



المحاضرة ((الاولى))

مدخل لدراسة المنظمة طبيعة ومفهوم
المنظمة

المنظمة : هي وحدة اجتماعية هادفة، أن انتماء الفرد ل لمنظمة ضرورة حياتية وانسائية حيث أن الفرد لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين.

من امثلة المنظمات/ الأسرة المدرسة الجامعة الدوائر الحكومية ومنشآت الأعمال بمختلف أنواعها.

متى بدأ الاهتمام بدراسة المنظمة وفق المنهج العلمي: -

تأخر الاهتمام بدراسة المنظمة وفق المنهج العلمي بسبب النظرة الغير مشجعة لمنشآت الأعمال والأفراد العاملين بها واهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي اكثر من اقتصاديات المنشأة.

بدأ الاهتمام بنظرية المنظمة يتزايد ؟

اولا :- بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينيات.

ثانيا :- دفعت الحرب العالمية الثانية إلى الاهتمام بدراسة المنظمة بسبب الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة انتاجية تدفق المشروعات الدفاعية.

ثالثا: تعاضم دور نقابات العمال / زيادة التدخل الحكومي.

رابعا : تزايد انفصال الملكية عن الإدارة وبروز ما يسمى بالإدارة المهنية.

خامسا : توسيع حجم المنظمات والأنتاج على نطاق واسع.

سادسا: زيادة تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية.

أهم مجالات نظرية المنظمة: -

دراسة المدخلات والمخرجات والتفاعل مع البيئة الخارجية.

أهم المدخلات

الأفراد والجماعات الصغيرة والتنظيم الرسمي وان اوجه نشاطها تشمل التنظيم الرسمي والاتصالات والقيادة واتخاذ القرار والتحفيز والتخطيط



اما مخرجات المنظمة

قدرتها على تحقيق اهدافها او فاعليتها بكفاءة.

التغذية العكسية/

وهذه تأتي من البيئة الخارجية إلى المنظمة لغرض تكيف مدخلاتها وعملياتها وتناغم مع البيئة في مدخلاتها و عملياتها ومخرجاتها.

ماهي المنظمات التي تهتم بها نظرية المنظمة لدراستها

منشآت الأعمال التي تحقق الربح والمردود الاقتصادية مختلف انواع المنظمات اقتصادية اجتماعية سياسية.

الاتجاهات والمدارس الفكرية

الاتجاه التقليدي : التي تفترض العقلانية أو الرشد وبروز مفهوم سلوك الرجل الاقتصادي ومن رواد الاتجاه التقليدي (ماكس فيبر / فريدريك تايلور و هنري فايول) واهم النقاط التي اكد عليها الاتجاه التقليدي ،

الهيكل التنظيمي / العلاقات الرسمية / القوة السلطة تحديد الأهداف تقسيم العمل)

النظرية السلوكية : اهتمت بالعلاقات الرسمية والغير رسمية ، كما اهتمت بتحقيق رضا العاملين ورفع معنوياتهم.

في ضوء ما جاء اعلاه يمكن تعريف المنظمة بأنها نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها.

الحقائق الاساسية التي تتصف بها المنظمة* :

- 1- وجود مجموعة من الأفراد.
- ٢ - السعي لتحقيق اهداف معينة
- 3- سادة التنظيم الرسمي
- 4- نشوء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد.
- 5- تفاعل المنظمة مع البيئة التي تعمل بها.



المحاضرة الثانية

تصنيف المنظمات

يمكن تصنيف المنظمات إلى ما يلي

أولاً : حسب طبيعة تكوين المنظمة/

- أ) منظمات طبيعية لا يساهم الافراد في تكوينها مثلا الأمة ، الاسرة المؤسسة الدينية.
ب) منظمات مكونة يساهم الافراد في تكوينها، منشآت الأعمال / الجامعات، المدارس، المستشفيات و النوادي.

ثانياً : حسب دافع الانتماء للمنظمة /

- أ) دوافع ذاتية / نقابات العمال ، المنظمات المهنية، لغرض اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
ب) دوافع اجتماعية هدفها تقديم خدمة للمجتمع مثلا الجمعيات الخيرية، جمعيات الخدمة الاجتماعية.

