاتي:

أ- دراستها من خلال تقسيمها الى قطاعين هما:

اولا : ادارة الاعمال – ادارة منشآت الاعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة.

ثانيا: ادارة عامة – اي ادارة دوائر الدولة و هيئاتها غير الهادفة الى تحقيق مردود اقتصادي مع شرط الكفاءة و الفاعلية

ب - تدرس الإدارة على اساس أنشطة المنشأة /وكالاتي:

أولاً: أنشطة أساسية وتشمل : تسويق ، عمليات، موارد بشرية و مالية

ثانياً: أنشطة مساعدة وتشمل : ممارسة الإدارة العليا للبحث والتطوير والعلاقات العامة و

الخدمات المساعدة ( قانونية ، مكتبية ، استشارية)

ج - دراسة الإدارة قطاعيا / سواء كانت إدارة اعمال او ادارة عامة فهي تتضمن ادارة المنشآت

العاملة في قطاع الزراعة و الصناعة، التعدين ، بناء و تشييد ...الخ

د - مدخل دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير أو الوظائف الادارية و هي تخطيط و تنظيم و

قيادة و تحفيز و رقابة و اتخاذ القرار

## طبيعة العملية الإدارية

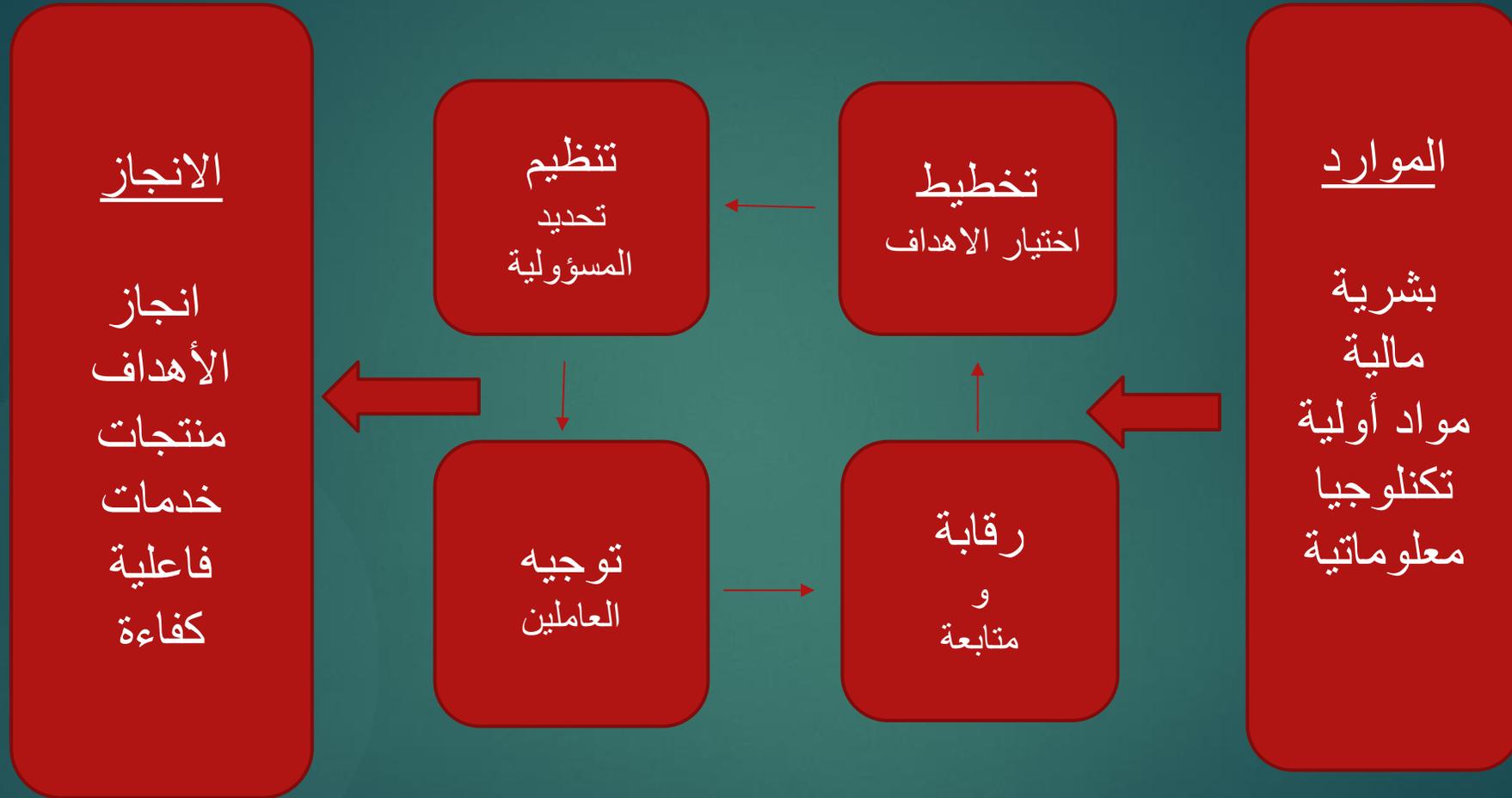
تعد الإدارة انجاز اهداف المنظمة من خلال الافراد والمواد الاخرى ، كما وتوصف الإدارة

