

تجميع أختكم / روضه الجنان



اسم المقرر  
مبادئ الإدارة  
استاذ المقرر

د/ معتصم حسين أبو زيد

جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

كلية إدارة الأعمال

## المحاضرة الأولى

عنوان المحاضرة

مفاهيم إدارة الأعمال

عناصر المحاضرة

مقدمة

الإدارة

• مفهوم الإدارة

• وظائف الإدارة

المدير

• تعريف المدير

• مستويات المدراء

• أدوار المدير

• مهارات المدير

المنظمة

• مفهوم المنظمة

• أهم أنواع المنظمة

التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة

أهداف المحاضرة

- تعريف الطالب ببعض مفاهيم الإدارة

- ينتظر من الطالب بعد هذه المحاضرة أن تكون له فكر حول مفهوم الإدارة

- إن يكون قادرا على التعرف على المدير وعلى مستويات المدراء

- أن يعرف أنواع المنظمات المختلفة .

- أن يحدد التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في المنظمات المختلفة

تعريف عام

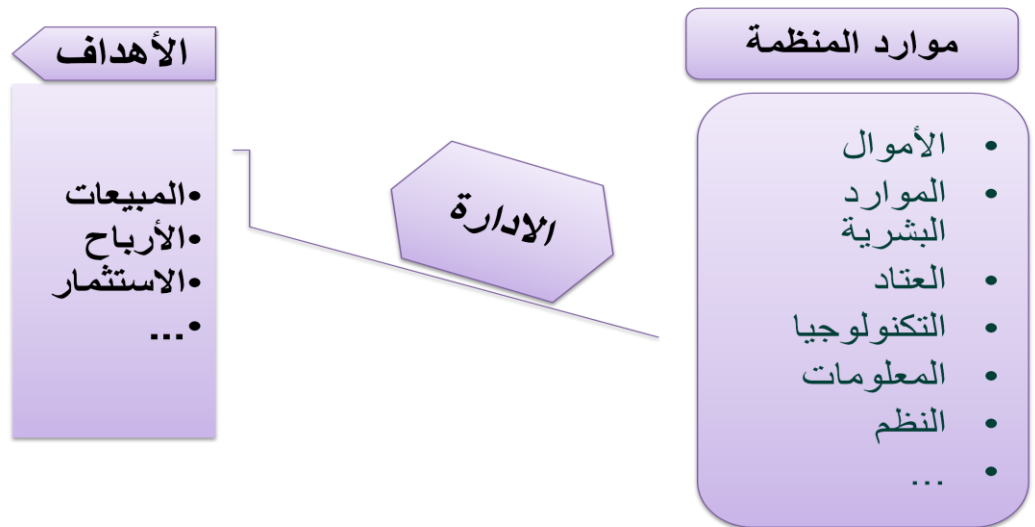
الإدارة عمليات فكرية تنعكس فى الواقع العملى للمنظمات بشكل ممارسات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وتؤدى إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وبكفاءة محققة الأهداف (استثمار أو أرباح أو منافع إجتماعية) التى تم صياغتها مسبقاً .

