وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني/ النجف

قسم الإدارة الصحية والادارة القانونية

مبادئ الإدارة

الفصل الثاني : التطور التاريخي للإدارة

مدرس المادة: م.م. جنان جايد

٢٠٢٢ -٢٠٢٣

الفصل الثاني : التطور التاريخي للإدارة

المدخل الكلاسيكي(المدخل التقليدي):

إن التطور الكبير الذي ترتب على الثورة الصناعية في أوروبا يتجسد في ثلاثة أنواع من نظريات الإدارة ، وهي **الإدارة العلمية** التي ركزت على الكفاءة الإنتاجية، والإدارة **البيروقراطية**، والتي اهتمت بالهياكل التنظيمية والإجراءات والسلطة ، **ونظرية التقسيم الاداري** والتي سعت إلى بناء مبادئ عامة للإدارة ، ويمكن معرفة رواد هذه النظريات والأفكار التي جاء بها وكما يأتي:

اولا: الإدارة العلمية (١٩١٠-١٩٣٥):

التي ركزت على زيادة الانتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج، إن حركة الإدارة العلمية تنسب في مهدها إلى المهندس **فردريك تايلور** الذي كان يعتقد أن الشركات والعمال يمكنهما الاستفادة من تطبيق الأساليب العلمية في العمل ، ومن زيادة الإنتاجية ، ومن مبادئ الإدارة العلمية. كان مشغول بالبحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن في رأيه أن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على لأداء. ومن وجهة نظره ، فإن الإدارة هي علم يمكن تطبيقه على كل وظيفة ، وان نظم الإدارة العلمية يجب إن تستند إلى أربعة مبادئ رئيسية:

١. **تصميم طريقة علمية لكل وظيفة** ووضع معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها.
ويعني ذلك تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة.
٢. **الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات** التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة، ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية.
٣. **تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية (الاجور والمكافئات المادية)** وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى أفضل النتائج في العمل وفي ظل الطريقة العلمية.
٤. **تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال،** وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين، الأولى تكون أكثر قدرة على الإدارة ، والثانية تكون أكثر قدرة على أداء وتنفيذ الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.

ثانيا: الادارة البيروقراطية

إن كلمة (بيروقراطية) **تعكس عند سماعها اليوم** ما يدور في أذهاننا حول **المنظمات الحكومية أوالمنظمات كبيرة الحجم واللوائح والإجراءات البطيئة وكذلك الروتين في العمل وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة** . ولكن (البيروقراطية) **في المدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة**. وتنسب فكرة الإدارة

البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني (**ماكس ويبر**) وقد حدد (ويبر) أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي والتي تشتمل على مايلي:

- **التدرج الهرمي للسلطة في التنظيم البيروقراطي من أعلى إلى أسفل** مما يؤدي إلى رقابة المستويات الإدارية العليا على المستويات الإدارية الأقل .
- **التخصص الوظيفي وتقسيم العمل** ، وتعيين الأفراد وفقاً للتخصص في العمل. كما أن التدريب يعتبر مطلباً ضرورياً لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.
- **اللوائح والإجراءات التي يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف** ، وليس من حق الموظف أن يخالف مثل هذه اللوائح والإجراءات وإلا تعرض للعقاب .
- **المستندات والسجلات الرسمية** ، حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم البيروقراطي على المعلومات الموثقة رسمياً في السجلات والمستندات.
- **إلغاء الطابع الشخصي**، اذ يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعية والمجردة من الذاتية. أما الطابع الشخصي محدد بشكل رسمي طبقاً للوائح وقوانين محددة.
- **عنصر الكفاءة** والتي تمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي. ·
- **الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله** في التنظيم البيروقراطي .

ثالثا: التقسيمات الإدارية

أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في تطور فكر الإدارة تلك النظرية التي أطلق عليها البعض "نظرية التقسيمات الإدارية" والتي قادها أحد الرواد الأوائل المعروفين في تاريخ الإدارة ، ويسمى **هنرى فايول** فرنسي الأصل كان يعمل مهندساً في واحدة من أكبر منظمات مناجم الفحم والتي ترقى فيها وأصبح مدير الإدارة وجعل منها واحدة من أنجح المنظمات آنذاك. **ومن أكثر الأعمال الشهيرة لهنرى فايول تلك القائمة التي حددها وتضم أربعة عشر مبدأ للإدارة أستخلصها من خبرته وتجاربه الإدارية وأعتقد بعمومية تطبيقاً لما تتسم به من مرونة**. وبالفعل فإن معظم هذه المبادئ يتم تطبيقها في الإدارة المعاصرة وتتمثل فيما يلي :

١. **تقسيم العمل**: تقسيم العمل بغرض التخصص في اداء نشاط محدد. ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة الإنتاج باستخدام نفس المجهود وذلك من خلال تخفيض عدد الانشطة التي يوجه إليها الجهد المبذول والتركيز على نشاط محدد ومن ثم رفع الكفاءة في الإدارة .
٢. **السلطة والمسؤولية**: تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر ، ترتبط بها المسؤولية التي تمثل الواجبات والالتزامات ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تتزايد المسئوليات المنطوية عنها .
٣. **النظام**: ويقصد به احترام الاتفاقات بين العاملين واتباع التعليمات والقواعد في العمل.
٤. **وحدة الأوامر** : ويؤكد على ضرورة أن يستقبل الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط.
٥. **وحدة الإشراف**: كل مجموعة من الأنشطة يكون لديها هدفاً واحداً محدداً يجب أن تكون متحدة في ظل خطة واحدة تحت إشراف رئيس واحد.

٦. **خضوع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** يجب أن تخضع الاهتمامات الشخصية للفرد أو المجموعة للاهتمامات والمصلحة العامة للمنظمة .
٧. **مكافأة الأفراد** : وذلك للمحافظة على ولائهم وكسب تأييدهم. ويجب أن يتم مكافأة العاملين بأجور عادلة وتحقيق درجة عالية من رضاهم .
٨. **المركزية**: المركزية ترتبط بالتنظيم الطبيعي للأشياء ، وتشير المركزية إلى درجة تركيز أو توزيع السلطة كما يراها فايول .
٩. **تدرج السلطة:** ويشير إلى تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من المدراء في المستويات الأدنى.
١٠. **الترتيب** : وضع كل شئ أو كل فرد في المكان المناسب.
١١. **المساواة** : ويعني المساواة بين الأفراد العاملين من حيث الحقوق والواجبات والمهام والمكافئات كل حسب مهارته وخبرته وكفاءته في العمل .
١٢. **استقرار العمالة** : الاستقرار للعمالة لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران العاملين الذي يعكس عدم كفاءة الإدارة .
١٣. **المبادرة :** وتعني التفكير في خطة العمل والإسراع لإجراء تغيير لغرض تحقيق الأهداف، وأن هذا يوفر الشجاعة والطاقة والابتكار لمصلحة المنظمة .
١٤. **التعاون** : ويعكس مبدأ الاتحاد قوة، وتأتي من التوافق والتعاون بين الأفراد.

أوجه النقد الموجهة لحركة الإدارة العلمية والإدارة البيروقراطية:

هناك بعض أوجه القصور التي تم تسجيلها ضد حركة الإدارة العلمية وفتحت معها أبواب الانتقاد، والتي تتمثل في الآتي:

١. أن حركة الإدارة العلمية وقعت في خطأ متمثل في **افتراضاتها ان العنصر البشري سلوكه يحكمه العقلانية**.
٢. أن **التركيز الشديد على الإنتاجية** والتي تؤدي بالتالي إلى الربحية دفع الإدارة في **المنظمات إلى استغلال كل من العمال والعملاء.**
٣. أعتبر تايلور وزملاؤه **الفرد آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة** ، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكوناته النفسية والاجتماعية ، وله قدراته الخلاقة.
٤. أن أبحاث و **دراسات معظم رواد الحركة تفتقر التعميم** لأنها أجريت على أماكن محددة.

ومن الجوانب السلبية التي كشفت عنها الدراسات الإدارية في النموذج البيروقراطي مايلي:

١. التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية ، مثال ذلك تعارض الكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية.
٢. الرقابة الشديدة والجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه ، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح.

٣. نإهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية .
٤. التنظيم البيروقراطي تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية ، وهذا لايتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة .

المدرسة السلوكية:

تركزعلى المواقف والسلوكيات الفردية التي تقوم بها المجموعة، ونشأت المدرسة السلوكية عن طريق البحوث والدراسات التي قام بها فريق من الباحثين الذين كان السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتماماتهم البحثية ، وكان هؤلاء من علماء الاجتماع وعلم النفس، حيث استهدفت أبحاثهم طرق جديدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة .وتعد حركة العلاقات الانسانية من اهم المساهمات السلوكية التي ساهمت في ظهور هذه المدرسة.

حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية ، حيث تم دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ما يعرف بديناميكية الجماعة وساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق رضا العمال عن وظائفهم ، ومن ثم فإنه يجب حث المديرين على أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة العمل ، ولتعزيز انطباعات الفرد من نفسه في المنظمة . ومن بين الرواد المبكرين لحركة العلاقات الإنسانية (**ألتون مايو**) اذ قام بالسلسلة التالية من **تجارب الهوثورن** والتي كان أكثر مشاركة فيها مع زملاؤه. أمكن التوصل من خلال تلك التجارب إلى ان ارتفاع مستوى أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بعوامل نفسية مثل اهتمام الإدارة والمشرفين بهم والاعتراف بدورهم . كما توصل الباحثون أيضا الى أن **جماعات العمل غير الرسمية** والتي تمثل البيئة الاجتماعية للعمال لها تأثير إيجابي على الإنتاجية ، وأن ضغط الجماعة لها تأثير أقوى على العمال بالمقارنة بتأثير الإدارة الرسمي. **وهكذا يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه من تجارب الهاوثورن على النحو التالي :**

١. أن الفرد العامل إنسان له تكوينه النفسي والاجتماعي .
٢. أن الفرد العامل عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم وسلوك هذه الجماعة.
٣. تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية ، ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين والإدارة .
٤. يجب على الإدارة أن تدرك أن تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية والمكافأة المعنوية مثل (الاعتراف والتقدير) هي عوامل هامة في الدافعية للعمل وزيادة الإنتاجية .

تجارب الهاوثورن : تعدّ مصانع (هاوثورن) في ولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية اكبر الوحدات الانتاجية التي تملكها شركة جنرال الكترك ، وينحصر انتاجها في الهواتف والآلات الكهربائية الخاصة بالمكاتب واسلاك الهاتف والبرق والمحولات وغير ذلك من معدات الهواتف ، وكانت تضم في ذلك الوقت نحو (١٩,٠٠٠) عامل من كلا الجنسين اجريت هذه التجارب في مصنع يضم سبعة اقسام ، وفي قسم العلاقات الصناعية ، واستمرت هذه التجارب لمدة تسع سنوات (١٩٢٤-١٩٣٢) على الرغم من ان الفترة المقدرة كانت لا تجاوز العام الواحد .ويمكن تقسيم هذه التجارب من حيث التغير التجريبي الي ادخل على العمال الذين تمت عليهم الى عدة تجارب نذكر بعضا منها :

١-التجربة الاولى - علاقة كمية الاضاءة بكفاية العامل الانتاجية : جريت هذه التجربة خمس مرات ولوحظ فيها ان انتاج العامل ليس له علاقة مع زيادة او خفض كمية الاضاءة كما كان متوقعاً ، وظهر في التجربة الرابعة ان هناك عوامل اخرى لم يتم التحكيم فيها هي المتغير الذي له تأثير وظهر في المرة الخامسة عند اعادة التجربة على عاملات قسم لف الكابلات واخبارهن بأن قوة الاضاءة تزداد يوماً بعد يوم تدريجياً في اماكن العمل ، إلاّ أن ذلك لم يحدث فعلاً بل ان قوة الاضاءة نفسها ، فتخيلت العملات ان الاضاءة ستزداد يومياً فأبدت العاملات استيائهن لذلك ، على الرغم من انه لم تتغير قوة الاضاءة ابدأ على الرغم من تغير المصابيح يومياً. وهكذا ظهر الارتياح والاستياء على الانتاج رغم ثبات الظروف المادية كما ظهر من نتائج التجربة الخامسة اثر العوامل النفسية على الكفاية الانتاجية للعاملين.

التجربة الثانية – اثر جدولة العمل على انتاجية العامل :

استمرت هذه التجربة للفترة الواقعة بين (١٩٢٧-١٩٣٠) وقسمت الى ثلاث مراحل هي :

١- مرحلة التمهيد والاعداد للتجربة : تم اختيار ست عاملات وتم تسجيل انتاجهن اليومي وتم الكشف الطبي عليهن واخبرن بطبيعة الدراسة وهدف التجربة ، واعطيت لهن التعليمات اللازمة ، تم فصل مجموعة العاملات في غرفة الاختبار منفردة عن القسم.

مرحلة دراسة اثر فترات الراحة على انتاجية العامل: استجابة العاملات لهذا النظام وزاد فيه معدل الانتاج وارتفعت الروح المعنوية.

٢- مرحلة دراسة اثر فترات الراحة على انتاجية العامل: استجابة العاملات لهذا النظام وزاد فيه معدل الانتاج وارتفعت الروح المعنوية.

٣- مرحلة دراسة اثر تقصير يوم اعمل على الكفاية الانتاجية للعام: تم ادخال متغير جديد هو انهاء يوم العمل في الساعة الرابعة والنصف بدلاً من الساعة الخامسة اولاً وصاحب هذا التغيير زيادة في الانتاج اليومي والاسبوعي ، ثم اعطت العاملات (١٥) دقيقة راحة مع تناول مرطبات في الصباح و ١٠ دقائق بعد الظهر واستمرار العمل حتى الخامسة ، واتجه الانتاج الى التزايد السريع ثانياً ، وهكذا اثرت فترات الراحة على العاملات ، فانخفضت نسبة تغيبهن ، وان صحتهن كانت في تحسن مستمر، وقد ازداد جهدن ورغبتهن في العمل، وتشير الدلائل الى ان العاملات كن في حالة معنوية احسن، فقد تمتعن بحرية لم يألفها، كما كانت علاقات رؤساء العمال بهن طيبة . (Harris, 1975:

8)
ان هذه النتائج تؤكد اهمية الروح المعنوية على الانتاجية على الرغم من ان المشرفين على التجربة لم تكن في حساباتهم .

أوجه النقد الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية :

بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية ، إلا أنها تعرضت للانتقاد. بالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي الذي اقترحته هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل. إن العديد من المحاولات حتى الخمسينيات من هذا القرن بذلت في تحسين ظروف العمل ورضا الأفراد عن وظائفهم ولكن لم يتم الوصل إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعاً. وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معاً والتي تؤثر في الإنتاجية. أي أن تلك العوامل الخاصة بمستويات الأجور ، والوظيفة ، والهيكل التنظيمي ، وثقافة المنظمة ، والعلاقات مع الزملاء والإدارة ، والتنظيم غير الرسمي ما هي إلا جزء من مجموعة أكبر أكثر تعقيداً من العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

<u>التطور الحديث في الإدارة (مدخل النظم ، مدخل التكيف مع المواقف)</u>

بالرغم من تعدد المداخل والنظريات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري فإن نظرية الإدارة حتى اليوم مازالت تفتح أبوابها للمفاهيم والمساهمات الجديدة .وفي نظرة أكثر اتساعاً للإدارة ظهر مؤخراً كل من **مدخل النظم** و**مدخل التكيف على المواقف** ليضيفا المزيد من المفاهيم الإدارية الحديثة نظرية متكاملة للإدارة.

اولا: مدخل النظم

بدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهادف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة

ويقصد بالنظام (الكيان الكلي المتكامل الذي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتميز بالتكامل والتفاعل ، وكل نظام فرعي له هدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظام الفرعية الأخرى لتحقيق هدف النظام الكلي).كما أن كل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة أجزاء متكاملة من حيث أهدافها لتحقيق النظام الفرعي التابعة له ... وهكذا.