بانها نشاط ذات عدة وظائف تعنى بالاساس بتسيير العاملين والعمل معاً.

\* ومن خلال خلق أنظمة مناسبة ، وبيئة عمل مبدعة ، واختيار مدراء بارعين ..يمكن ان تبقى المنظمة وتستمر حتى في بيئة مضطربة أو الاوقات العصيبة مثال ذلك شركة جي أي الأمريكية

\* فهم واستيعاب دور الآخرين وأهميتهم في المنظمة أحد المجالات الرئيسية للإدارة الفاعلة.

\* وبعد التعرف على طبيعة العملية الادارية يمكننا تعريف الادارة بانها : " انجاز الاهداف التنظيمية بطريقة فاعلة وكفاءة من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة" كما في الشكل أدناه:



# أهمية الإدارة/

## من مسوغات تحديد أهمية الإدارة والحاجة الملحة لها :

- \*١ للحد من المشكلات التي تواجه المنظمات في البيئة الخارجية بسبب اتساع حجم المشروعات والمنظمات والتوسع والتطور الذي أدى الى كبر وتعقيد ادارتها.
- \*٢ لتحقيق سرعة في اداء الأعمال من خلال تطبيق معايير تقسيم العمل والتخصص الوظيفي واتقان الأفراد لمهامهم المناطة بهم.
- \*٣ من الضروري وجود فئة من المدراء المهنيين يديرون ويحققون النجاح لمنظماتهم.
- \*٤ ظهور الحاجة الى التنسيق والتخطيط بين اجزاء العمل والرقابة على العاملين وذلك للحد من المشكلات التي تواجههم.
- \*٥ قيام المدراء بالتعمق في دراسة علاقة المنظمة بالدولة وبالمجتمع في ظل ازدياد عدد المنظمات الخاصة فكان على الدولة التدخل باشكال مختلفة مثل سن القوانين والرقابة.
- \*٦ اللجوء الى علم الإدارة لأتسام الحياة اليومية للعاملين في المنظمات بالتعقيد التشابك ومواجهة العديد من المشكلات حيث يتطلب ذلك اتخاذ القرارات الفاعلة في الوقت المناسب خصوصاً فيما يتعلق بمصيرها ووجودها.

## وظائف المدير ومهامه/

- لا يمكن تحقيق النتائج (الأهداف) من دون ممارسة المدراء لوظائفهم الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وفي كافة المستويات ( العليا، الوسطى، الدنيا) في الهيكل التنظيمي.
- \* حيث يعد التخطيط الوظيفية الادارية الأساسية حيث تقوم بتحديد مسارات العمل من خلال صياغة استراتيجيات وتطوير سياسات واعداد موازنات..
- \* ويقوم التنظيم بترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية لتنفيذ خطة المنظمة عبر تحديد الهيكل التنظيمي ورسم العلاقات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وخطوط الاتصال..
- \* وتتناول وظيفة التوجيه توحيد الجهود والموارد وفقاً لرؤية واضحة وتقديم الدعم لمساعدة العاملين على فهم ادوارهم من خلال القيادة والحث والتحفيز والتشجيع..
- \* أما الرقابة تقوم بتقييم اساليب ووسائل العمل والكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة اهدافها والمحافظة على الأداء أو تحسينه وادامته..