ثالثاً : حسب نوع الملكية/

- 1- المنظمات العامة (الاشتراكية) وتشمل منشآت القطاع الأشتراكى التي تهدف لتحقيق الربح ودوائر الدولة المختلفة التي تخدم المجتمع.
٢ - المنظمات الخاصة / منظمات القطاع الخاص (الشركات بمختلف أنواعها).
3- المنظمات المختلطة / من الدولة والقطاع الخاص

رابعاً : حسب حجم/

- ١- منظمات كبيرة.
٢- منظمات متوسطة
3- منظمات صغيرة.



خامسا: مستوى استخدام التكنولوجيا /

(أ) كثافة استخدام التكنولوجيا

- 1- منظمات ذات تكنولوجيا متطورة عالية.
- 2- منظمات ذات تكنولوجيا متوسطة.
- 3- منظمات ذات تكنولوجيا منخفضة.

(ب) حسب طبيعة الإنتاج

- 1- منظمات ذات الإنتاج الواسع الكبير.
- 2- منظمات ذات الإنتاج المستمر.
- 3- الإنتاج ذو الوجبات السريعة.

سادسا : حسب طبيعة نشاط المنظمة/

- 1- منظمات اقتصادية (زراعية / صناعية / تجارية مصرفية).
- 2- منظمات اجتماعية (صحية / تعليمية/ ثقافة).
- 3- منظمات سياسية / حزب / مجلس وطني / مجالس محلية.

سابعا : حسب الموطن والاقليم/

- 1- منظمات دولية و اقليمية / هيئة الأمم المتحدة، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، الصليب الأحمر الدولي.
- 2- منظمات قطرية أو وطنية.
- 3- منظمات محلية

ثامنا : حسب درجة الاعتماد/

- 1- منظمات مستقلة / مستقلة اداريا وماليا و غير تابعة لمنظمة أخرى.
- 2- منظمات تابعة / تابعة لغيرها وتكون فرعا منها.



المحاضرة الثالثة

النظريات التقليدية للمنظمة

المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الانسان وقد اسهمت جهود كبيرة من قبل الباحثين في دراسة المنظمة.

لقد كان للثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي والعلمي اثر كبير على تطور المنظمة لما احدثته من تغييرات جوهرية شملت مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية ويمكن تبويب النظريات التي تناولت دراسة المنظمه الي :

1- النظريات التقليدية الكلاسيكية.

2- النظريات الإنسانية السلوكية

3- النظريات الحديثة .

اولا: النظريات التقليدية /

(أ) النظرية البيروقراطية.

(ب) نظرية الإدارة العلمية .

(ج) نظرية التقسيمات الادارية .

بماذا امتازت النظرية التقليدية وماهى الافتراضات التى اعتمدها؟

١- اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان حيث نظرت الي الانسان نظرات ساذجة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي (مادي).

٢- ولدت هذه النظريات في ' بيئة المجتمع الرأسمالي وتفاعلت مع الافرازات الفنية والتكنولوجية التي ركزت عليها الثورة الصناعية، واكدت على الجوانب المادية في التفاعل مع الإنسان.

٣- اعتبرت ان اعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية واعتمدت على مبدأ الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات وادائها.

4- رأت ان هناك اسلوب امثل وحيد للأداء يجب أن يطبق في كل الظروف.

5- اكدت بأن المنظمة نظام شبه مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.



6- اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

النظرية البيروقراطية

من رواد هذه النظرية (ماكس فيبر) وقد ظهرت هذه النظرية في المجتمعات الصناعية ولقد وصف (فيبر) المنظمة ووصفها بالمنظمة (المثالية او النموذجية) .

لقد كان فيبر الماني الجنسية وعالم اجتماع وله انجازات في علم الاقتصاد والعلوم السياسية ولقد كان مهتما :-

(أ) في كيفية نقل الالمان من التخلف الى اللحاق بالدول الصناعية التي تشهد اقتصادا حديثا .

(ب) قام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الانسانية دراسة معمقة .

(ج) اهتم بدراسة الادارات الحكومية التي كانت تتصف بتدني الكفاءات .