وأن **المنظمة كنظام** هي جزء من النظام البيئي الأكبر تتفاعل من خلال التأثير المتبادل ، حيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية (سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وثقافية ، وتكنولوجية ... إلخ) وتؤثر فيها .أي أن المنظمة نظام مفتوح على نظام البيئة المحيطة.

وأخيراً فإن أداء المنظمة يتوقف على أداء الانظمة الفرعية التي تتكون منها مثل نظام الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغيرها، ويتسم النظام بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي :

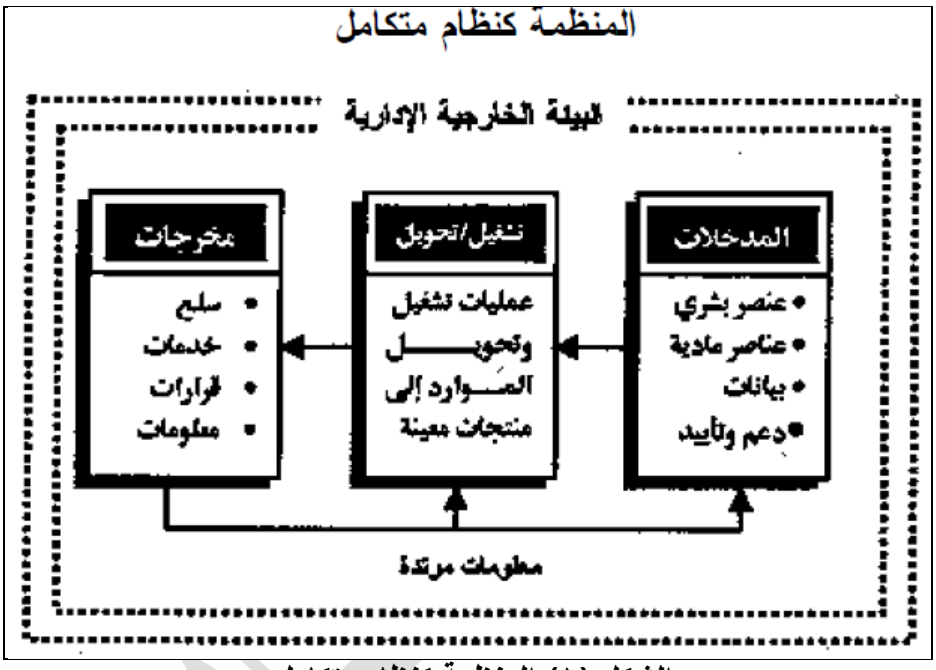
١. يشتمل النظام على ثلاثة عناصر أساسية وهي المدخلات وعمليات التشغيل أو التحويل المخرجات وذلك كما هو موضح بالشكل (١)

٢. لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف يسعى إلى تحقيقها.

٣. يتفاعل النظام مع البيئة المحيطة به من حيث كونه نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر فيها.

٤. تتوقف فعالية النظام وديناميكيته على التغذية العكسية والتي توضح رد فعل البيئة نحو المخرجات ومدى استجابتها لهذه المخرجات من منتجات أو خدمات أو قرارات أو تصرفات ، و يفيد ذلك في إجراء التعديل أو التطوير في مدخلات النظام وعملياته التشغيلية والتحويلية.

٥. يحتاج أي نظام فعال إلى كم هائل ومتنوع من البيانات عن المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها.



الشكل (١) المنظمة كنظام متكامل

ثانيا: مدخل التكيف مع الموقف:

ويعكس هذا المدخل الإدارة حسب المواقف ، **ويعني (أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة المواقف المختلفة، أي بدلاً من البحث عن أفضل الطرق أو الأسلوب الوحيد الأفضل للإدارة فإن هذا المدخل يظهر أن هناك العديد من الطرق الفعالة للإدارة ، كل منها يعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل)** . لذلك قد تكون أساليب التحفيز المادي هي الأكثر فاعلية لخلق الدافعية للعمل والإنتاجية لمجموعة من العاملين وفي ظروف ووقت معين ، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحترام والمشاركة أكثر فاعلية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين ، أو لنفس المجموعة ولكن في ظروف أخري وفي وقت آخر. **ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية لهذا المدخل وكما يأتي:**

١. ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة وذلك كما أدعى فايول وغيره من رواد المدخل الكلاسيكي.

٢. إن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت . ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات.

٣. إن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

هل الإدارة علم أم فن ؟ :

هل الإدارة علماً له نظرياته وأصوله ومبادئه أم هي فن يعتمد على الخبرة والممارسة والمهارات والموهبة الشخصية ؟

إن الإدارة أصبحت في وقتنا الحاضر علماً يستند إلى نظريات ومبادئ وأصول تمثل نتاج بحوث ودراسات علمية تطبيقية ، ويرتبط بمجموعة أخرى من العلوم الاجتماعية مثل الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع و الرياضيات . وهناك اهتمام متزايد من جانب الباحثين والدارسين بالإدارة كعلم.

ولكن الوجه العلمي للإدارة لا يلغي أو يقلل من أهمية الإدارة كفن الذي يعكس الممارسة والخبرة العملية للعمل الإداري، وكذلك الموهبة التي تتوفر لدي المديرين والمهارات الشخصية التي يتميزون بها في إدارة المواقف . إن المدير الفعال هو الذي يجمع بين الأصول والمبادئ العلمية وبين الخبرة والممارسة والتفكير الإبداعي والموهبة والقدرة على التصرف عند ممارسة العمل الإداري **لذا فان الإدارة هي علم وفن في الوقت ذاته.**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني/ النجف

قسم الإدارة الصحية و الادارة القانونية

مبادئ الإدارة

الفصل الثالث: بيئة المنظمة

مدرس المادة: م.م. جنان جايد

٢٠٢٢ -٢٠٢٣

جنان جايد

الفصل الثالث: بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)

بيئة المنظمة:

توجد المنظمات لمجموعة من الأسباب. البعض ، مثل Netflix ، تسعى لتحقيق الأرباح ، بينما منظمات اخرى مثل Mercy Corps (هي منظمة إنسانية عالمية غير ربحية تقدم المساعدة للناس بعد الحروب ، أو الاضطرابات الاجتماعية، أو الكوارث الطبيعية)، تسعى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية العامة . يجب أن تكون أي منظمة - بغض النظر عن هدفها أو مهمتها- متوافقة مع بيئتها كي تكون فعالة. ولكن هناك آراء متباينة حول كيفية تحقيق هذا التوافق وكيف يمكن لمنظمة ما أن تسعى بشكل شرعي ومن ثم استخدام الإيرادات أو الأرباح. تسعى بعض المنظمات إلى زيادة أرباحها إلى أقصى حد، والنمو بأي ثمن ، والتركيز على أي شيء يكون هو الأفضل للمنظمة. يتخذ آخرون منهجًا مختلفًا تمامًا في مجال الادارة ويعملون بنشاط من أجل تحسين المجتمع ، حتى عندما يعني ذلك ربحًا أقل للمالكين. من الواضح أن السياق البيئي للأعمال اليوم يتغير بطرق لم يسبق لها مثيل. ويمكن تعريف **بيئة المنظمة** بأنها **(مجموعة من المتغيرات والابعاد التي تؤثر على عمل المنظمة وتحقيق اهدافها سواء كان تأثيرها بصورة مباشرة او غير مباشرة).**

وفيما يأتي تفصيل اكثر حول البيئة التي تعمل فيها المنظمات وكيف تؤثر تلك البيئة على اعمالها وتحقيق اهدافها .

البيئة الخارجية:

وتعرف البيئة الخارجية بانها (مجموعة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، و تتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المنظمات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة و حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نضرا للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات)

وكما موضح في الشكل(٢). تنقسم البيئة الخارجية إلى (بيئة عامة) عوامل مؤثرة بصفة عامة و (بيئة خاصة) عوامل مؤثرة بصفة خاصة و منه فالبيئة تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية وكما ياتي :

اولا: البيئة العامة: وهي (المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة و لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها). فمثلا لا تستطيع منظمة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد إلى حالة الرواج أو تؤثر على معدل المواليد أو العلاقات الدولية. وتشمل كل من المتغيرات (الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية- القانونية، الثقافية -الاجتماعية) وفيما يلي شرح أكثر تفصيلا عنها وكما يأتي:

١- **المتغيرات الاقتصادية**: يتمثل البعد الاقتصادي للبيئة العامة للمنظمة في حيوية النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة. والعوامل الاقتصادية المهمة لعمل المنظمات هي النمو الاقتصادي العام والتضخم ومعدل الفائدة، الدخل القومي، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية و النقدية للدولة، التجارة الدولية و أثارها.

مثال: بعد عدة سنوات من القوة تراجع الاقتصاد الأمريكي إلى الركود خلال عام ٢٠٠٨ ولم يبدأ في استرجاع قوته إلا في عام ٢٠١٢. وخلال هذه الفترة ، ارتفعت أسعار الوقود، وتباطأ النمو الاقتصادي والنشاط التجاري بشكل كبير، وانتشرت البطالة بشكل متزايد ، مما أدى إلى تخفيضات في القوى العاملة.

مثال: في عام ٢٠١٤، كانت تعمل شركة ماكدونالدز في الولايات المتحدة في اقتصاد يتميز بنمو ضعيف، وبطالة معتدلة ، وتضخم منخفض. هذه الظروف تنتج مشاكل متناقضة. تعني البطالة المعتدلة أن عددًا أقل من الأشخاص يمكنهم تناول الطعام في المطاعم يمكن لماكدونالدز أيضًا دفع أجور أقل لجذب موظفين جدد ، حيث يبحث العديد من الأشخاص عن فرص العمل ، وتتوفر فرص أقل مما كانت عليه قبل بضع سنوات. و يعني التضخم المنخفض أن أسعار وجبات طعام ماكدونالدز يجب أن تغطي تكاليف إمداداتها لتبقى ثابتة نسبيا، ولكنها أيضا مقيدة إلى حد ما من زيادة الأسعار التي تفرضها على المستهلكين على الهامبرغر أو اللبن المخفوق حتى لا يلجأ الزبائن الى المطاعم المنافسة.

٢- **المتغيرات التكنولوجية:** يمثل الطرق والوسائل المتاحة لتحويل الموارد الأولية إلى منتجات من سلع أو خدمات. على الرغم من تطبيق التكنولوجيا يكون داخل المنظمة، فإن أشكال وتوافر هذه التكنولوجيا تأتي من البيئة العامة.

مثال: سمحت تقنيات التصنيع والتصميم بمساعدة الحاسوب ، لشركة بوينغ (شركة تصنيع طائرات) بمحاكاة أكثر من ثلاثة أميال من الأنابيب الهيدروليكية التي تمر عبر طائراتها ٧٨٧. وبالتالي حصلت الشركة على عدد من النتائج **منها** انخفاض الحاجة للمستودعات ، أنابيب ذات جودة عالية ، وانخفاض تكاليف العمالة ، وتوفير الوقت الكبير.

كما يعكس التدفق السريع للإنترنت والتكنولوجيات المستندة إلى الويب في جميع مجالات العمل البعد التكنولوجي. اذ تؤثر طرق التواصل الجديدة ، وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter على الأنشطة التجارية بطرق مختلفة.

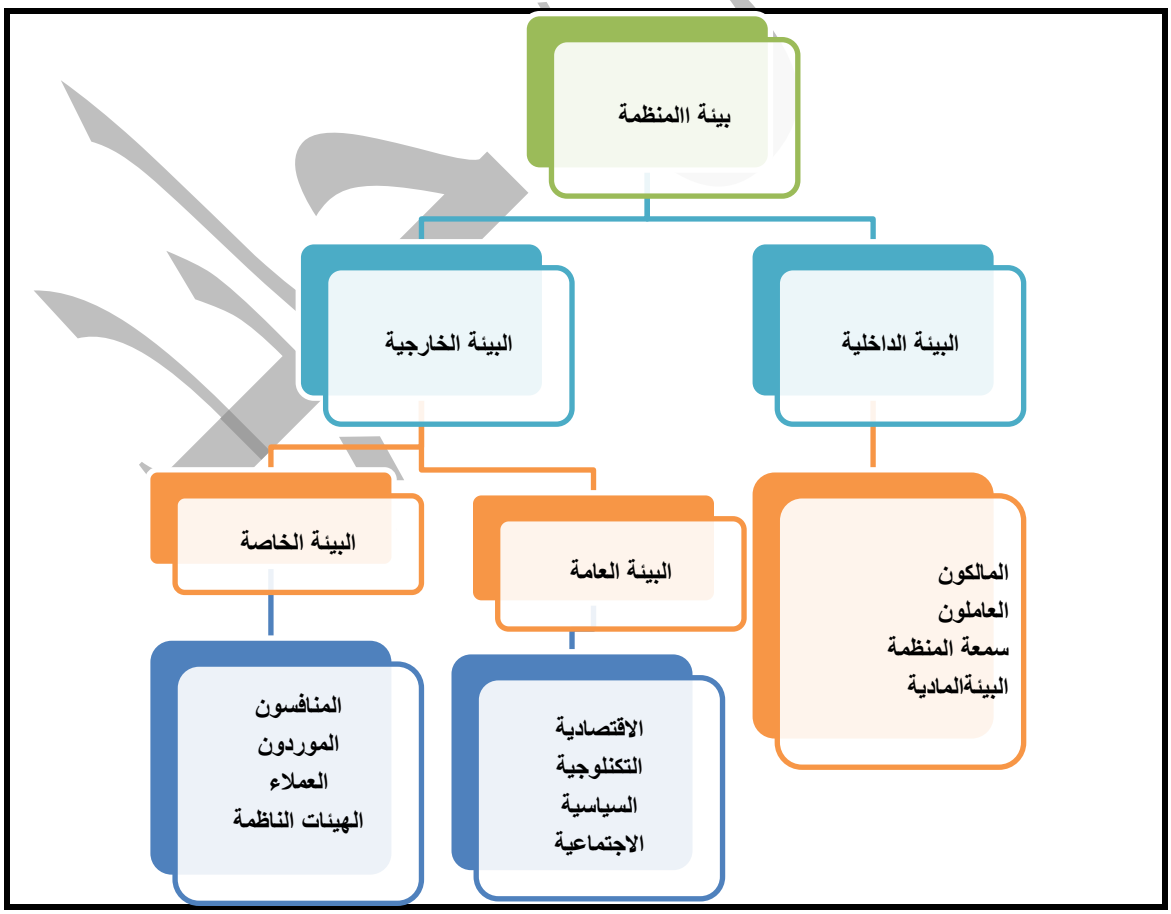
٣- **المتغيرات السياسية والقانونية:** وهي المتغيرات التي تحركها القرارات والقوانين السياسية والحكومية ، والتي تحدد العلاقة بين الحكومة و المنظمات من خلال ما تضعه من لوائح وإجراءات وقوانين مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمنظمة فرص جيدة وملائمة لنشاطاتها. وتتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المنظمة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة بحيث نادرا ما تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها وتقسم إلى ما يلي:

- القوانين المرتبطة بالبيئة :أي التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث.
- القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين :و هي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و العاملين لديهم.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين :التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنظمات و حمايته من الخداع و الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.

مثال ، تخضع شركة ماكدونالدز لمجموعة متنوعة من القوى السياسية والقانونية ، بما في ذلك معايير إعداد الطعام ومتطلبات تقسيم المناطق المحلية.

٤- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية**: تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية من التقاليد و نمط المعيشة للأفراد و مستوى هده المعيشة و القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ،و تأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع و على القدرة التسويقية لهذه المنظمة و كذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع. و من الجوانب المؤثرة على الأداء التنظيمي و التي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية و الحضارية يمكن ذكر :

- المتغيرات السكانية.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية.
- النمو السكاني.
- دور المرأة في المجتمع.
- مستوى التعليم في المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية.