وتتألف العملية  
التي تقوم بها الإدارة  
على مستوى المنظمة  
من مجموعة  
أنشطة وفعاليات  
يمكن ادراجها  
كالآتي :



- تحديد الاهداف و الغايات
- توفير عناصر الانتاج
- وضع الافراد في الوظيفة الملائمة
- قيام المدراء باتخاذ القرارات الصائبة  
و تحقيق الاهداف
- تحفيز العاملين و التنسيق فيما بينهم
- وضع معايير محددة لقياس الاداء

أولاً: المهمة الإدارية وموقف المدراء :

اختلاف أنواع المدراء أدى الى ظهور ثلاث مستويات ادارية داخل المنظمة :

مدراء الادارة العليا Top Management

مدراء الادارة الوسطى Middle Management

مدراء الادارة الدنيا First Management

هناك منظورين فيما يتعلق بالمهمة الادارية في المنظمة المنظور التقليدي والمنظور الحديث، فمدراء الادارة العليا يدعمون المدراء في الادارة الوسطى والدنيا والعمال التشغيليين من خلال تمكينهم في السلطة والمعرفة والتصريف وتطوير الاجراءات واتخاذ القرار وصولا الى خدمة الزبائن.  
من ذلك كله نفهم الآتي:

- المدير هو محور الارتكاز في المنظمة
- الادارة العليا مسؤولة عن وضع وتطوير استراتيجية المنظمة
- الادارة الوسطى مسؤولة عن كفاءة وفاعلية نشاطات وفروع المنظمة
- الادارة الدنيا مسؤولة مباشرة عن انتاج السلع والخدمات
- كما ويتصف المدراء في كافة المستويات بالشمولية

ثانياً : مهام المدير :

كي يكون المدير رمزاً

على مستوى المنظمة

عليه أن يجيد مهمة نمطية

للفعل النشيط مثل :



- ١ . حل المشكلات الادارية
- ٢ . اتخاذ القرارات
- ٣ . مشاركة الاخرين بالاعمال
- ٤ . ادارة الاجتماعات
- ٥ . اعداد الكتب والتقارير
- ٦ . التأثير في الاخرين
- ٧ . المساهمة في التنظيم
- ٨ . التعويض والتمكين
- ٩ . المشاورة والاستشارة
- ١٠ . تدريب وتطوير العاملين
- ١١ . اختيار العاملين
- ١٢ . تقييم العاملين
- ١٣ . تشكيل فرق العمل
- ١٤ . فهم سلوكيات العاملين
- ١٥ . تطوير مهارة التمويل

ثالثاً: أدوار المدير في المنظمة :

لتنفيذ مهمات المدير النمطية في منظمة الأعمال، ينبغي أن يمارس ثلاثة أدوار وعلى النحو التالي:

**الأدوار التفاعلية /** تتمثل بالمشاركة في المناسبات الرسمية وغير الرسمية ذات الشعائر : والطبيعة الرمزية لتنظيم العلاقات بين الأفراد داخل العمل وذلك من خلال تأدية أدوار المدير شخصية رمزية، المدير قائد محوري، المدير حلقة وصل.

**الأدوار المعلوماتية/** تتمثل بما يمارسه المدير من أدوار معرفية تتناول عملية تجميع وأستلام وخرن ونشر وتقاسم وتوزيع المعلومات وذلك من خلال تأدية أدوار فرعية وهي: المدير راصد معلومات ، المدير ناشر معلومات، المدير متحدث رسمي .

**الأدوار القراراية/** تتركز هذه الأدوار على دراسة وتحليل الطلبات والأحتياجات ومعرفة القيود ، ويتضمن أيضا أدوارا فرعية هي : المدير منظم ورب عمل ، المدير مخصص موارد ، المدير مفاوض .