(ث) حظي موضوع هيكله السلطة اهتمامه

(ج) ميز بين السلطة والقوة فأعتبر (القوة) هي القدرة على اجبار الاخرين على الامتثال والطاعة،

(ح) اما السلطة فهي الانصياع طواعية للأوامر، وفي اطرها يرى التابع ان اصدار الأوامر من قبل الرئيس امر مشروع.

في دراسة تحليلية لتطور المجتمعات ميز (ماكس فيبر) بين ثلاثة أنواع من السلطة/

السلطة التقليدية / وتستند الى التقاليد والاعراف والمكانة الاجتماعية ولا تعتمد على اية معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء والكفاءات أو القدرات.

السلطة الشخصية / تعتمد على خصائص وسمات الفرد اي على قدرة الفرد على التأثير (الكاريزما).

السلطة العقلانية القانونية / وتستند الى القانون واسب وقواعد موضوعية تسري على جميع العاملين وتتناثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة وقد دعا (فيبر) بضرورة تطبيق السلطة العقلانية لتحقيق تقدم المجتمعات.

مفهوم البيروقراطية لدى (ماكس فايبر)

هو نوع من تصميم المنظمات يستند الى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدود للسلطة وقواعد واجراءات واضحة ، ومعايير صارمة في اختيار الافراد وترقيتهم ، او هي ذلك التنظيم الضخم في المجتمع .

البيروقراطية /



هو ذلك التنظيم الضخم والتمثل بالجهاز الاداري الحكومي الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة واخراج السياسة العامة الى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ .

البيروقراطيين /

هم الافراد العاملين في الادارات الحكومية والذي تم اخيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة .

رؤية (ماكس فيبر) للمنظمة البيروقراطية :-

- 1- اعتبر (فيبر) البيروقراطية ادى المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور .
- 2- اعتبر (فيبر) المنظمة البيروقراطية هي افضل اشكال التنظيم الاداري واكثرها قدرة على تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة .
- 3- تتصف المنظمة البيروقراطية بصفة (العقلانية والرشد) في معالجة المشكلات الادارية.
- 4- تعتمد البيروقراطية العمل المؤسساتي واساليب التخصص الاداري.
- 5- حسب (فيبر) تتصف المنظمة البيروقراطية بصفات وهي (الدقة، السرعة، الوضوح) اخضاع المرؤوسين الى المسؤول الاداري الاعلى ، وهو اكثر انواع التنظيم كفاءة وعقلانية .

اقترح فيبر السمات / الملامح الاتية للنموذج البروقراطي (لما تتصف البيروقراطية بسمات البيروقراطية)؟

- تقسيم العمل والتخصص.
- تنظيم المكاتب / الوظائف على شكل هرم للسلطة ينتج عنه تسلسل للاوامر .
- اختيار جميع العاملين على المؤهلات الفنية
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة وهي تطبق على جميع الأفراد.

الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية ؟

1. اغفالها الجوانب الإنسانية والاجتماعية ل فرد، ومعاملتها على اساس انه آلة.
2. تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الأهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الاقدمية في الترقية.
3. التركيز والتشدد في مبدأ الرقابة والاشراف م ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وهدر الوقت.
4. تعتبر البيروقراطية المنظمة نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة في حين ان نجاح المنظمة لا يرتبط بالخصائص الداخلية انما بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.



المحاضرة الرابعة

نظرية الإدارة العلمية

من رواد هذه النظرية (فريدريك تيلور و هنري جانت) حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين تطور صناعي واقتصادي كبير بعد التطور العلمي والتكنولوجي.

ولقد اهتم المفكرون بدراسة الاسس الكفياة بتطوير الانتاج وزيادة وحل مشكلاتها وكذلك الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية.