الشكل(٢) يوضح بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

ثانيا: البيئة الخاصة:

نظرًا لأن تأثير البيئة العامة غالبًا ما يكون غامضًا وغير دقيق وعلى المدى الطويل، فإن معظم المنظمات تميل إلى تركيز الانتباه على البيئة الخاصة بها ، لان المدير يستطيع تحديد العوامل البيئية ذات الأهمية الخاصة للمنظمة، بدلاً من التعامل مع الأبعاد الأكثر تعقيدا للبيئة العامة. **وتمثل البيئة الخاصة** (المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وتوفر معلومات مفيدة وبصورة أسهل من البيئة العامة، وتؤثر تلك المتغيرات سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء)

وعلى العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الخاصة إلى حد ما لأن المنظمات الصغيرة ذات تأثير ضعيف عليها. و تشمل البيئة الخاصة (المنافسون ،العملاء، الموردون،والهيئات الناظمة) وكما يأتي:

١- **المنافسون:** يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو منتجات بديلة، او التي تتنافس معها على الموردين للحصول على المدخلات، و لهذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم. اذ تتنافس ماكدونالدز مع الشركات الاخرى التي تقدم وجبات سريعة، مثل Burger King و Wendy's و Subway و Dairy Queen، وتحدث المنافسة أيضا بين المنتجات البديلة، إذ تتنافس في مجال النقل شركة فورد للسيارات مع شركة ياماها (للدراجات النارية) ، وشركة شوين (للدراجات الهوائية) ، وأنظمة النقل العام المختلفة.

٢- **العملاء:** ويمثلون المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة والذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم، وهم الذين يدفعون المال للحصول على منتجات أو خدمات المنظمة. معظم عملاء ماكدونالدز هم أفراد يشترون الطعام. لكن العملاء لا يشملون فقط الأفراد. اذ إن المدارس والمستشفيات والوكالات الحكومية وتجار الجملة وتجار التجزئة والمصنعين قد يكونون عملاء رئيسيين لمنظمات أخرى. مثال تشتري المدارس والسجون والمستشفيات ، الوجبات الغذائية بكميات كبيرة من مطاعم مثل مطاعم ماكدونالدز.

٣- **الموردون (المجهزون):** و يمثلون مصادر توريد الموارد البشرية والموارد المادية (المواد الخام) و المعلومات والموارد المالية والمعدات و الآلات و الأدوات اللازمة لعمليات المنظمة. تقوم ماكدونالدز بشراء منتجات المشروبات الغازية من شركة Coca-Cola؛ وشراء وجبات فردية معبأة من الكاتشب والملح والفلفل من مختلف تجار الجملة. وتشتري المناديل ، والأكياس ، والأغلفة من مصنعي التغليف. وإلى جانب الموارد المادية، تعتمد الشركات أيضًا على الموردين للحصول على المعلومات (مثل الإحصاءات الاقتصادية)، والعمالة (في شكل وكالات التوظيف)، ورأس المال (من المقرضين مثل البنوك).

٤- **الهيئات الناظمة:** وهي الهيئات التي لديها القدرة على التحكم أو التشريع أو التأثير على سياسات وممارسات أي منظمة. ومن أنواع هذه الهيئات الوكالات التنظيمية التي يتم تأسيسها من قبل الحكومة لحماية المواطنين من ممارسات تجارية معينة أو لحماية المنظمات من بعضها البعض. وتشمل وكالة حماية البيئة (EPA) ، ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) ، وإدارة الغذاء والدواء (FDA) ، تساعد إدارة الغذاء والدواء في ضمان خلو الطعام من الملوثات ؛ وبالتالي ، فهو منظم هام لعمل شركة ماكدونالدز وشركة ستاربكس.

البيئة الداخلية:

هي (العناصر والمكونات والقوى التي تقع داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة لرقابة المنظمة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو سبب تسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها).
وتتكون من (المالكون والأفراد العاملون وبيئة العمل الفعلية(المادية) وثقافة المنظمة) وكما يأتي :

١- **المالكون (أصحاب المنظمات):** هم الأشخاص الذين يملكون حقوق الملكية القانونية لهذه المنظمات. يمكن للمالكين أن يكونوا فردًا واحدًا يؤسس و يدير شركة صغيرة، اوشركاء يمتلكون عمل مشترك، أو مستثمرين فرديين يشترون أسهمًا في شركة . تمتلك ماكدونالدز ما قيمته ١.٠٢ مليار سهم. تمتلك عائلة مؤسس شركة ماكدونالدز راي كروك مجموعة كبيرة من هذه الاسهم ، كما يفعل العديد من المستثمرين المؤسسيين. تملك شركة ماكدونالدز بدورها شركات أخرى منها العديد من المخابز الإقليمية الكبيرة التي تزود مطاعمها بالمخبوزات. يمثل كل واحد منها كيان قانوني منفصل وإدارته كشركة تابعة مملوكة بالكامل من قبل الشركة الأم. ماكدونالدز أيضا شريكة في بعض المزارع الروسية التي تزرع البطاطا لتزويد المطاعم الإقليمية من البطاطس المقلية.

٢- **الافراد العاملون:** وهم موظفو المنظمة الذين يمثلون عنصرًا رئيسيًا في بيئتها الداخلية وبما يمتلكونه من الاختصاصات والمهارات والخبرات ومستويات مختلفة من الكفاءة . وتعد الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة قضية مهمة للمدراء ، اذ اصبح العاملون اكثر تنوعا من حيث الجنس ، والعرق ، والعمر ، وغيرها من الأبعاد. كما يسعى العاملون للحصول على وظيفة مستقرة في المنظمة. وهناك اتجاه آخر في العديد من الشركات يتمثل في زيادة الاعتماد على العمال المؤقتين – وهم الأفراد الذين يتم توظيفهم لفترات قصيرة من الزمن. غالبًا ما يفضل أصحاب العمل استخدام العمال المؤقتين لأنهم يوفرون مرونة أكبر، ويحصلون على أجور أقل ، وغالباً ما لا يشاركون في برامج الاستحقاقات، لكن في الوقت ذاته لا يحملون الولاء للعمل في المنظمة وعندما تعرض منظمات أخرى عليهم فرصة عمل أفضل يتركون المنظمة الحالية لاغتنام تلك الفرصة.

٣- **بيئة العمل المادية:** وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة والعمل الذي يقوم به الافراد والاجهزة والمعدات والمواد والمباني والتكنولوجيا التي تسهل تنفيذ العمل. تمتلك بعض المنظمات منشآتها في ناطحات السحاب في وسط المدينة ،وعادة ما تنتشر عبر عدة طوابق. ويجد آخرون أماكن لهم في الضواحي أو في المناطق الريفية. أعادت شركةPitney Bowes Credit إنشاء مكاتبها لتشبه حديقة داخلية مع سجاد مرصوف بالحصى، ومقهى ، ومطعم. وعلى نحو متزايد ، فإن البنايات الأحدث لديها ترتيب أكثر انفتاحًا ، حيث يعمل الموظفين في غرف كبيرة ، ويتنقلون بين طاولات مختلفة للتفاعل مع أشخاص مختلفين في اعمال مختلفة. وتتوفر محطات عمل كمبيوتر قائمة بذاتها لأولئك الذين يحتاجون إليها .
(Griffin,2016)

٤- **ثقافة المنظمة**: تتكون من القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك المقبولة في المنظمة، والتي تؤثر على السلوك والتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، فمثلا قد تسود المنظمة ثقافة تتمثل في قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية، والاعتقاد أن العمل عبادة، وأن من واجب الفرد إتقان عمله، وعليه أن يحافظ على الأمانة التي كلف بها، وربما يسود في المنظمة قيم أخرى مغايرة تماما لهذا. ولذا ينبغي اكتشاف هذه المكونات وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.

دراسة حالة : صناعة الادوية (شركة فايزر)

يواجه المدراء في شركات الأدوية بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتحدي مما يخلق فرصًا وتهديدات. اذ ان الطلب على الأدوية قوي ومتزايد منذ عقود. بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠٠٥ ، كانت هناك زيادة سنوية قدرها ١٢.٥ % في الإنفاق على الأدوية في الولايات المتحدة. كان الدافع وراء هذا النمو القوي هو عندما يكبر الناس في السن ، يميلون إلى استهلاك المزيد من الأدوية. علاوة على ذلك ، يمكن أن تكون العقاقير الجديدة الناجحة مربحة بشكل غير عادي. ويعد Lipitor ، عقار خفض الكوليسترول الذي باعته شركة فايزر في عام ١٩٩٧ ، وبحلول عام ٢٠٠٥ ، حقق هذا العقار مبيعات سنوية تبلغ ١٢ مليار دولار لشركة فايزر. وبلغت تكاليف تصنيع وتعبئة وتوزيع ليبيتور نحو ١٠% فقط من الإيرادات ، أو حوالي ١.٢ مليار دولار. أنفقت شركة فايزر ما يقرب من ٤٠٠ مليون دولار على الإعلان والترويج لـ Lipitor وربما مرة أخرى للحفاظ على قوة مبيعات المنتج. هذا لا يزال يترك لشركة فايزر ربحًا إجماليًا من ليبيتور بقيمة ١٠ مليارات دولار.

يعتبر دواء ليبيتور مربحًا للغاية لأن الدواء محمي من المنافسة المباشرة ببراءة اختراع لمدة ٢٠ عامًا. يسمح هذا الاحتكار المؤقت لشركة فايزر بفرض سعر مرتفع. وبمجرد انتهاء صلاحية براءة الاختراع ، ستتمكن شركات أخرى من إنتاج إصدارات عامة من ليبيتور ، وسوف ينخفض السعر - بنسبة ٨٠ بالمائة في غضون عام - ولكن هذا بعيد بعض الوقت. يمكن للشركات المنافسة إنتاج أدوية متشابهة (ولكنها ليست متطابقة) مع دواء محمي ببراءة اختراع. وهكذا فإن ليبيتور لديه منافسون في السوق للأدوية المخفضة للكوليسترول ، مثل دواء زوكور، الذي تبيعه شركة ميرك وكريستور، الذي يباع من قبل أسترازينيكا. لكن هذه الأدوية المتنافسة محمية أيضًا ببراءة اختراع.

علاوة على ذلك ، وبسبب اللوائح والمتطلبات الفيدرالية لإدارة الدواء لإثبات أن العقار آمن وفعال ، فإن التكاليف والمخاطر المرتبطة بتطوير دواء جديد وإحضاره إلى السوق مرتفعة للغاية. من بين كل ٥ آلاف مركب اختبرتها شركة أدوية في المختبر ، دخلت خمس منها فقط تجارب سريرية ، ولم يدخل منها سوى واحد فقط في النهاية إلى السوق. في المتوسط ، تشير التقديرات إلى أنها تكلف حوالي ٨٠٠ مليون دولار وتستغرق من ١٠ إلى ١٥ عامًا لإحضار عقار جديد إلى السوق. وبمجرد الوصول إلى السوق ، فإن ٣ من كل ١٠ عقاقير فقط تعوض تكاليف البحث والتطوير والتسويق الخاصة بها وتحقق ارباح عالية. تعتمد ربحية الصناعة الدوائية على عدد قليل من الأدوية الرائجة. لإنتاج منتج ضخم ، يجب أن تنفق شركة أدوية مبالغ طائلة من المال على الأبحاث ، ومعظمها يفشل في إنتاج منتج. فعلى سبيل المثال ، أنفقت شركة فايزر أكثر من ٧.٤ مليار دولار على البحث والتطوير في عام ٢٠٠٥ وحده ، أي ما يعادل ١٤.٦% من إجمالي إيراداتها.

بالإضافة إلى الإنفاق على البحث والتطوير ، تنفق الشركات القائمة في صناعة الأدوية الكثير من المال على الإعلان وترويج المبيعات. على الرغم من أن مبلغ ٤٠٠ مليون دولار سنوياً الذي تنفقه فايزر على ترويج ليبيتور يعد ضئيلاً بالنسبة لعائدات الدواء ، إلا أنه يمثل مبلغًا كبيرًا لمطابقة منافس جديد ، مما يجعل دخول السوق صعباً ما لم يكن لدى المنافس منتج أفضل بشكل كبير.

هناك أيضا بعض الفرص الكبيرة بالنسبة للشركات في هذه الصناعة. اذ تنبئ الاختراقات العلمية الجديدة في علم الجينوم أنه في غضون العقد القادم ، قد تتمكن شركات الأدوية من جلب أدوية جديدة إلى السوق تعالج بعض أكثر الحالات الطبية المستعصية ، بما في ذلك مرض الزهايمر ومرض باركنسون والسرطان وأمراض القلب والسكتة الدماغية وفيروس نقص المناعة البشرية.

ومن ناحية أخرى ، يواجه المديرون في الصناعة تحديات خطيرة. ومن المقرر أن تأتي العديد من الأدوية المحمية ببراءة اختراع في العقد المقبل ، وللحفاظ على الربحية ، يجب أن تجد شركات الأدوية أدوية جديدة لتحل محلها. بالإضافة إلى ذلك ، مع ارتفاع الإنفاق على الرعاية الصحية ، يشكو كبار السن من ارتفاع تكاليف

الأدوية الموصوفة ، والسياسيون يبحثون عن طرق للحد من هذا، من خلال مراقبة الأسعار على العقاقير التي تستلزم وصفة طبية. لقد أصبحت ضوابط أسعار الأدوية فعالة بالفعل في معظم الدول المتقدمة ، وعلى الرغم من أنها لم يتم إدخالها بعد في الولايات المتحدة ، فقد يحدث ذلك.

الاحتمال الآخر هو تسهيل الأمر على المقيمين في الولايات المتحدة لشراء الأدوية من الدول الأجنبية حيث الأسعار أقل. هناك تحدٍ آخر يرتبط بنمو كبار مقدمي الرعاية الصحية ، الذين لديهم ملايين المشتركين ويبدءون في استخدام قوتهم للحد من أسعار الأدوية التي يدفعها المشتركون لديهم. وفي بعض الحالات ، يرفضون توفير تغطية تأمينية للادوية باهضة الثمن عندما تتوافر بدائل عامة منخفضة السعر.

١. ما هي العوائق التي تحول دون الدخول في صناعة الأدوية؟ إلى أي مدى تعتقد أن حواجز الدخول هذه تحمي شركات الأدوية القائمة من المنافسين الجدد؟

٢. كانت صناعة الأدوية لفترة طويلة واحدة من اكثر الصناعات ربحية في الولايات المتحدة. ماهي اسباب ذلك؟

٣. ما هي القوى الموجودة في البيئة العامة والتي تؤثر على طبيعة المنافسة في بيئة المهام التي تواجه شركات الأدوية؟

٤. هل هناك أسباب للاعتقاد بأن ربحية الصناعة قد تتعرض للتهديد خلال العقد القادم؟ ما الذي يجب أن يفعله المدراء في الصناعة لمواجهة هذا التهديد؟

جنان جايد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني/ النجف

قسم الإدارة الصحية والادارة القانونية

مبادئ الإدارة

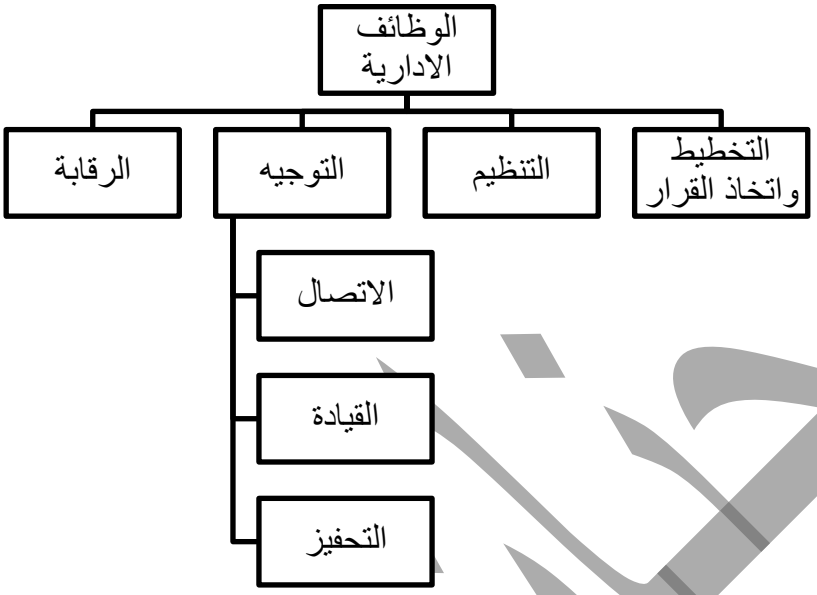
(الوظائف الادارية، وظائف المنظمة)

مدرس المادة: م.م. جنان جايد

٢٠٢٢-٢٠٢٣

جنان جايد

القسم الاول: الاوظائف الادارية



التخطيط واتخاذ القرار

١- مفهوم التخطيط :

غالبًا ما يطلق على التخطيط وظيفة الإدارة الأولية لأنه يحدد الأساس لجميع الوظائف الأخرى التي يقوم بها المديرون أثناء التنظيم والقيادة والرقابة . ما هو المقصود بمصطلح التخطيط؟

التخطيط يعني تحديد أهداف المنظمة، وضع خطط شاملة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع تسلسل هرمي شامل للأنشطة والوظائف وتنسيقها. إذ يركز التخطيط على الأهداف (ما الذي يجب عمله) وكذلك الوسائل والطرق اللازمة لتحقيقها (كيف يتم عمل ذلك).