## منظمات الأعمال

يمكن الدخول لمفهوم منظمات الأعمال عبر تناول مرتكزاتها العامة عبر الفقرات الآتية:

- ١ ( ) أداة لتنسيق الأعمال: يعني ذلك ان المنظمة أداة تستعمل من قبل الافراد والجماعات لتنسيق أعمالهم للحصول على شيء مرغوب ذو قيمة يصب في تحقيق الأهداف المنشودة .
- ٢ ( ) جهة لتنفيذ طلبات الزبائن: وهنا يقصد به استجابة المنظمة ونيتها في اشباع الحاجات والرغبات الانسانية .
- ٣ ( ) وسيلة لخلق حاجات جديدة للزبائن: بعدما تنفذ المنظمات وتشبع حاجات الزبائن تقوم بالبحث والابتكار في خلق وتلبية حاجات جديدة من خلال مهارات معرفية.
- ٤ ( ) قوة لتفجير الطاقات المتميزة: ترغب أغلب المنظمات البسيطة أن تكون كبيرة لمواجهة النمو المتسارع في انتاج السلع والخدمات لذا فباستخدام تقنيات ومعلومات جديدة وتكنولوجيا ونظم اتصالات متطورة تفجر الطاقات المتوفرة لتعمل بطريقة متميزة للغاية.
- ٥ ( ) بتواصل المنظمة في اشباع حاجات الزبائن ورغبتهم وتلبية توقعاتهم تكون قادرة في الحصول على كميات متزايدة من الموارد بمرور الوقت وبالتالي خلق قيمة أكثر فأكثر.

# نظريات الفكر الإداري

تباين المحاولات لتعريف المنظمة فيما بينها تبايناً يرتكز على منظورات الفكر الإداري، وكما يأتي :

- ١- المدخل الكلاسيكي/ تعرف المنظمة وفقاً لهذا المدخل بأنها التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ من تحديد الأعمال والمهام وتجميعها وتقسيمها، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ، وإنشاء العلاقات والاتصالات بين الأجزاء المكونة لها.
- ٢- المدخل السلوكي/ توصف المنظمة وفقاً لهذا المدخل بأنها مجموعة من الأفراد والجماعات ينسقون أعمالهم من أجل إنجاز هدف ما، أو أهداف مشتركة تناط بهم رسمياً أو غير رسمي والعلاقات الانسانية الاجتماعية.
- ٣- نظرية النظام/ تصور المنظمة طبقاً هذه النظرية بأنها نظام كلي مفتوح يتكون من وحدات أو منظومات فرعية ذات علاقات اعتمادية متبادلة مع البيئة.
- ٤- التوجهات الحديثة/ تعد المنظمة في اطار التوجهات الحديثة في الادارة بأنها كيان اجتماعي واقتصادي وأخلاقي منظم ومتناسق له أهداف وأغراض تبرر وجوده في البيئة وقد يكون هادفاً لربح أو مردوداً اجتماعياً يصب في خدمة ابناء المجتمع.

# خصائص منظمات الأعمال

يؤكد المختصون والمهتمون في الإدارة ان منظمة الاعمال بشكل عام تتميز  
بخصائص عديدة من بينها:

\* انها كيان اجتماعي من أفراد وجماعات يفاعلون ويتعاونون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.

\* تربط بين الموارد البشرية والمالية والمواد الأولية والتكنولوجيا والمعلوماتية لتحقيق الاهداف بموجب رسالتها في المجتمع.

\* تنتج سلعة أو تقدم خدمة بشكل كفوء وبأسعار تنافسية لتحقيق مردود مالي أو اجتماعي. توجد وتخلق الابتكارات والاكتشافات العلمية وتعيد تصميم هيكلها التنظيمي كلما اقتضت الحاجة.

\* تستعمل تكنولوجيا التصنيع والانتاج وأنظمة المعلومات والاتصالات الحديثة لأغراض تحقيق الاهداف.