يعتبر فريدريك تيلور (1856، 1915) رائد الإدارة العلمية ويطاق البعض عليه الأب الروحي لها حيث بدأ حياته مراقب على عمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب وتدرج الى أن أصبح رئيس مهندسين بعد أن لاحظ (تيلور) تدني لإنتاجه قام بتطوير المنهج العلمي (البحث والتطوير) استمرت ابحاثه سنوات وتلخصت الى تخفيض وقت العامل وجهدة وتقليل التكاليف، وفي ضوء ذلك توصل إلي مبادئ الإدارة العلمية حيث الف كتاب (الإدارة العلمية) في عام (1911)

ذكر فيه هذه المبادئ وهي :-

- 1- التخصص الدقيق العالي في العمل أي يجب أن يكون الإنسان متخصصا ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية.
- 2- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاج واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات محل الحس والتخمين.
- 3- اختبار العاملين وتدريبهم وفق اسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل نقطة.
- 4- تعاون الادارة والعاملين على اسس علمية على اساس تحقيق اهداف العمل
- 5- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.
- 6- تأطير وظائف المدير في مجموعة من الوظائف شملت (التخطيط/ التنظيم / التحفيز / الرقاب).
- 7- من واجب المدير اختيار العاملين وتدريبهم باعتماد الأجر على كل نقطة تبعا للأسلوب العلمي.
- 8- من واجب المدير أن يسند إلى العامل عملا محددًا ويوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والأرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء وان يوفر له الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بانجاز عمله بأعلى كفاءة وأقل كلفة.
- 9- دعا إلى الاهتمام بدراسة الوقت والحركة وتبسيط الاجراءات.



المفكر (هنري تاون)

- 1- اعتماد مبدا تقسيم العمل والتخصص.
- 2- النظر إلى العامل بما يشبه الاله الانتاجية ليستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه.
- 3- تحديد نطاق الاشراف، اي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد.
- 4- يعد الأجر المادي الموضوع دافع رئيسي لتحسين كفاءة الإداء، حيث كلما يتم دفع اجر اعلى وحوافز مادية كلما ضاعف العامل جهدة في انجاز فريد في الانتاج.
- 5- يتصرف العامل برشد وعقلانية عند تعامله مع ادارة المنظمة وهو رجل اقتصادي ويقبل متطلبات الإدارة في تحقيق اهدافها.
- 6- اعتماد اسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض تفادي الضياع في الجهد الانتاجي.
- 7- الاهتمام بالحركات الفيزيواوجية والعضلية وتفاعلها مع حركة الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

خلاصة اسس حركة الإدارة العلمية:

1. الرشد والعقلانية.
- 2- تقسيم العمل والتخصص.
- 3- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- 4- تحديد نطاق الإشراف.
- 5- الاهتمام بالجوانب المادية في تفاعل الإدارة مع الأفراد.
- 6- الاعتماد على الجوانب المادية أو الفيزيولوجية للعمل والنظر للإنسان اشبه (بالآلة).
- 7- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
- 8- النظر إلى المنظمة على انه نظام شبه مغلق.
- 9- الاهتمام بتنظيم العمل والاساليب والاجراءات.
- 10- الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية.



المحاضرة الخامسة

نظرية التقسيمات الإدارية

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي (هنري فايول) الذي أصبح رئيساً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا وقد اعتمد (فايول) في وضع نظريته على خبرته كمدير حيث سعي الي تطوير نظرية عامة للإدارة من تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف، اهتمت هذه النظرية بالجوانب المتعلقة بالتنظيم وركزت على دراسة الهيكل التنظيمي وان الفرضية الرئيسية لها هو (ان كفاء المنظمة انعكاس لكفاءة المدير).

انشطة المنظمة وفق (هنري فايول)

من خلال الدراسات والبحوث لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص (فايول) إلى وجود ستة أنشطة أساسية للمنظمة:-

- 1- نشاطات فنية (تصنيع و إنتاج).
 - 2- نشاطات تجارية (بيع وشراء) ،
 - 3- نشاطات مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
 - 4- حماية وامانات (حماية الممتلكات والأشخاص).
 - 5- محاسبية (تقرير وتكاليف) ،
 - 6- ادارية (تخطيط وتنظيم اعطاء اوامر وتنسيق ورقابة).
- وهذه الأنشطة موجودة في جميع المنظمات بدرجات متفاوتة

رؤية (فايول) للنشاط الإداري:

أكد (فايول) على النشاط الإداري واعتبره المحور الرئيسي لتحقيق اهداف المنظمة وقد تناول فيه ما يأتي:

اولا: التوعية الإدارية والتدريب

أكد (فايول) على ضرورة توفير بعض الصفات في الأفراد العاملين ومنها (الصحة، النشاط، الحركة، القدرة، العقلية، الفهم ، التعليم، حسن التصرف، صفاء الذهن، السمات الأخلاقية، الحرم، المبادرة، الأخلص واللباقة والكرامة والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل).