ومن ذلك نستنتج ان التخطيط يتضمن (١) تحديد أهداف محددة تغطي فترة زمنية محددة ، (٢) تدوين هذه الأهداف وعرضها لأعضاء المنظمة، و (٣) استخدام هذه الأهداف لوضع خطط محددة تحدد بوضوح المسار الذي ستقوم به المنظمة للانتقال من مكانها إلى المكان الذي تريد أن تكون فيه.

٢- اهمية التخطيط:

تبرز اهمية التخطيط كونه يحقق عدد من النتائج الايجابية للعمل، وعليه فان المدراء يقومون بالتخطيط للاسباب التالية والتي تبين اهميته:

- **التخطيط ينسق الجهود ويعطي التوجيه للمدراء والموظفين.** عندما يدرك جميع الأعضاء في المنظمة اهداف المنظمة وما يجب عليهم المساهمة فيه للوصول إلى تلك الأهداف ، يمكنهم البدء في تنسيق جهودهم، وبالتالي تعزيز العمل الجماعي والتعاون .

- **يقلل التخطيط من عدم التأكد البيئي عن طريق إجبار المديرين على التطلع إلى الأمام ، وتوقع التغيير ، والنظر في أثر التغيير ، وتطوير الاستجابة للتغيير.** كما يوضح نتائج الأعمال التي قد يتخذها المديرون استجابة للتغيير. التخطيط ، إذن ، هو بالضبط ما يحتاجه المديرون في بيئة متغيرة باستمرار.
ملاحظة:عدم التأكد البيئي: تعني عدم توافر المعلومات الكافية لدى صانعي القرارات او المدراء بشأن موقف بيئي(متغيرات بيئية) أو أكثر. **او** هو (عدم التأكد من الظروف المستقبلية للمتغيرات البيئية).
- **يقلل التخطيط من الأنشطة المتداخلة والغير ضرورية.** تنسيق الجهود والمسؤوليات قبل حدوثها من المرجح أن تكشف عن الأنشطة المتكررة والغير ضرورية.
- **يحدد التخطيط الأهداف أو المعايير التي تسهل من عملية الرقابة.** إذا لم يكن أعضاء المنظمة متأكِّدين مما يعملون من أجله ، فكيف يمكنهم تقييم أداءهم؟ عندما يخطط المدراء ، يضعون الأهداف والخطط. عندما يقومون بالرقابة ، فإنهم يرون ما إذا كانت الخطط قد نفذت لتحقيق الاهداف. و تحديد الانحرافات الهامة ، لاتخاذ إجراءات تصحيحية. بدون تخطيط ، لا توجد أهداف يمكن من خلالها قياس أو تقييم جهود العمل.

٣- أنواع الخطط:

الطرق الأكثر شيوعًا لتصنيف الخطط هي من حيث اتساعها وحجمها (خطط إستراتيجية مقابل التكتيكية)، و من حيث الإطار الزمني (خطط طويلة الأجل مقابل قصيرة الأجل)، من حيث النوعية (خطط ثابتة مقابل المرنة) ، ومن حيث تكرار الاستخدام (خطط الاستخدام الواحد مقابل الخطط المتكررة).

- **من حيث الحجم**: وتتضمن **الخطط الاستراتيجية** هي الخطط التي تنطبق على المنظمة بأكملها وتشمل الأهداف العامة للمنظمة. و **الخطط التكتيكية** (التي يشار إليها أحيانًا بالخطط التشغيلية) وتتضمن تفاصيل كيفية تحقيق الأهداف العامة. عندما استثمرت ماكدونالدز في شركة Redbox kiosk ، كان ذلك نتيجة للتخطيط الاستراتيجي.وعندما قررت متى وأين وكيف يتم تشغيل العمل كانت نتيجة خطط تكتيكية في التسويق واللوجستيات والتمويل وما إلى ذلك.
- **من حيث الإطار زمني**: انخفض عدد السنوات المستخدمة لتحديد الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل بدرجة كبيرة بسبب عدم التأكد البيئي. **خطط طويلة الاجل** تستخدم ليعني أي شيء على مدى سبع سنوات. و تُعرَّف الخطط الطويلة الأجل الآن بأنها خطط ذات إطار زمني يتجاوز ثلاث سنوات.اما **الخطط قصيرة الأجل** فهي تغطي سنة واحدة أو أقل.
- **من حيث النوعية**: وتتضمن نوعين(الثابتة والمرنة) **الخطط الثابتة** هي خطط محددة بوضوح ولا تترك مجالاً للتعديل عليها. على سبيل المثال ، قد يضع المدير الذي يريد زيادة ناتج وحدة عمله بنسبة ٨% على مدار ال١٢ شهرًا القادمة إجراءات محددة ومخصصات الميزانية وجداول العمل للوصول إلى هذا الهدف. اما **الخطط المرنة** هي التي تتسم بالمرونة وامكانية التعديل عليها ووضع الملاحظات ، وتستخدم عندما تكون درجة عدم التأكد البيئي عالية يجب على المدراء أن يكونوا مرنين للاستجابة للتغييرات غير المتوقعة ، فمن المرجح أنهم يستخدمون خططًا توجيهية ومرنة.
- **من حيث تكرار الاستخدام**: بعض الخطط التي يطورها المدراء يتم استخدامها بشكل مستمر ومتكرر، في حين أن البعض الآخر يستخدم مرة واحدة فقط. **خطة الاستخدام الواحد** (خطة غير متكررة) هي خطة تستخدم لمرة واحدة مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات موقف خاص. على سبيل المثال ، عندما بدأت Dell في تطوير جهاز بحجم الجيب للوصول إلى الإنترنت ، استخدم المديرون خطة استخدام واحدة لتوجيه قراراتهم. اما النوع الاخر فهو **الخطط المتكررة** هي خطط مستمرة تستخدم للأنشطة التي يتم

تنفيذها بشكل متكرر. على سبيل المثال ، عندما تقوم بالتسجيل للفصل الدراسي المقبل ، فأنت تستخدم خطة تسجيل موحدة في كليتك أو جامعتك. تتغير التواريخ ، لكن العملية بالطريقة نفسها للفصل الدراسي والذي بعده.

(RobbinS et.al.,2017)

مثال: تستخدم شركة نستلة في اليابان روبوتًا آدميًا قادرًا على القراءة والاستجابة للمشاعر البشرية لبيع آلات القهوة Nescafé. هذه الخطة الترويجية **التكتيكية** لتشجيع المستهلكين على شراء المنتجات تدعم **خطة نستله الإستراتيجية** لتحسين أداء الشركة وضمان نموها المربح.

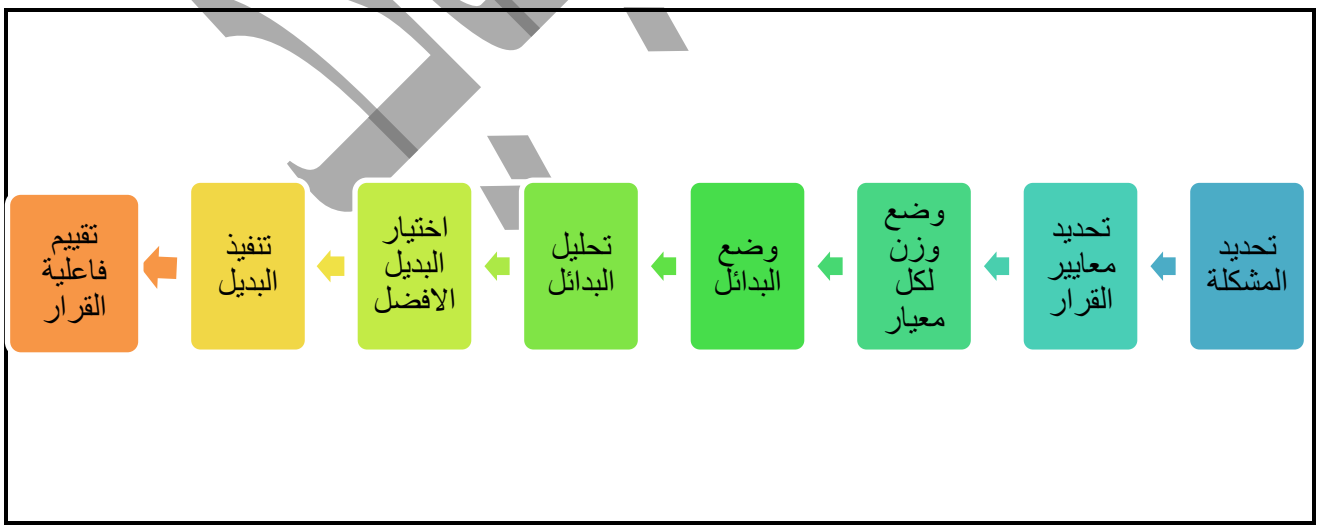
اتخاذ القرار:

عادة ما يوصف **اتخاذ القرار بأنه** (عملية اختيار البديل الافضل من بين مجموع البدائل المتاحة و تبدأ بتحديد مشكلة القرار و تنتقل عبر اختيار البديل الافضل الذي يخفف من المشكلة وتنتهي بتقييم مدى فعالية القرار (البديل الافضل) الذي تم اتخاذه).

خطوات عملية اتخاذ القرار:

تنطوي عملية اتخاذ القرار كما في الشكل (١) على عدة مراحل للوصول إلى حل للمشكلة او الموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه، وتتضمن العملية الخطوات التالية:

(الخطوة ١) تحديد مشكلة القرار: تبدأ عملية صنع القرار بتحديد المشكلة . **مثلا** مدير مبيعات شركة Pfizer. أنفق المدير ما يقرب من ٦٠٠٠ دولار على إصلاح السيارات على مدى السنوات القليلة الماضية. والآن سيارته محركها متهالك وتقديرات التكلفة تشير إلى أنه لاجدوى من إصلاحه. علاوة على ذلك ، وسائل النقل العام المريحة غير متوفرة. لذلك ، لدينا مشكلة، وتتمثل بحاجة المدير إلى امتلاك سيارة تعمل لان سيارته الحالية لا تعمل.



الشكل(١) يوضح عملية اتخاذ القرار

(الخطوة ٢) تحديد معايير القرار: بمجرد تحديد المدير لمشكلة ما، يجب تحديد معايير القرار التي ستكون مهمة في حل هذه المشكلة. في مثال شراء السيارة ، يقوم مدير المبيعات بتقييم العوامل ذات الصلة بقراره ، والتي قد تتضمن معايير(كما في الجدول ١) مثل السعر أو الموديل (بابين أو أربعة أبواب) ، الحجم (صغير أو متوسط) ، الشركة المصنعة (الفرنسية ، اليابانية ، الكورية الجنوبية ، الألمانية ، الأمريكية) ، المعدات الاختيارية (نظام الملاحة ، حماية الصدمات الجانبية ، الجلود الداخلية) ، وسجلات الإصلاح.هذه المعايير ذات صلة باتخاذ قرار شراء السيارة.

الجدول(١) معايير اتخاذ قرار شراء السيارة ووزن كل معيار.

المعيار	الوزن
السعر	١٠
الراحة	٨
المتانة	٥
سجل الاصلاح	٥
الاداء	٣
المعالجة	١

(الخطوة٣) وضع وزن للمعايير: في العديد من حالات صنع القرار ، ليست المعايير كلها بنفس الاهمية. لذلك، يتعين على صانع القرار تخصيص أوزان للمعايير المدرجة لمنحهم الأولوية في القرار . وذلك بإعطاء المعيار الأهم وزنًا ١٠ ثم تعيين الأوزان الاقل لبقية المعايير.

(الخطوة٤) وضع البدائل: تتضمن وضع صانع القرار البدائل التي يمكنها حل المشكلة بنجاح .لا يتم إجراء أي محاولة في هذه الخطوة لتقييم هذه البدائل، فقط يتم وضعها . لنفترض أن مديرنا يحدد ١٢ سيارة كخيارات (بدائل) قابلة للتطبيق: جيب كومباس ، فورد فوكس ، هيونداي إلنترا ، فورد فييستا إس إي إس ، فولكسفاغن غولف ، تويوتا بريوس ، مازدا ٣ MT و Kia Soul و BMW i3 و Nissan Cube و Toyota Camry و Honda Fit Sport MT.

الجدول(٢) يوضح وضع مجوعة من البدائل لاتخاذ قرار شراء سيارة.

البدائل	السعر	الراحة	المتانة	سجل الاصلاح	الاداء	المعالجة	الكلي
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35
Ford Fiesta SES	9	5	6	7	6	5	38
Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW i3	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit Sport MT	8	6	6	5	7	8	40

(الخطوة ٥) تحليل البدائل: يقوم صانع القرار بتحليل كل بديل من خلال تقييمه للمعايير. تصبح نقاط القوة والضعف لكل بديل واضحة عند مقارنتها بالمعايير والأوزان المحددة لها. يوضح الجدول (٢)القيم المقدرة التي حددها المدير لكل واحد من بدائله الـ١٢ بعد أن تم اختبار كل منها سيارة. ضع في اعتبارك أن التقييمات الموضحة في الجدول (٢) تستند إلى التقييم الذي أجراه مدير المبيعات. مرة أخرى، نستخدم مقياسًا من ١ إلى ١٠.

الجدول(٣) تقييم البدائل = وزن البديل×وزن المعيار

البدائل	السعر(١٠)		الراحة (٨)		المتانة(٥)		سجل الاصلاح(٥)		الاداء (٣)		المعالجة(١)		الكلي
Jeep Compass	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Focus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Hyundai Elantra	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Ford Fiesta SES	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218
Volkswagen Golf	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Toyota Prius	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Mazda 3 MT	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Kia Soul	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW i3	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Honda Fit Sport MT	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

(الخطوة ٦) تحديد البديل الافضل: تتضمن هذه الخطوة اختيار البديل الافضل من بين مجموع البدائل التي تم تقييمها. وهذه الخطوة هي بسيطة إلى حد ما. تتطلب فقط اختيار البديل الذي حصل على أعلى الدرجات. في مثالنا شراء السيارة (كما في الجدول (٣))، فإن المدير سوف يختار تويوتا كامري. على أساس المعايير المحددة، والأوزان المعطاة للمعايير، وتقييمها لكل سيارة على المعايير ، سجلت تويوتا أعلى نقطة [٢٢٤ نقطة] ، وبالتالي، أصبحت البديل الأفضل.

(الخطوة ٧) تنفيذ القرار: على الرغم من اكتمال عملية الاختيار في الخطوة السابقة ، فقد يظل القرار يفشل إذا لم يتم تنفيذه بشكل صحيح . لذلك، تتضمن هذه الخطوة، تنفيذ القرار، و وضع القرار موضع التنفيذ. يشمل التنفيذ أيضًا نقل القرار إلى الاشخاص الذين يتاثرون بالقرار والتزامهم به.