\* تتأثر بالبيئة الخارجية المتغيرة والمحيطه بها وتتأقلم مع العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية المؤثرة بها ، وتتأقلم مع كل التحديات والتهديدات

عادة ما يترتب على منظمات الأعمال تحقيق أربعة أهداف أساسية مرغوبة  
للبيئة الخارجية ، وعلى نطاق واسع ، هي:

- ١/ كفاءة تحقيق أغراض البيئة الخارجية.
- ٢/ تحقيق سعادة وهناءة عاليتين للعاملين فيها ، وللعلاء المتعاملين معها.
- ٣/ الاهتمام والعناية بالمجتمع ومواطنيه انطلاقا من المسؤولية الاجتماعية.
- ٤/ الابداع والريادة في الإنتاج والأبتكار في تقديم الخدمات المتميزة للزبائن والمجتمع.

**هنا أكد المفكرون والمختصون في علم الإدارة على أهمية دراسة منظمات الأعمال بكل أنواعها وأشكالها ، والتي تتبع من:**

**\* طبيعة التغييرات البيئية والتطورات التكنولوجية: والتي تقع ضمنها العولمة وتورة الصناعة والاتصالات والتكنولوجيا والمعلوماتية ، والتي تلازم الانسان وتؤثر في جوانب حياته الشخصية والأقتصادية والاجتماعية والثقافية.**

**\* اشباع الحاجات الأنسانية المختلفة في المجتمع : حيث تتولى عمليات الانتاج والتوزيع والبناء المجتمعي والضبط الاجتماعي وغيرها من الوظائف المهمة والحيوية لأي مجتمع من المجتمعات النامية والمتقدمة.**

**\* سبب تطور الأفراد والجماعات والمجتمعات والدول : حيث قدمت المنظمات في المجتمعات كافة المنافع والخدمات والابتكارات والأبداعات التي أصبحت جزءاً مميزاً من الرفاهية للأنسانية جمعاء.**

**والسؤال** الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو " هل تعمل منظمات الأعمال فعلا على ايجاد أو خلق

القيمة للمجتمع؟ والجواب يصب بأن خلق القيمة يأخذ عادة ثلاث مراحل ، وهي : المدخلات ، عملية التحويل ، والمخرجات وان كل مرحلة من هذه مراحل تتأثر في البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

هناك عناصر ينبغي توافرها وأعتبارها حقائق أساسية ملموسة لبناء كيان المنظمة الأقتصادي والأجتماعي والثقافي ، وهي:

(١) وجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اصطلاحاً (المورد البشري أو العاملين).

(٢) وجود أهداف قيمة وواضحة ومحددة يتم السعي لتحقيقها

(٣) وجود تنظيم رسمي بين الأفراد والجماعات في المنظمة

(٤) وجود علاقات غير رسمية داخل الجماعات الصغيرة والكبيرة تنشأ من التفاعل بين أفرادها.

(٥) وجود تفاعل للمنظمة مع البيئة الخارجية بكل عناصرها ومتغيراتها دون استثناء مع الأخذ بنظر الاعتبار منح البيئة المخرجات ، وأخذ المدخلات منها ، فضلاً عن الأستفادة من التغذية العكسية لأغراض التعلم بعد الاختبار والتقييم

**على العموم..** تعد قضية تصنيف المنظمات من حيث تحديد شكلها أو نوعها أمراً ليس بالسهل وعادة ما تصنف المنظمات وفق مجموعة المعايير الجوهرية السائدة، ومن هذه التصنيفات :

- ١- الحجم/ حيث تصنف الى صغيرة ومتوسطة وكبيرة وعلاقة.
- ٢- الملكية/ وتجزأ الى منظمات حكومية وخاصة ومختلطة .
- ٣- الأنتشار الواسع/ وتصنف الى منظمات محلية وعالمية .
- ٤- الهدف/ تتوزع بين منظمات هادفة للربحية ويطلق عليها أحياناً بمنظمات ادارة الأعمال والتي تعمل لأغراض مادية واقتصادية بحتة ، ومنظمات غير الهادفة للربحية ويطلق عليها أحياناً بمنظمات الإدارة العامة.

مما تقدم كله... علينا فهم ضرورة قيام منظمات  
الأعمال بالابداع والابتكار أكثر وبسرعة أكبر  
مما كانت عليه في أي وقت ، فضلا عن تعلمها  
بعض الأساسيات حول ماهية الإدارة وكيف  
يمارس المدير مهماته وأعماله.

**ثم بعونه تعالى**