وضرورة أن تؤثر الخبرة الفنية لدى الأفراد العاملين في الأنشطة الفنية، وكذلك تؤثر المبادئ العلمية في اطار التصرف والتفاعل مع الأفراد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا.

ثانياً: المبادئ الإدارية:

اقترح (فايول) 14مبدا عالمي لتوجيه المدير في حل المشكلات هي

- 1- تقسيم العمل والتخصص والاستقرار الوظيفي(يحتاج العاملون الى وقت ليتعلمو كيف يؤدون أعمالهم.
- 2- السلطة تكافؤ السلطة والصلاحيه والمسؤولية.
- 3- الانضباط والتدريب على النظام والالتزام من قبل العاملين.
- 4- وحدة اصدار الأوامر (أن يتبع العامل لمدير واحد).
- 5- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 6- وحدة التوجيه / تسبق جهود عمل الأفراد في نفس الأتجاه.
- 7- مكافئة الإدارة للعاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.
- 8- المركزية تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في كل منظمة.
- 9- التسلسل الهرمي الرئاسي يجب على المرؤوس التقيد بالتسلسل الاداري.
- 10- الانصاف والمساواة(المساواة الناتجة عن العدالة وال لطف تؤدي إلى تكوين العامل وانتمائه.
- 11- تباين الأفراد في العمل.
- 12- المبادرة مما يساعد في تحقيق رضا العامل للمشاركة في صنع وتنفيذ الأعمال.
- 13- روح التعاون(التناغم والانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة.
- 14- الترتيب والتركيب والنظام(تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء).

الوظائف الإدارية/

حدد(هنري فايول)وظائف المدير واعتبر الإدارة عملية تنظيم وظائف محددة يجب أن يؤديها كل مدير وهي التخطيط والتنظيم وأعطاء الأوامر التوجيه القيادة الرقابة.



ماهي السمات الذاتية والموضوعية ل لقائد الإداري؟

- 1- أن يكون ذو معرفة واسعة بالعاملين معه
- 2- قدرته على استيعاب العناصر الغير كفوءه.
- 3- أن يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه.
- 4- أن يكون ملما بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة و علاقتها بالعاملين.
- 5- أن يقوم بالمراجعة المستمرة لإعماله مستخدما الأساليب الكمية أو الرسوم البيانية.
- 6- أن لا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الإداء بل يؤكد على الخطوط العامة للإنجاز.
- 7- أن يعتمد الاجتماعات الدورية مع مساعديه للاطلاع على آراءهم ومقترحاتهم.
- 8- السعي لإيجاد التفاعل وتوحيد الجهود وخلق الولاء للمنظمة.

رابعاً: التنسيق المتكامل مع الوظائف الأخرى (التخطيط / التنظيم و اصدار الأوامر.)

خامساً: الرقابة

حدد مفهوم الرقابة وهو عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية لتحديد الانحراف ووضع الخطط لمعالجة الانحراف.

خلاصة المبادئ التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية:

- أ - مبدأ التدرج الهرمي و اكدت أهمية الصلاحية و الانتاجية و المسؤولية و نزول الأوامر من الأعلى الى الأدنى.
- ب- مبدأ وحدة الأوامر / أي تلقي الأوامر من رئيس واحد.
- ج- مبدأ الإدارة بالاستثناء / ويقصد بها تخويل صلاحيات اصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا التي تكونت لديها خبرات عملية و عدم اهتمام المستوى الإداري الأعلى بالأمر التفصيلية في الإداء .
- د- مبدأ نطاق الاشراف تم تحديد عدد العاملين و المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الاشراف عليهم بخمسة او ستة افراد.
- هـ- مبدأ التخصص الوظيفي وهو التحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف و ان الكفاءة التنظيمية تزداد كلما زادت درجة التخصص.
- و -مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستشاريين ، الاستشاري يقدم النصح و الارشاد و التنفيذيين يمتلك حق اصدار الأوامر للمرؤوسين.