(الخطوة٨) تقييم النتائج: في الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار ، يقوم المدراء بتقييم نتائج القرار لمعرفة ما إذا كانت المشكلة قد تم حلها. وهل البديل الذي تم اختياره و تنفيذه في الخطوات السابقة سوف يحقق النتيجة المطلوبة؟ بالنسبة لمدير المبيعات لدينا ، هذا يعني هل حصل على سيارة تعمل بشكل جيد وذات موثوقية عالية؟ يعتبر تقييم نتائج القرار جزءًا من عملية المراقبة الإدارية ، التي سنناقشها في الفصول القادمة.

(RobbinS et.al.,2017)

التنظيم

١- مفهوم التنظيم:

تنشأ المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وحتى تحقق هذه الأهداف فإنه يلزمها القيام بالعديد من الأنشطة والتي تمارس من خلال وظائف معينة. وهذه العناصر الأهداف والأنشطة والوظائف لابد لها من ترتيب معين يحكم

علاقاتها وينظم حركاتها بحيث يتم تأدية الأعمال بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يطلق عليه التنظيم. **ويعرف التنظيم بأنه عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف محددة، وتخصيص مسؤول لكل مجموعة من الأنشطة مع توفير السلطة التي تمكنه من الإشراف وقيادة الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة.**

يعنى ذلك أن عملية التنظيم تقتضي ضرورة تحديد الأهداف، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ثم تجميع الأنشطة في شكل مجموعات إدارية، ثم تحديد مهام هذه المجموعات وتوفير السلطات اللازمة لإنجاز هذه المهام، ثم بيان علاقات هذه المجموعات أو الوحدات مع بعضها البعض.

٢- خطوات عملية التنظيم:

تتطلب عملية التنظيم المرور بمجموعة من الخطوات المنطقية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ **تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها** . فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما أداة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد تتنوع وتتعدد الأهداف بحيث تشتمل الربحية والحصة السوقية والرفاهية الاجتماعية والنمو والاستقرار والتوسع والريادة في السوق ... الخ.

٢ **تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف** . إذ يتطلب حصول المنظمة على الارباح معينة القيام بتصميم وانتاج منتجات ذات جودة واسعار مناسبة وحملات ترويجية...الخ لزيادة نسبة المبيعات وبالتالي تحقيق الارباح.

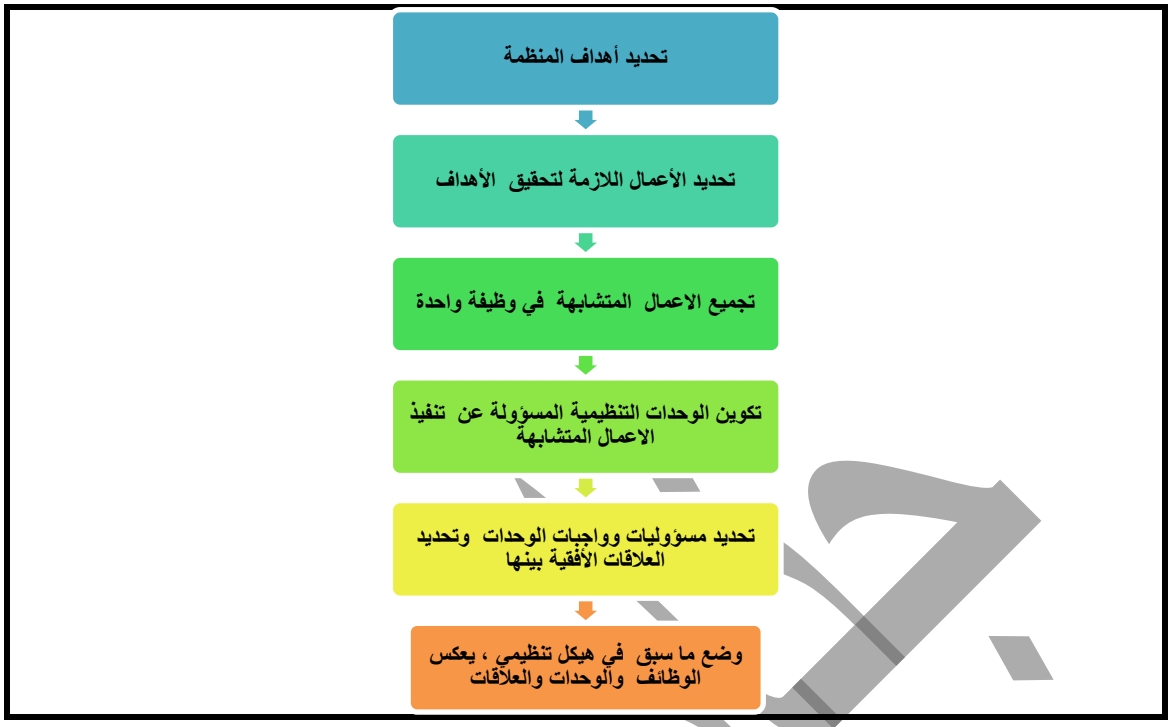
٣ **تجميع الاعمال والأنشطة المتشابهة أو المتكاملة في وظيفة واحدة،** يساعد ذلك في تحقيق مزايا التخصص.مثلا في احدى المصارف يكون تجميع أعمال تلقي الشيك من العميل والإجراءات الأخرى المتعلقة بصرفه في وظيفة واحدة.

٤ **تكوين الوحدات التنظيمية التي يعهد إليها بمهمة تنفيذ الأنشطة المتشابهة أو المتكاملة** ، وبما يحقق الإشراف الفعال على تلك الأنشطة ويعنى ذلك أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة أو التي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك .

٥ **تحديد مسئوليات وواجبات الوحدات التنظيمية ، وتحديد العلاقات الأفقية بين تلك الوحدات** . فيمكن مثلاً تجميع أقسام الحسابات الجارية والتوفير والودائع لأجل تحت إدارة الودائع، كما يجب تجميع أنشطة الائتمان تحت ادارة الائتمان وهكذا.

٦ **ترجمة ما سبق في شكل هيكل تنظيمي يعكس الوظائف والوحدات والعلاقات وانسياب السلطة**. ويساعد هذا الهيكل في الحكم على مدى سلامة التنظيم ، فضلاً عن أنه يوضح للعاملين حدود السلطة والمسئولية

المنوطة بهم ، ويلخص الشكل (٢) خطوات عملية التنظيم .



الشكل(٢) يوضح خطوات عملية التنظيم

٣- **الهيكل التنظيمي** :

إذا ما كان على التنظيم أن يحقق أهدافه، فإن العمل يجب توزيعه على الأقسام والأفراد. وهذا يعني ضرورة وجود هيكل تنظيمي. **ويعرف الهيكل التنظيمي بانه (الإطار الذي يبين حدود المنظمة الرسمية التي تمارس أنشطتها من خلاله.** وهو **الترتيب الهرمي عادة لخطوط السلطة والاتصالات وحقوق وواجبات الافراد في المنظمة. ويحدد كيفية تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة للإدارة).** في الهيكل **المركزي** ، تتمتع الطبقة العليا من الإدارة بمعظم سلطة اتخاذ القرار ولديها سيطرة محكمة على الأقسام . في الهيكل **اللامركزي** ، يتم توزيع سلطة اتخاذ القرار ، وقد يكون للإدارات والأقسام درجات مختلفة من الاستقلالية.

٤- **مبادئ التنظيم :** قدمت المفاهيم الأساسية لعملية التنظيم التي صاغها كُتّاب الإدارة مثل هنري فايول وماكس ويبر مبادئ هيكلية للمديرين ليتبعوها. لقد مرت أكثر من ٩٠ سنة منذ أن تم اقتراح العديد من تلك المبادئ في الأصل. وبالنظر إلى طول هذا الوقت وكل التغييرات التي حدثت ، فستعتقد أن هذه المبادئ ستكون في الغالب بلا قيمة اليوم. من المدهش أنها ليست كذلك. هي لا تزال تقدم رؤى قيمة في تصميم منظمات كفوءة وفعالة. وسنناقش فيما يأتي المبادئ الأساسية للتنظيم وهي: التخصص في العمل ، تجميع الأنشطة (التقسيمات الأدارية) ، السلطة والمسؤولية ، نطاق الاشراف ، المركزية و اللامركزية ، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

أ- **تخصص العمل**: **وهو تقسيم أنشطة العمل إلى مهام عمل منفصلة والقيام بجزء من النشاط بدلاً من النشاط بأكمله من أجل زيادة الإنتاج في العمل.** يقوم عمال مصنع **ولسون للمنتجات الرياضية** بتصنيع كل كرة قدم مستخدمة في دوري كرة القدم الوطني ومعظم تلك المستخدمة في مباريات كرة القدم في المدارس الثانوية والكليات. ولتلبية أهداف الإنتاج اليومية ، يتخصص العمال في المهام الوظيفية مثل التصميم و التشكيل ، الخياطة ،والربط وما إلى ذلك.

يرى معظم المدراء اليوم أن تخصص العمل هو آلية تنظيم مهمة لأنها تساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر كفاءة. ومع ذلك ، يتعين على المديرين أيضا أن يدركوا حدوده. هذا هو السبب في أن شركات مثل أمريكان إكسبريس تقلل من التخصص في العمل ، وبدلاً من ذلك تمنح الموظفين مجموعة كبيرة من المهام للقيام بها.

ب- تجميع الأنشطة (التقسيم الاداري):

وهي عملية تجميع الأنشطة والوظائف المشتركة معًا بحيث يتم العمل بطريقة منسقة ومتكاملة. بعد تحديد مهام لكل وظيفة والعاملين الذين يقومون بتلك المهام .هناك **خمسة أنواع لتجميع الأنشطة** في المنظمة (انظر الشكل ٣)، لا يوجد أسلوب وحيد للتجميع ويكون جيد لكافة المنظمات، اذا تختلف الاساليب من منظمة لاخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وعوامل اخرى. وبالتالي تستخدم المنظمة نوع التجميع الذي يساهم بشكل أفضل في تحقيق أهدافها.

الوظيفي	• تجميع الموظفين على أساس الوظائف المطلوب انجازها (مثل الهندسة والمحاسبة ونظم المعلومات والموارد البشرية والموارد المالية)
المنتوجي	• تجميع الموظفين على أساس مناطق المنتجات الرئيسية في المنظمة (مثل أحذية النساء وأحذية الرجال والملابس والاكسسوارات)
الزبائني	• تجميع الموظفين استنادًا إلى مشاكل واحتياجات الزبائن(على سبيل المثال ، تجارة الجملة والتجزئة)
الجغرافي	• تجميع الموظفين استنادًا إلى الموقع الذي يتم فيه تقديم المنتج (على سبيل المثال ، الشمال والجنوب والشرق الأوسط والشرق)
العملياتي	• تجميع الموظفين على أساس تدفق العمل أو تدفق الزبائن وذلك حسب سير العمل(على سبيل المثال ، اختبار المنتج ، دفع النقود)

الشكل(٣) يوضح أنواع تجميع الأنشطة في المنظمة

ت- السلطة والمسؤولية:

تشير السلطة إلى حق المدير باعطاء اوامر والتخاذ القرارات عندما يكون في منصب إداري ومن واجب العاملين الامتثال لتلك الأوامر. ترتبط السلطة بمنصب الموظف (المركز الوظيفي) داخل المنظمة وليس لها أي علاقة بالخصائص الشخصية للمدير . عندما يتم إخلاء منصب السلطة ، فإن الشخص الذي ترك المنصب لم يعد لديه أي سلطة. السلطة تبقى مع المنصب وتمنح للشخص الجديد الذي سيشغله.

اما المسؤولية فتعني التزام الفرد العامل باداء واجبات محددة وترتبط عادة بحجم السلطة الممنوحة فعندما يفوض المديرون السلطة ، يجب تحميلهم مسؤولية مساوية لها. أي أنه عندما يُمنح الموظفون حقوقًا ، فإنهم يتحملون التزامًا مقابل تلك السلطة. وسيتم محاسبتهم عن أدائهم إن تخصيص السلطة دون مسؤولية والمساءلة

يخلق فرصاً للإساءة. وبالمثل ، لا ينبغي تحميل أي فرد المسؤولية أو الخضوع للمساءلة اذا كان لا يملك سلطة على الإطلاق.

ث- نطاق الاشراف:

ويمثل عدد الافراد الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم ومتابعتم بكفاءة وفاعلية. كم عدد الموظفين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية؟ هذه المسألة من نطاق الاشراف تلقت قدرا كبيرا من الاهتمام من كتاب الإدارة . على الرغم من أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول عدد محدد ، فإن معظم الأعداد الصغيرة تكون افضل - لا تزيد عادة عن ستة عمال - من أجل الحفاظ على السيطرة. مع ذلك **يعتمد زيادة او تقليل نطاق الاشراف الكفوء والفعال على عدة عوامل منها (ماهي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف الفعال؟):**

- خبرة الموظف وتدريبه (كلما تزداد ، يزداد نطاق الاشراف)
- تشابه مهام الموظف (كلما يزداد التشابه في المهام ،يزداد نطاق الاشراف)
- تعقيد تلك المهام (كلما يزداد التعقيد ، يقل نطاق الاشراف)
- القرب المادي من الموظفين (كلما يزداد القرب، يزداد نطاق الاشراف)
- كمية ونوع الإجراءات النمطية والمتكررة (كلما كانت اكثر نمطية ، يزداد نطاق الاشراف)
- تطور نظام المعلومات الإدارية للمنظمة (كلما كان أكثر تطورا، يزداد نطاق الاشراف)

ج- المركزية واللامركزية:

أحد الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة عند القيام بوظيفة التنظيم هو "في أي مستوى من المنظمة يتم اتخاذ القرارات؟" اذ ترتبط المركزية واللامركزية بدرجة تفويض السلطة. **المركزية (هي درجة اتخاذ القرارات والسلطة في المستويات الإدارية العليا من المنظمة). اللامركزية (هي درجة اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة في المستويات الإدارية المختلفة (الوسطى والاشرافية) اضافة إلى المستويات الإدارية العليا).** لا توجد منظمة مركزية بالكامل أو لا مركزية بالكامل إي انها شيء نسبي . ففي كل منظمة توجد مركزية ولامركزية في الوقت ذاته . اذ يختار المديرون في كثير من الأحيان مقدار المركزية أو اللامركزية التي ستسمح لهم بتنفيذ قراراتهم على أكمل وجه وتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أن ما يعمل في منظمة ما لن يعمل بالضرورة في منظمة أخرى، عندما يقوم المديرون بتمكين الموظفين وتفويضهم سلطة اتخاذ القرارات بشأن تلك الأشياء التي تؤثر على عملهم ولتغيير الطريقة التي يفكرون بها في العمل ، فهذا هو اللامركزية. ومع ذلك ، لاحظ أنه لا يعني أن المديرين من المستويات العليا لم يعودوا يتخذون قرارات.

ح- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

التنظيم الرسمي ويعني وضع معايير واضحة للوظائف في المنظمة وتوجيه سلوك العاملين والتحكم به وفقًا لقواعد وإجراءات محددة. لدى المنظمات ذات الطابع الرسمي العالي وصف وظيفي واضح ، وقواعد تنظيمية عديدة ، وإجراءات محددة بوضوح تغطي مراحل العمل. لا يمتلك الموظفون سوى القليل من حرية التصرف بشأن اعمالهم وكيفية اداءها. ومع ذلك ، عندما يكون التنظيم الرسمي منخفضًا ، يكون لدى الموظفين مزيد من حرية القرارات في كيفية قيامهم بعملهم. على الرغم من أن بعض التنظيم الرسمي ضروري من أجل الاتساق

والتحكم ، فإن العديد من المنظمات اليوم تعتمد بدرجة أقل على القواعد الصارمة والتوحيد القياسي لتوجيه وتنظيم سلوك الموظفين.

(RobbinS et.al.,2017)

التوجيه

يقصد بالتوجيه **كافة الأعمال التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم بهدف تعريفهم وتوجيههم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من ترجمة الخطط إلى واقع فعلي في ظل الأسس والمبادئ التنظيمية التي تم الاتفاق عليها**. كما يهدف المدير من ممارسة وظيفة التوجيه إلى مساعدة المرؤوسين في التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم.