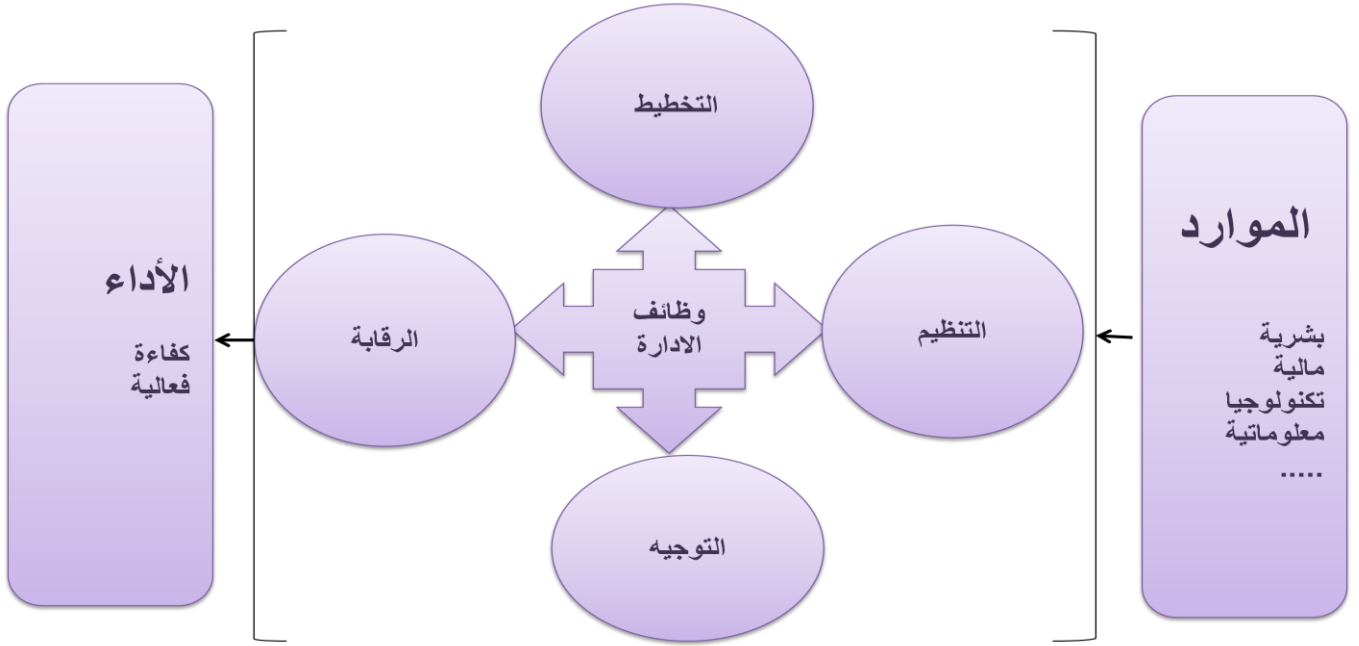
### عناصر التعريف

- 1- الجانب الفكرى :عمليات فكرية يتم تطبيقها
- 2- الممارسة العملية :تنفيذ وظائف محددة
- 3- أداء وظائف محددة :وظائف الإدارة
- 4- إستغلال للموارد لإنتاج السلع والخدمات

المحاضرة الأولى

مبادئ الإدارة





## الإدارة

لها أربعة وظائف

-التخطيط

-التنظيم

-والتوجيه

-الرقابة

**يتبع**

**التخطيط:** عملية تحديد الأهداف والموارد ولأفعال المؤدية إلى تحقيق تلك

الأهداف.

**التنظيم:** عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية

من اقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.

**التوجيه:** عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو

إنجاز الأهداف .

**الرقابة:** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها .

## المدير

### تعريف المدير

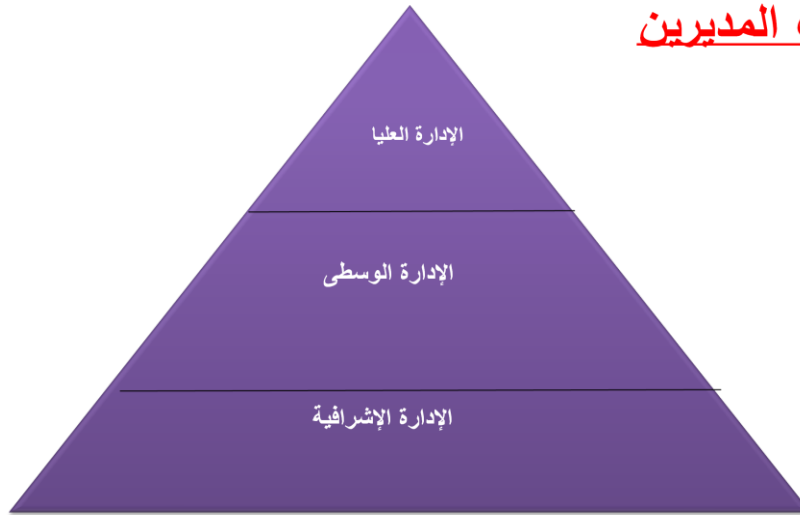
**المدير:** هو الشخص المسئول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد

يتعدد المديرين في المنظمات، حيث يوجد أكثر من مدير في أى منظمة، وللمدراء أسماء مختلفة (مدير عام، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم)، أو وفق التخصصات المختلفة (مدير إنتاج، مدير موارد بشرية، مدير مصلحة، مدير حسابات)

المحاضرة الأولى

مبادئ الإدارة

## مستويات المديرين



### مديرو الإدارة العليا

- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة

تجميع أختكم: روضه الجنان

- هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- يهتمون بصفة خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم
- يعملون دائما على المدى البعيد
- هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات
- يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة

### مديرو الإدارة الوسطى

- وهو المستوى الإدارى المسئول عن تنفيذ الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا .
- يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق... الخ)
- المدراء المسئولون عن قيادة الأقسام وإدارات الرئيسية فى المنظمة .
- مسئولون عن بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية .
- يمثلون أكبر عدد من المدراء فى المنظمة.
- يعملون دائما على المدى المتوسط.