ويجب الإشارة إلى أن نوع التوجيه ومقداره يعتمد بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم الذي مارسه المدير مسبقا. فكلما كان هناك قصور في أداء وظيفتي التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال والعكس صحيح، فكلما اتسمت ممارسة المدير لوظيفتي التخطيط والتنظيم بالدقة والشمول والموضوعية، وكلما اتبع إجراءات تنظيمية سليمة وتم رسم خطوط واضحة **للسلطة والمسئولية** كلما قلت المشاكل التي من المحتمل أن يقابلها المرؤوسون أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال، وهذا يقلل من القرارات الفورية التي يضطر المدير لاتخاذها.

الخصائص الرئيسية للتوجيه هي كما يلي:

١. **وظيفة واسعة الانتشار**: يحدث التوجيه على كل مستوى من مستويات المنظمة. حيثما توجد علاقة الرئيس – المرؤوس ، يكون التوجيه موجودًا حيث يقدم كل مدير التوجيه لمرؤوسيه.

٢. **نشاط مستمر**: إن التوجيه وظيفة مستمرة لأنها تستمر طوال حياة المنظمة بغض النظر عن التغييرات في المديرين أو الموظفين.

٣. **ترتيب هرمي تنازلي:** يتدفق التوجيه من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة المباشرة. يمارس كل مدير هذه الوظيفة على مرؤوسه المباشر.

٤. **العامل البشري**: ترتبط وظيفة التوجيه بالمرؤوسين وبالتالي فهي مرتبطة بالعامل البشري. ونظرًا لأن العامل البشري معقد وسلوكه لا يمكن التنبؤ به، تصبح وظيفة التوجيه مهمة.

٥. **نشاط إبداعي**: تساعد وظيفة التوجيه في تحويل الخطط إلى أداء. بدون هذه الوظيفة، يصبح الناس غير نشطين وتكون الموارد المادية بلا معنى.

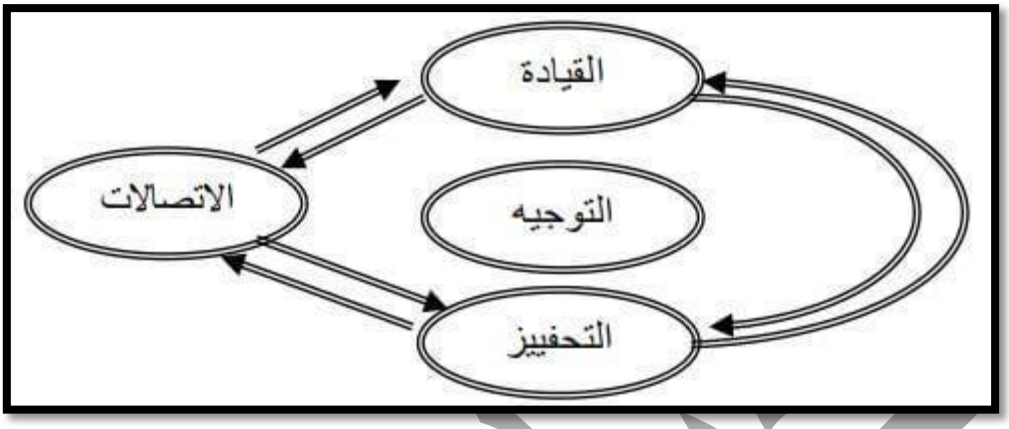
عناصر التوجيه

وليكون التوجيه الإداري ناجحًا، يجب أن يتكون من بعض عناصر الموضحة في الشكل(٤)، وهي:

١. الاتصالات الإدارية

٢. القيادة

٣. التحفيز.



الشكل(٤)يوضح عناصر عملية التوجيه

القيادة

- **مفهوم القيادة :**

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة . والقيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر ، أي العلاقة هنا القائمة بين الرئيس بمرءوسيه ورؤسائه . ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين ودفعهم للعمل باتجاه معين لذا فإننا سوف نتناول في هذا الفصل .

و تعرف القيادة: بانها قدرة الفرد (القائد) على التأثير بالاخرين وتحريكهم نحو انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف.

ومهما تعددت التعاريف الا ان هناك اتفاق على ان **عناصر القيادة** هي:

- القائد: شخص يمتلك قدرات ومهارات عالية.
- التابعون: كل قائد يجب ان له تابعين لتحقيق هدف محدد.
- قوة التأثير: القائد يجب ان تكون لديه قوة للتاثير في التابعين له.
- الهدف: هدف يسعى له القائد لتحقيقه
- الموقف: الموقف الذي يمارس فيه كل من القائد والتابعين اعمالهم.

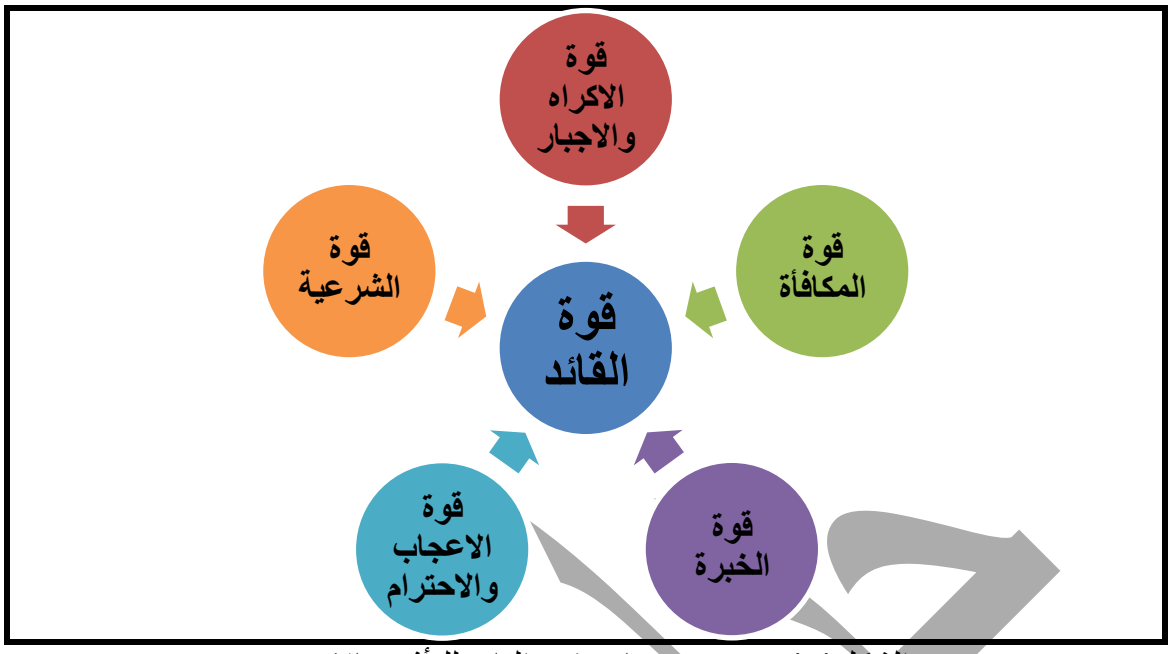
مما سبق نتوصل إلى ان القيادة تختلف عن القائد كون القيادة عملية متكاملة تتكون من عدد من العناصر(القائد،التابعون،قوة التأثير...الخ) اما القائد فهو الشخص الذي يكون احد عناصر عملية القيادة.وبمعنى

اخر القائد:هو شخص يستطيع التأثير على الآخرين ولديه سلطة إدارية. اما القيادة:هي عملية قيادة مجموعة من الافراد العاملين والتأثير على تلك المجموعة لتحقيق أهدافها.

٢ـ مصادر قوة القيادة :

فإن القوة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وفي إطار المنظمة فإن القوة هي المقدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق نتائج مفضلة ، وفي ضوء ذلك فإن القوة (أو التأثير) يمكن تعريفها وفقاً لخمسة مصادر رئيسية(موضحة بالشكل٥) على النحو التالي:

- **قوة الشرعية:** والتي تعكس السلطة الرسمية والتي يستمدها القائد نتيجة مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **قوة الاكراه والاجبار:** وتتمثل في المقدرة على التخويف والعقاب والحرمان من المكافأة للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق نتائج معينة . أي أن العقاب والتخويف وإلحاق الضرر يمكن أن يكونوا من مصادر القوة لبعض القادة.
- **قوة المكافأة**: وهنا تعتمد القوة في التأثير على سلوك الآخرين على مصدر المكافأة من الأجور الإضافية والحوافز والمزايا المادية والتقدير والمساواة في العمل والعدالة والترقية وغيرها التي تجعل بيئة العمل في حالة سعيدة وتزيد من دافعية العاملين لتحقيق الاهداف التنظيمية.
- **قوة الخبرة:** العديد من القادة لديهم القوة والتأثير بسبب أنهم خبراء في مجال عملهم . وفي هذه الحالة فإن الحاجة إلى السلطة يعتبر أمراً غير ضروري للتأثير في الآخرين . فبسبب الخبرة لدي المدير فإن المرؤوسين يكونون على استعداد لتقبل التأثير في سلوكهم لأنهم يدركون أن هذا الشخص متميز من حيث القدرة والمعرفة والمهارة.
- **قوة الاحترام والاعجاب:** إن المقدرة التي تتوفر لدى شخص ما لتنمية الإحساس لدي الآخرين بالاحترام والإعجاب لشخصه يمكن أن يطلق عليها القوة الرمزية والتي مصدرها الاحترام والإعجاب بشخصيته ومهاراته وطريقة تعامله مع الآخرين. إن مثل هذا الشخص ننظر إليه عادة على أنه ذو خاصية قيادية ، ومن ثم نستمع بارتياح إلى نصائحه ونعتقد في أفكاره.

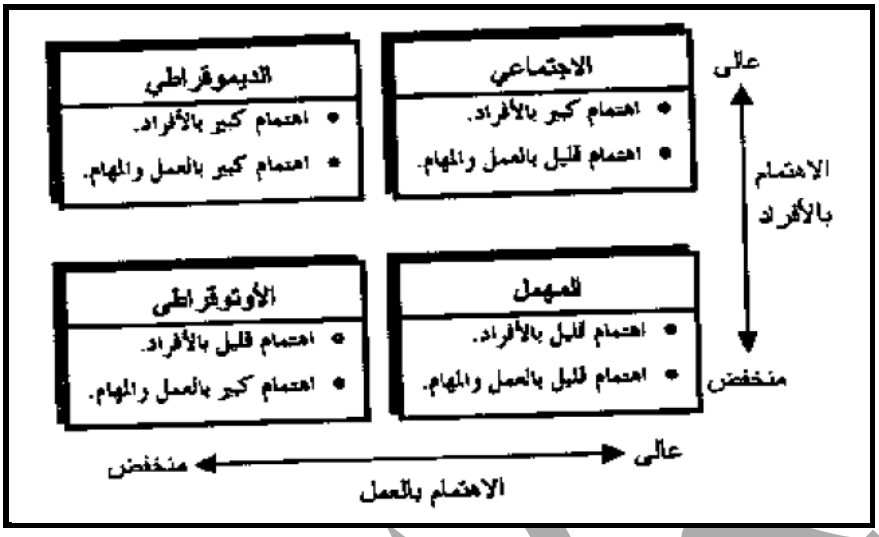


الشكل(٥) يوضح مصادر قوة القائد للتأثير بالاخرين

٤- انماط القيادة(انواع القيادة):

يختلف اسلوب تعامل القادة مع التابعين ويحدد ذلك نوع القيادة التي يتبعونها وفيما يأتي عدد من الانواع:

- **القيادة الاجتماعية** : ويركز هذا النمط بدرجة عالية على الأفراد من خلال مشاركتهم في حل المشكلات . والعمل معهم كفريق ، والحرص على الحصول على قبولهم ورضائهم . ولكن في نفس الوقت فإن هذا النمط يهتم بدرجة بسيطة بالعمل من حيث الأوامر وتنفيذ المهام والرقابة .
- **القيادة الاوتوقراطية**: ويهتم هذا النمط بدرجة عاليه بالعمل والإنتاج من خلال الأوامر والتعليمات والرقابة الشديدة . وفي نفس الوقت فإن هذا النمط يهتم بدرجة بسيطة بالأفراد من حيث اتجاهاتهم وواقعيتهم في العمل . ووفقاً لهذا النمط القيادي فالفرد أداة من أدوات الإنتاج ولابد أن يخضع للنظم والتعليمات والرقابة .
- **القيادة الديمقراطية**: ويتميز هذا النمط باهتمامه الكبير بالأفراد والعمل أو الإنتاج. إنه ذلك الأسلوب القيادي الذي يستند إلى مشاركة الآخرين في حل المشاكل واتخاذ القرارات، ويهتم بحاجاتهم المادية والنفسية وتحفزهم للعمل بروح الفريق. وفي نفس الوقت يهتم هذا النمط بالعمل وتحقيق النتائج من خلال الأفراد .
- **القيادة المهملة:** وقد يكون نادر الوجود حيث يتمثل في الاهتمام البسيط بكل من الأفراد والعمل. إن هذه الصورة تعكس ضعف واهتمام القيادة .



الشكل (٦) يوضح النموذج ثنائي الابعاد لانماط القيادة (ديموقراطية،اجتماعية، اوتوقراطية،مهملة)

- **القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية:**

القيادة الرسمية والتي ترتبط بالمديرين في المستويات الإدارية الرسمية، والهيكل التنظيمي وموقع الموظف ومنصبه في المنظمة.

ولكن وبعيداً عن الهيكل التنظيمي والأوضاع الوظيفية فإننا كثيراً ما نسمع عن أفراد يلعبون دوراً قيادياً مؤثراً في سلوك الآخرين من الزملاء من خلال العلاقات الشخصية وليس من خلال السلطة الرسمية إننا كثيراً ما نرى أحد الموظفين في منظمة ما يؤثر في سلوك العشرات من زملائه ويوجه هذا السلوك الوجهة التي تخدم مصالح واهتمامات الأهداف الشخصية للجماعة . وهو يستند في ذلك إلى علاقته غير الرسمية مع أعضاء الجماعة والمتمثلة في الصداقة والثقة والقبول العام وإجماع الآخرين على أن هذا الشخص خير من يمثلهم ويعبر عن رأيهم ويدافع عن حقوقهم . إن القيادة الغير رسمية من حيث التأثير في السلوك لا تقل أهمية عن القيادة الرسمية ، وبل أحياناً تقاوم القيادة الرسمية وتتسبب في فشلها. **وتعرف القيادة الرسمية بانها** (تلك التي تحدث داخل الجماعات غير الرسمية اذ يتبع الزملاء القائد ليكون ممثلاً لهم ومعبراً عن حقوقهم ومدافعاً عنها ، ومطيعون لتوجيهاته وتعليماته التي لا تستند إلى سلطة رسمية . إن أدوات القيادة غير الرسمية هي الالتزام الاجتماعي والمعتقدات والاتجاهات ، وخصائص شخصية القائد الغير رسمي ومهاراته وقدراته).

(التحفيز)

يعتبر الأداء الفعلي للفرد دليلاً ومؤشراً على دافعية الفرد، عندما يكون الأداء منخفضاً فإن معنى ذلك أن الفرد ليس لديه الدافعية (ليس محفزًا). وعموماً فإن انخفاض أداء الفرد لا يرجع فقط لأسباب تتعلق بالتحفيز وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء مثل عدم توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأداء أو مثلاً ان الفرد أصلاً ليس لديه المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذا الأداء

يمكن تعريف التحفيز Motivation بأنه **تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين،ويشمل التعرف على حاجات (Needs) ورغبات (Desires) واهتمامات (Interests) المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه. و** تظهر اهمية التحفيز في المنظمة من خلال ماياتي:

١. ارتفاع مستوى الاداء: فالموظف ذو الدوافع العالية يبذل جهدًا إضافيًا في العمل ويكون لديه شعور بالانتماء إلى المنظمة.
٢. انخفاض معدل دوران الموظفين والتغيب عن العمل: زيادة مستوى التحفيز هو السبب الجذري لانخفاض معدل دوران الموظفين والتغيب عن العمل. و ارتفاع مستوى التغيب عن العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وسوء الجودة والهدر والاضطراب في جداول الإنتاج.
٣. قبول التغيير في المنظمة: التغيير الاجتماعي والتطور التكنولوجي الذي يحدث في البيئة الخارجية له تأثير كبير على تحفيز الموظفين. فيجب أن تضمن الإدارة إدخال التغييرات في المنظمة وشرح فوائدها للموظفين بحيث لا توجد مقاومة للتغيير ويتم تحقيق النمو التنظيمي.
٤. الحفاظ على الصورة التنظيمية: يجب تنظيم برامج تدريب وتطوير منتظمة لإبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث المهارات، وهذا سيكون له تأثير إيجابي على الموظفين، وسيعمل علي تحسين صورة المنظمة. الصورة التنظيمية الجيدة ستساهم في تحسين سمعة العلامة التجارية للمنتج والخدمات التي تقوم المنظمة بتسويقها.

أنواع التحفيز:
يقسم التحفيز حسب مصدره الى :
١. **تحفيز داخلي** : ينشأ من العوامل الذاتية الداخلية التي تؤثر على سلوك الأفراد. فعندما يشعر الأفراد أن عملهم مهم ومثير للاهتمام ومليء بالتحدي ويوفر لهم درجة معقولة من الاستقلالية (حرية التصرف)، وفرصًا لتحقيق التقدم المهني، ونطاقًا لاستخدام وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. حينها يكون العمل من العوامل الذاتية الداخلية لتحفيز الأفراد.

٢. **التحفيز الخارجي**: ينشأ من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الأفراد، فالرغبة في فعل اي شيء في التحفيز الخارجي تكون بسبب المكافآت او العقوبات التي يجلبها القيام بالفعل. و هذه المكافآت مثل، الحوافز أو زيادة الأجور أو المديح أو الترقية؛ وهذه العقوبات مثل الإجراءات التأديبية، أو خصم من الأجر. ويمكن أن يكون التحفيز الخارجي تأثير فوري وقوي، ولكنه لن يدوم طويلاً بالضرورة.

<u>اساليب وطرق تحفيز الافراد العاملين:</u>

توجد عدة طرق واساليب لتحفيز الافراد العاملين نذكر منها:

١. **اشرح لموظفيك الدور الذي يقومون به في المنظمة:** يُعد السماح لموظفيك بمعرفة دورهم في كل من نجاح وفشل المنظمة أمراً مهماً للغاية خاصة بالنسبة للشركات الناشئة.
٢. **الشكر والثناء على العمل الجاد**: يعد توجيه الشكر والثناء على العمل الشاق للموظفين والاعتراف بجهودهم من أكثر الطرق الغير مكلفة ومن أكثرها وضوحاً لتحفيز الموظفين. مثل تقديم المديح أمام الموظفين الآخرين يمكن أن يحقق الكثير.
٣. **امنح الموظفين فرصة لتنمية مهاراتهم وتطويرها**: يعد التأكد من أن موظفيك لديهم المهارات اللازمة للقيام بعملهم طريقة ممتازة لإبقائهم متحمسين. لا يرغب أي موظف في الشعور بالجمود في وظيفته، لذا فإن تقديم تدريب إضافي يمكن أن يساعدهم على الشعور بأنهم أعضاء من القوي العاملة يتمتعون بالتقدير والاحترام.
٤- **خلق بيئة عمل منفتحة، باعثة على الثقة، وممتعة**: تحتاج إلى خلق بيئة عمل مواتية لموظفيك. احرص على بناء الثقة من خلال دعم موظفيك وحماية مصالحهم وحمايتهم من النقد غير العادل.

٥. **قدم تغذية راجعة محددة ومتكررة حول الأداء:** التغذية الراجعة المنتظمة مهمة في تحفيز الموظف. قدم تقارير منتظمة عن أرباح الشركة وأيضاً عن خسائرها. حاول إبلاغ موظفيك أنهم يفعلون الشيء الصحيح بقدر ما تبلغهم عندما يكونون على خطأ.
٦. **استمع إليهم:** يستمع المدير الجيد إلى مشاكل الموظف واهتماماته واقتراحاته وأفكاره. تذكر أنه على الرغم من أن هذه الأشياء قد تبدو غير مهمة في بعض الأحيان، إلا أنها تحمل أهمية للموظف.

٨. **التعرف على أصحاب الأداء العالي ومكافأتهم وتشجيعهم:** الاعتراف والتعرف على إنجازات الموظفين للتأكيد على حقيقة أن هذه الإنجازات قيمة ومهمة. من خلال الثناء اليومي، فإنك تُظهر تقديرك لجهود الموظف.
٩. **إشراك الموظفين في صنع القرار:** يعد إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تهمهم أو التي ستؤثر عليهم طريقة ممتازة لتحفيزهم. اسأل عن آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم وحاول دمج بعضها في القرارات النهائية.
١٠. **احتفل بالنجاح:** خذ وقتًا للاحتفال بنجاح الأفراد مثل الترقية ونجاح الشركة وأيضاً نجاح الإدارات المختلفة. تنظيم الرحلات أو نزهات أو حفلات للموظفين سيساعد بشكل كبير في تعزيز تحفيز موظفيك.

الاتصال الاداري

١- مفهوم واهمية الاتصال في المنظمة:
يعد الاتصال المحرك الاساسي للعاملين ودفعهم نحو العمل، اذ يمثل العنصر الحيوي في المنظمة وهو احد العناصر الاساسية التي تدفع العاملين نحو العمل واداء الوظائف وتحقيق الاهداف، **ويعرف الاتصال داخل المنظمة بانه (عملية تبادل الاراء والافكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل خلال العمليات الادارية الاربعة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وفي المستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى، الاشرافية) وبين وظائف المنظمة المختلفة واقسامها لتحقيق مجموعة من الاهداف).**

وتبرز **اهمية الاتصالات الادارية** بصورة اكثر وضوحا من خلال مايأتي:

١- **اساس مهم للقيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة** : عند قيام المدير **بالتخطيط** يحتاج إلى معلومات من خارج المنظمة ومن داخل المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون لديه نظام للاتصالات الإدارية يضمن لـه توفير هذه المعلومات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المطلوبة وعندما يقوم **بالتنظيم** يحتاج إلى التعرف على قدرات ورغبات وإمكانيات المرؤوسين حتى يمكن توزيع الاختصاصات المناسبة للمرؤوس المناسب وهذا يتم عن طريق الاتصالات، وعند ممارسة المدير **لوظيفة التوجيه** يقوم بتبليغ التعليمات، قيادة الفريق، التحفيز، كل هذا يتم عن طريق الاتصالات.وكذلك الامر بالنسبة **لوظيفة الرقابة** فإنه يحتاج إلى بيانات عن التنفيذ الفعلي لكي يطابقها مع الأهداف المخططة حتى يتمكن من تحديد الانحرافات وهذا ما يتم عن طريق الاتصالات.

٢- **توزيع المعلومات:** أن الإتصالات الإدارية تقوم بتوزيع المعلومات على أقسام المنظمة وعدم وصول المعلومات لجزء معين من المنظمة معناه شل فاعلية هذا الجزء.

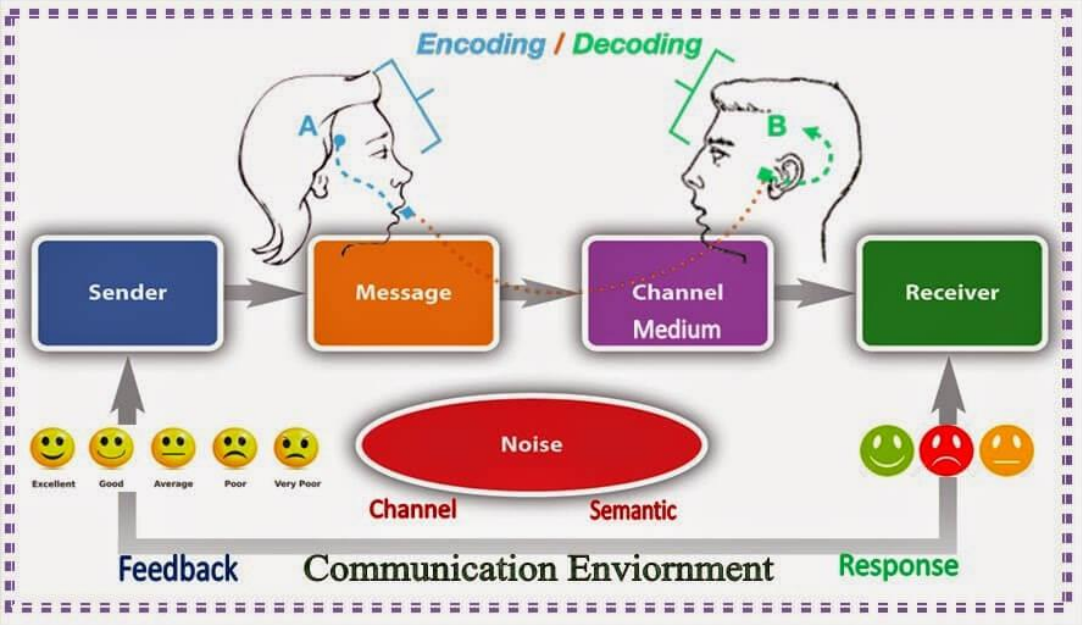
٣- **دراسة المشاكل وتقديم الحلول:** عملية الإتصالات مهمة لدراسة المشكلات وتقديم الحلول وتساعد على اتخاذ القرار السليم. لأن الكثير من المشاكل فى المنظمات سببها عدم وجود نظام اتصال جيد، فالإتصالات الإدارية تساعد على حل المشاكل وتقليلها، وبالتالى تزداد الإنتاجية داخل المنظمات.

٤- **تطوير علاقات الالفة والاحترام:** الإتصالات الإدارية تساعد على تكوين علاقات جيدة بين العمال والمديرين وبين العمال مع بعضهم البعض، فالإتصالات الجيدة تضمن للجميع وصول مشكلاتهم وتضمن التعبير عنها بطريقة صحيحة وبالتالى سوف تزيد علاقات المحبة داخل اى منظمة.

نموذج عملية الاتصال:

وسيتضح من الشكل(7) أن عملية الاتصالات تحتاج دورة كاملة من الأحداث والتي تبدأ من المرسل إلى المستقبل ثم العودة إلى المرسل مرة أخر ، وإليك عرض مختصر لهذه المكونات وكمايأتي:

١. المرسل: هو الشخص الذي يبدء عملية الاتصال، رغبة في نقل معنى أو او فكرة إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين .
٢. المستقبل:هو الطرف الآخر في عملية الاتصال . الذي يستقبل الرسالة الواردة والمختص باستيعاب قصد الراسل إليه .وهو الشخص المستهدف بعملية الاتصال .
٣. الترميز: وهي مجموعة المعاني أو الرموز التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه . وقد تأخذ هذه الرموز صورة كلمات أو أرقام أو أشكال أو تصرفات .
٤. وسيلة الاتصال:هي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عملية الاتصال . ويستخدم الراسل وسيلة اتصال ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المعطاة . وقد تكون وسيلة الاتصال لفظية في حالة الاتصال المباشر ، وقد تكون أية وسيلة من وسائل الاتصال غير المباشر مثل الراديو أو التليفزيون أو الصحيفة أو أي مادة مكتوبة .
٥. فك الرموز : فك التشفير هو "عملية" ترجمة رمز مشفر إلى لغة عادية مفهومة. في هذه العملية، يحول المستقبل الرموز التي استلمها من المرسل إلى أفكار. فك التشفير هو العملية المعاكسة للتشفير والغرض منها الحصول على معنى الرسالة.
٦. التغذية العكسية(التغذية الراجعة): لا تنتهي عملية الاتصال ما لم تكتمل الدائرة بالعودة إلى المرسل مرة أخرى. ويحدث إرجاع الأثر عندما يستجيب المستقبل لرسالة المرسل برسالة أخرى.
٧. المؤثرات الخارجية (التشويش): المؤثرات الخارجية يطلق عليها أيضاً التشويش، ويقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، و ينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال.



الشكل(٧) يوضح عناصر عملية الاتصال

٥- انواع الاتصالات:

- **الاتصال الرسمي** : تتحدد قنوات الاتصال الرسمي بالهيكل الإداري وعلاقات السلطة الرسمية . وتساهم قنوات الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى المساعدين ، وكذلك في التعرف على وجهات نظرهم في قضايا العمل. وتوجد ثلاثة أشكال منها وهي الاتصال الرأسي الهابط ، و الرأسي الصاعد و الأفقي .
  - ❖ **الاتصال الرأسي الهابط** : يطلق علي الرسائل والمعلومات المرسلة من المديرين إلى مساعديهم بالاتصال الرأسي الهابط . ويمثل هذا النوع من الاتصال الأداة الرئيسية في نقل الأوامر والتوجيهات من الرؤساء والمرؤوسين وفقاً لتدرج السلطة.
  - ❖ **الاتصال الرأسي الصاعد**: يطلق على الرسائل والمعلومات التي ينقلها المساعدون إلى رؤسائهم ، والتي قد تتعلق بالتقارير الخاصة بإنجاز المهام ومدى التقدم في العمل والمشكلات التي تعترض التنفيذ . إضافة إلى عرض الشكاوى والمقترحات.
  - ❖ **الاتصال الأفقي:** وهو ذلك النوعية من الاتصالات التنظيمية التي تتم بين المديرين والأقسام والعاملون في نفس المستوي التنظيمي . ويؤدي الاتصال الأفقي إلى إنجاز العديد من المهام في المنظمة ، حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة.
- **الاتصالات الغير رسمية**: يمتلك كل تنظيم هيكلاً غير رسمي ، ان عمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية ، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها للتنظيم . ومن الأسباب التي تؤدي إلى مزاولة أنماط الاتصالات غير الرسمية. تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي. الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة . تحقيق الارتباط بين أهداف الأفراد والجماعات .

دراسة حالة لادارة شئون الموظفين: موضوعها الاتصالات في المنظمة

احمد هو مدير إدارة شئون الموظفين في إحدى المنظمات ويعمل في إدارته عشرين موظف موزعين على أربع أقسام إدارية،يرأس كل منها رئيس ويمارس أحمد على رؤساء الأقسام إشرافاً مباشراً و على باقي الموظفين إشرافاً غير مباشر من خلال رؤساء أقسامهم.تقدم أحمد في الآونة الأخيرة بطلب للمدير العام يطلب منه تعيين مساعد له بسبب كبر حجم العمل لديه و قد استجاب الأخير للطلب و تم تعيينه وفي ضوء الظروف الجديدة في الإدارة قام أحمد بوضع نظام وشبكة اتصال بينه و بين مرءوسيه وقد عقد أحمد اجتماعاً عاماً لجميع من يعمل في إدارته رؤساء و مرؤوسين قام خلاله بشرح نظام الاتصال الجديد الذي سيعمل به في الإدارة وفق ما يلي:

١-لا يحق لرؤساء الأقسام الاتصال بالمدير أحمد مباشرة، فالاتصال سيكون من خلال مساعده.

٢- لا يحق للموظفين في الأقسام الاتصال بمساعد المدير أو المدير مباشرة فالاتصال من خلال رؤساء أقسامهم أولاً ثم المساعد فالمدير.

٣-خصص أحمد موعداً يوماً ولمدة ساعة من أجل تلقي الاتصالات في إدارته.

٤-يكون الاتصال بالمدير مصطفى كتابيا أما الاتصال الشفهي فيجب أن يكون في أضيق الحدود وعند الحاجة و الضرورة وذلك لوجود قناعة عند مصطفى بأن الاتصال الشفهي يضيع الوقت.

٥- يؤكد أحمد على أهمية وضرورة الاتصال الأفقي بين رؤساء الأقسام لكن ليس بشكل مباشر بل من خلاله ليكون دائماً في الصورة.

٦-لا يسمح بالاتصال غير الرسمي بين موظفي الإدارة لأنه يعتبر مضيعة للوقت

٧-حدد أحمد موعد اجتماع اسبوعي يجتمع مع رؤساء أقسامه لتداول أمور العمل في الإدارة.

في أول اجتماع دوري أسبوعي عقد أحمد مع رؤساء أقسامه ، حضر في الوقت المحدد حيث رحب بهم وبدأ باعطاء بعض التوجيهات و الإرشادات وكان يتوقف بين الحين والآخر ليتذكر بعض الأمور التى كان ينوي طرحها عليهم في الاجتماع و أثناء حديثه مع رؤساء أقسامه كانت نظراته دائماً تذهب لخارج الغرفة من خلال النافذة المجاورة لمكان جلوسه.

وبعد انتهائه من حديثه افسح المجال لرؤساء الأقسام بالتحدث و إبداء آرائهم و مشاكلهم . وأثناء استماعه لهم رد على الهاتف الذي بجانبه ثلاث مرات و كان في كل مرة يعتذر لرؤساء الأقسام بلطف و لباقة بالمقاطعة التي حدثت بسبب الهاتف وخلال الاجتماع كان أحمد يتثأب بكثرة وينظر إلى ساعة يده أثناء حديث الرؤساء معه وبعد ساعة انهى أحمد الاجتماع الأول و ذلك قبل أن يكمل رؤساء الأقسام حديثهم معه وقد اعتذر لهم واوضح أن السبب هو شعوره بالإرهاق حيث لم ينم ساعات كافية الليلة الماضية وقد شكرهم على حضورهم و حسن استماعهم له وتمنى لهمم التوفيق..

المطلوب:

١. اقرأ الحالة الموجودة بين يديك وبين رأيك فيما يلي :

أ. نظام الاتصال الذي وضعه مدير شؤون الموظفين أحمد

ب. الأخطاء التي وقع فيها مدير شؤون الموظفين أثناء اتصاله الشفهي مع رؤساء أقسامه

وذلك من خلال حديثه معهم واستماعه لهم خلال الاجتماع الدوري الأول الذي عقده معهم.

٢. ما هي مقترحاتك لتطوير عملية الاتصال وزيادة فعاليتها في إدارة شؤون الموظفين.

(الرقابة)

١- مفهوم الرقابة:

ان دورة العملية الإدارية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، تبين أن الرقابة حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية ، ولايمكن أن تتحقق الفاعلية دون ممارسة المدير للرقابة التي تمكنه من التعرف على درجة تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر والتي قد تتعلق بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه. كما أن الأنشطة الأخرى تلعب دوراً حاسماً في تحديد فاعلية النشاط الرقابي .

فالرقابة هي (وسيلة الإدارة لمتابعة عملية تنفيذ الخطط وضمان أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، وأن القرارات يتم تنفيذها على الوجه السليم ، وأن الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقيق).

٢- أهمية الرقابة:

الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة ، وتبرز أهمية الرقابة لعدة عبارات أهمها .

- **أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، ويكون عرضه للخطأ والانحراف** مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ.
- **وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وعمليات التنفيذ** مما يؤدي للعديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أوالاثنين معاً ، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي.
- **اتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها** ، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة ، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- **غياب الرقابة يترتب عليه إسراف في استخدام الموارد المادية،** وضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله. والبطء في إنجاز الأعمال . وتدنى الإنتاجية. وظهور العديد من المشكلات وتفاقمها. وعدم الوصول إلى الأهداف ، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

٣- عملية الرقابة:

تتضمن عملية أربعة خطوات هي وضع المعايير وقياس الأداء الفعلي ، ومقارنة الأداء الفعلي مع معيار ، واتخاذ إجراءات إدارية لتصحيح الانحرافات.

أولا :- وضع المعايير:

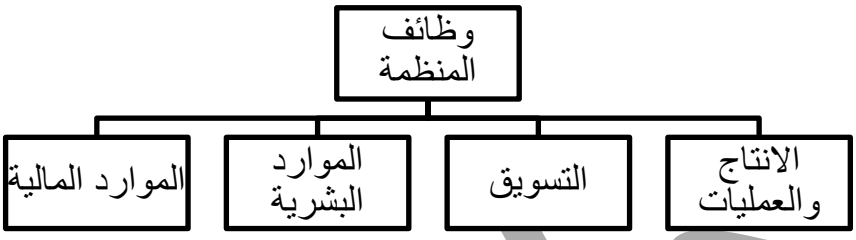
من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط. لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها ، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير. والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة ، المصاريف المستحقة ، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوى العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

ثانيا:قياس الاداء: الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قياس الأداء ويمثل نشاط مستمر ومتواصل لمعظم المنظمات. لكي تكون الرقابة فعالة ، يجب أن تكون معايير الأداء صالحة. تعمل أرقام المبيعات اليومية والأسبوعية والشهرية على قياس أداء المبيعات ، وقد يتم التعبير عن أداء الإنتاج من حيث تكلفة الوحدة أو جودة المنتج أو الحجم الذي يتم إنتاجه. غالبًا ما يتم قياس أداء الموظفين من حيث جودة أو كمية الإنتاج ، ولكن بالنسبة للعديد من الوظائف ، فإن قياس الأداء ليس سهلاً للغاية. فعلى سبيل المثال ، قد يقضي عالم أبحاث وتطوير في شركة Texas Instruments (هي شركة أمريكية والتي تطور وتسوق أشباه الموصلات وتكنولوجيا الحاسوب) سنوات في العمل في مشروع واحد قبل تحقيق اكتشاف معرفي مهم ومتطور.

ثالثا:مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير: وتتضمن مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير المحددة. قد يكون الأداء أعلى من المعايير أو أقل منها أو متطابقًا معها. في بعض الحالات ، المقارنة سهلة، مثلا: الهدف من كل مدير منتج في شركة جنرال إلكتريك هو جعل المنتج إما رقم واحد أو رقم اثنين (على أساس المبيعات الإجمالية) في السوق. نظرًا لأن هذا المعيار واضح ومن السهل حساب إجمالي المبيعات ، فمن السهل نسبياً تحديد ما إذا كان قد تم استيفاء هذا المعيار أم لا. لكن في بعض الأحيان ، تكون المقارنات أقل وضوحًا.

رابعا:اتخاذ اجراءات تصحيحية: الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي تحديد الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. تعتمد القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية بشكل كبير على المهارات التحليلية والتشخيصية للمدير. وبعد مقارنة الأداء مع معايير الرقابة ، يكون أحد الإجراءات الثلاثة مناسبًا: الحفاظ على الوضع الراهن (لا يفعل شيئًا) ، أو تصحيح الانحراف ، أو تغيير المعايير. يُفضل الحفاظ على الوضع الراهن عندما يتطابق الأداء بشكل أساسي مع المعايير ، ولكن من المرجح أن تكون هناك حاجة إلى بعض الإجراءات لتصحيح الانحراف عن المعايير.

القسم الثاني: وظائف المنظمة



اولا: وظيفة الانتاج والعمليات:

تعتبر وظيفة الإنتاج المبرر الرئيسي للعمليات الإدارية الأخرى، فإنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي مشروع ومبرر توظيف جميع العاملين .ويمكن **تعريف وظيفة الإنتاج** بأنها" **النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية والافراد العاملين والأفكار والمعدات وغيرها، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات** ."وتعتبر السلع هي المنتجات المادية الملموسة(الملابس، المواد الغذائية،)...والخدمات هي المنتجات الغير ملموسة(خدمات الفنادق، المكاتب السياحية، البنوك،)...، حيث توفر المنتجات بمختلف أشكالها إشباعاً لحاجات المستهلك.

وقد توسع مفهوم الإنتاج ليشمل إنتاج السلع والخدمات، وأصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات" إدارة الإنتاج والعمليات."

أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات:

يمكن إيجاز أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات بما يلي:

- إنتاج السلع والخدمات **بمواصفات محددة** تلبي حاجات ورغبات العملاء.
- إنتاج السلع والخدمات **بالكميات والنوعيات المطلوبة** في الأوقات المحددة.
- تحقيق الإنتاج **وفق تكاليف مناسبة** تساعد المنظمة على تحقيق وفرة في مواردها المالية.

مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات:

تهتم إدارة الإنتاج والعمليات بتحديد الجوانب المختلفة اللازمة للإنتاج وهي:

- **تصميم السلعة أو الخدمة وتحديد المواصفات** الفنية للمعدات والمواد الأولية وغيرها.
- **تهيئة المكان وتجهيزاته المادية** من آلات ومعدات وأجهزة.
- تأمين **الحصول على المواد الأولية اللازمة** للإنتاج كماً ونوعاً.

- وضع **جداول تفصيلية لما سيتم إنتاجه** والفترات المحددة للإنتاج.
- **الرقابة على العمليات التشغيلية** بما يضمن تحقيق مواصفات الجودة المطلوبة.
- العمل على **توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية** في مكان العمل.
- تخطيط **وتنظيم أعمال الصيانة للآلات** والأجهزة المستخدمة في عمليات الإنتاج.
- الاهتمام **بالبحث والتطوير لتحسين المنتج** باستمرار.

ثانيا: وظيفة التسويق:

تؤدي وظيفة التسويق دورا هاماً في نجاح أي مشروع، إذ لا فائدة من الإنتاج وبأحسن نوعية وكمية، إن لم يكن هناك قدرة على تصريف هذه المنتجات. وقد تطور مفهوم التسويق ومر بمراحل متعددة بدءاً من **التركيز على زيادة كفاءة الإنتاج** بغرض تخفيض الأسعار، **ثم مفهوم البيع** وتتمثل في إقناع المستفيدين بالسلعة/الخدمة وما تقدمه من منافع. أما **المفهوم الحديث للتسويق فيشمل "جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين وعلى تطلعاتهم وترجمة ذلك إلى سلعة/خدمة بأسعار مناسبة تلبي حاجات ورغبات العملاء وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمنظمة"**.

أهداف وظيفة التسويق :

١- يمكن تلخيص أهداف التسويق في المنظمات على اختلاف طبيعة أعمالها، كما يلي:

٢- الوصول إلى **أكبر حصة سوقية للمنظمة** أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة.

٣- **زيادة مستوى الأرباح** الناتج عن زيادة عمليات البيع.

٤- تحقيق **مستوى عال من رضا المستهلكين** أو العملاء.

٥- المحافظة على **المركز التنافسي للمنظمة** وتعزيزه.

٦- **التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع** والقيام بالنشاطات اللازمة لإشباع هذه الحاجات.

المزيج التسويقي:

يقصد بالمزيج التسويقي هو مجموع المدخلات التي تمثل محور النظام التسويقي، وهي أربعة عناصر/مدخلات: السلعة ، السعر، الترويج، المكان. ويطلق عليها (4Ps)

١- المنتج (Product) : هو السلعة/ الخدمة التي تعرضها المنظمة في السوق المستهدف، والتي تتألف من الخصائص، المواصفات، الاسم التجاري... المتعلقة بتلك السلعة/ الخدمة.

٢- السعر (Price) : ويعرف بأنه قيمة السلعة/ الخدمة مقدرة بالنقود والتي يحددها البائع. ويهتم المنتفع بسعر السلعة أو الخدمة لأنه يربط قيمة السلعة أو سعرها بالفوائد المتحققة من شراء تلك السلعة/ الخدمة. ويؤثر السعر على بيع السلعة/ الخدمة وعلى القدرة الشرائية للمستهلك او العميل.

٣- الترويج (Promotion) : يهدف الترويج إلى تسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المنتفعين من خلال تعريفهم بالنتج وخصائصه ومواصفاته ومنافعه ومكان تواجده في السوق وكذلك السعر الذي يباع به، كما يهدف أيضاً إلى إقناع المستفيد بشراء المنتج.

٤- المكان (Place) : ويشير إلى جميع النشاطات الضرورية لتوفير وتوصيل السلعة/الخدمة بالكميات المناسبة إلى أفضل الأماكن المناسبة والقريبة من المستفيدين وفي الوقت الذي يتناسب مع رغباتهم وحاجاتهم.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية:

في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، وتعتبر عماد نجاح المنظمة أو فشلها .ومن هنا أصبحت وظيفة /إدارة الموارد البشرية من وظائف الرئيسة والأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة واستشارية.

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها **مجموعة النشاطات والمهام التي تهتم بجميع شؤون القوى العاملة في المنظمة بدءاً من الاستقطاب وجذب هذه القوى وتعيينها وتوصيف الوظائف لها، وتنميتها وتطويرها وتحفيزها وتوفير السياسات والنظم والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودافعيتها للعمل.**

أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:

من بين الأهداف الرئيسة العامة لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة مايلي:

- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، والحفاظ عليها.
- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفعالية، واستثمار إمكانيتها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق الترابط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- توفير الحياة الكريمة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي والمعنوي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

١- **تحليل وتصميم العمل:** وتشمل تحديد مسؤوليات ومهام الوظائف ومتطلبات شغلها من مؤهلات علمية وتدريب وخبرة وقدرات وخصائص شخصية.

٢- **تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:** وتشمل عملية تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة في جميع نشاطات عمل المنظمة.

٣- **البحث عن مصادر القوى العاملة** : والعمل على جذبها واختيار الأشخاص المناسبين وبالأعداد والمؤهلات المطلوبة.

٤- **تقييم أداء العاملين** : بما في ذلك وضع المعايير والأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء في المنظمة للوقوف على مستويات أداء العاملين ومدى استغلالهم لطاقاتهم وقدراتهم في العمل.

٥- **وضع وتنفيذ أسس الحركة الوظيفية:** ويتضمن ذلك إجراءات النقل والتدوير الوظيفي بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

٦- **تدريب وتطوير العاملين:** ويتضمن تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم الفنية واتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية بما يضمن الارتقاء بمستويات أدائهم.

٧- **تصميم أنظمة الأجور والحوافز:** في ضوء تكاليف المعيشة والرواتب المنافسة وبما يضمن جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها.

٨- **وضع أنظمة وإجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية والإرشاد المهني،** بما يضمن توفير بيئة صحية آمنة وسليمة اجتماعياً ونفسياً وادارياً.

رابعا:الوظيفة المالية:

تعريف الإدارة المالية

للوظيفة المالية جانبان : تمويلي وإداري . ويهتم الجانب التمويلي بتوفير الأموال اللازمة لإقامة وتشغيل المنشأة لتحقيق أهداف المنظمة. أما الجانب الإداري فيختص بإدارة للأموال ، إيرادات وإنفاقات . وهي مسؤولية تتحملها الوظيفة المالية تجاه أطراف عديدة . ومن هؤلاء من يقدمون بغرض التمويل ، ملاكا ومقرضين ودائنين . ومنهم من يتعاملون مع المنشأة ومن يعملون بها . وأصبح المجتمع ككل يهمه بقاء وازدهار منشآت الأعمال ، وخاصة إذا كانت تعي مسؤوليتها الاجتماعية

الاحتياجات المالية :

والاحتياجات المالية للمنشأة متعددة ، سواء كانت لا زالت مشروعا في طريقه إلى التنفيذ أو كانت منشأة قائمة . فتحتاج المنشأة إلى رأس مال ثابت ، أي إلى أموال مستثمرة في أصول ذات عمر استعمالي طويل الأجل ، كالمباني والأرض والأجهزة والمعدات ، كما تحتاج إلى رأس مال عامل ، أي أن أموال لازمة لتشغيل المنشأة والإنفاق على الأنشطة ، كشراء مواد ودفع أجور وإيجارات وصيانة وغيرها.

أهداف الإدارة المالية

١- التخطيط للحصول على الاحتياجات المالية.
٢- تامين التسهيلات المالية
٣- الإنفاق على السلع الرأسمالية و التوسعات
٤- تقرير كيفية تخصيص و توزيع الأرباح
٥- جمع و تحليل البيانات المالية
٦- تخطيط مصروفات و إيرادات الشركة
٧- عمل الميزانيات المالية