### مديرو الإدارة الإشرافية (الدنيا)

- \_\_ وهم مسئولون عن التنفيذ المباشر للأعمال.
- يشرف مدراء هذا المستوى على عمل مرؤوسين ولا يمارسون الإدارة
- مهمة هذا المستوى قيادة فرق العمل الصغيرة.
- تسمى الإدارة فى هذا المستوى بالإدارة الدنيا.

### أدوار المديرين

- هناك ثلاث مجموعات رئيسية لأدوار المديرين وهى:
- ادوار تفاعلية: التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، وباعتبار

المدير ممثل للمنظمة وقائد وحلقة إتصال .

- أدوار معلوماتية: التبادل المعلوماتى الذى يتم بموجبه تنفيذ المهام الإدارية، وذلك بوصفه
- كباحث عن المعلومات يبحث ويستقبل المعلومات الخاصة بالمنظمة ،وكذلك كناقل للمعلومات من أطراف أخرى للعاملين .
- أدوار قراراية: قدرة المدير فى إستخدام المعلومات فى عمليات صنع وإتخاذ القرارات وذلك بوصفه كمسئول عن تخصيص الموارد التنظيمية بكافة أنواعها ،وكذلك كمسئول عن التصرفات التصحيحية عندما تواجه المنظمة بإختلالات هامة وغير متوقعة .

### المهارات الضرورية للمديرين

- مهارات تقنية: وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة ، ومن أمثلة ذلك
- المعلمون والمبرمجون والمهندسون الذين يحصلون على قدر كبير من المعرفة والخبرة من خلال التعليم الرسمى والتدريب والخبرة الوظيفية .
- مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد ، وتأتى مثل هذه المهارات
- من خلال بعض الخصائص والصفات التى تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم .
- مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل
- المعقدة وأهمية هذا النوع من القدرات فى تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة .

### التحديات المعاصرة التى تواجه الإدارة

- إزدياد دور المعرفة وتنامى إقتصاد المعرفة
- تطور ظاهرة العولمة
- التطور التكنولوجى ،إزدياد إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى المنظمات
- التنوع الثقافى
- تطبيق مفهوم الحوكمة فى المنظمات

- تخطيط المسار الوظيفى
- الإهتمام بالبحث والتطوير والإبداع فى المنظمات

## المحاضرة الثانية

عنوان المحاضرة

تطور الفكر الإدارى

عناصر المحاضرة

- مقدمة
- ملامح الإدارة فى الحضارات القديمة
- عصر الثورة الصناعية
- طرح إشكالية العامل البشرى
- المدرسة الكلاسيكية
- الإدارة العلمية
- العمليات الإدارية ومبادئ الإدارة
- البيروقراطية
- المدرسة السلوكية
- العلاقات الإنسانية(دراسات هوثورن)
- نظريتى X و Y
- الدراسة الكمية
- المدرسة الموقفية
- مدرسة النظم
- الإتجاهات المعاصرة فى الإدارة



- أهداف المحاضرة
- التعرف على المراحل المختلفة التي مر بها الفكر الإداري
- توضيح المدارس المختلفة التي تبلور من خلالها علم الإدارة
- توضيح بعض الأفكار التي نتج عنها مفاهيم وممارسات الإدارة في الفترة المعاصرة
- التعرف على محطات الفكر الإداري المعاصر

## مقدمة

الفكر الإداري المعاصر ما هو إلا نتيجة لتطور حدث في مراحل تاريخية مختلفة لإدارة الأعمال والعمليات والعمال عبر الحضارات والمراحل الزمنية المختلفة ومن خلال الوثائق والمخطوطات التي أوضحت بعض الجوانب والملاحم لوجود شكل من أشكال الإدارة في تلك الفترات الزمنية، ولكن الإدارة كأطار فكري لم تتبلور إلا في العصر الحديث في الفترة الآخرة لقيام الثورة الصناعية إلى أن وصلت المحطات المعاصرة في تطور الفكر الإداري .

## ملاحم الإدارة في الحضارات القديمة

أولاً: الحضارة المصرية القديمة

- بناء الإهرامات :إدارة بناء الإهرامات ومتابعة مراحل أعمال البناء المختلفة
- إدارة المناطق الزراعية وتوزيع موارد النيل

ثانياً: الحضارة اليونانية

-بناء المدن الإغريقية القديمة ومعالم الحضارة المدنية القديمة

ثالثاً: الحضارة الرومانية

- هرمية قيادة الجيوش من أعلى الرتب إلى أدناه

رابعاً: الحضارة الإسلامية

-تنظيم إدارة شئون الدولة

-تنظيم إدارة دواوين الدولة

-تنظيم المهن والحرف المختلفة

## مرحلة الثورة الصناعية

ثالثاً: الثورة الصناعية

- ظهور نظام المصنع
- المكننة (إستخدام الآلة فى الإنتاج)
- طرح إشكالية العامل البشرى
- الصناعيين
- المديرين

### المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة

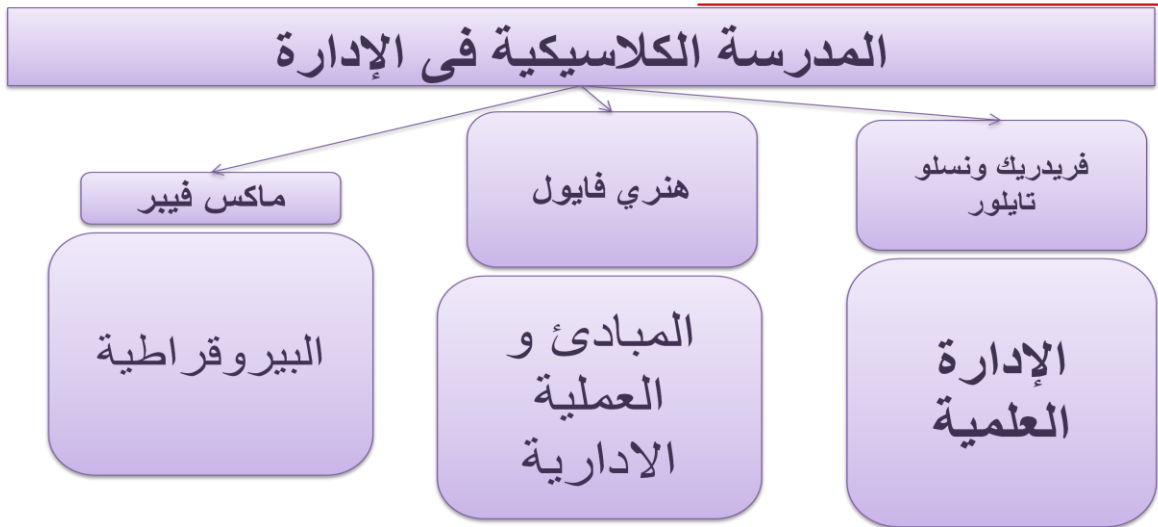
- لم تتبلور الإدارة كعلم إلا فى القرن العشرين ومع ظهور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) للإدارة فى بداية القرن العشرين وتوجد ثلاث تيارات أساسية شكلت أفكار تلك المدرسة وهى

- 1-الإدارة العلمية
- 2- العملية الإدارية ومبادئ الإدارة
- 3- البيروقراطية

المحاضرة الثانية

نظم المعلومات الإدارية

### المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة



### حركة الإدارة العلمية

- مؤسس الحركة فريدريك ونسلو تايلور، اهم مآشهر به من أفكار :



- البحث عن أحسن طريقة للأداء
- تجارب الحركة والزمن لتحديد الطريقة المثلى
- تدريب العمال على الأداء الأحسن
- الاهتمام بالقيود الفسيولوجية على العمليات الطبيعية البسيطة
- الرقابة الصارمة على العمال
- التقسيم الدقيق للعمل

191-1856

- ربط الأجر بالإنتاجية
- تبني المنهج الأبوي
- الإدارة العلمية وفكرة التنظيم العلمي للعمل

- السياق التاريخي لفكرة التنظيم العلمي للعمل(1800م-1900م)،واهم الأحداث فى تلك الفترة :
- النمو الكبير للصناعة
- النزوح الريفي للعمال نحو الصناعة
- الحاجة الكبيرة لليد العاملة
- الهدف الأساسي للمنظمات تعظيم الانتاج
- سيادة النظرية النيوكلاسيكية التي يقوم على العقلانية والرشد
- انتشار الشركات
- اليد العاملة غير مؤهلة

#### الإدارة العلمية وفكرة التنظيم العلمي للعمل

- تركز الإدارة العلمية على إختيار وتدريب العاملين والمشرفين ودعمهم بتخطيط العمل
- أهم أعمال حركة الإدارة العلمية استخدام فكرة دراسة الوقت والحركة فى قياس إنتاجية العنصر البشرى
- وضع أسس محددة لتبسيط العمل
- الانتقادات الموجهة لأفكار الإدارة العلمية
- إعتبار العامل كآلة قابلة للضبط
- عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد

- الاعتقاد أن العامل لا يستجيب إلا للحوافز المادية  
والرقابة الصارمة



1926-1841

### العمليات والتقسيمات الإدارية ومبادئ الإدارة

-رائد أفكار هذه الحركة هنري فايول .  
-ظهرت تلك الأفكار في كتابه الإدارة العامة والصناعية المنشور

عام 1916م . وأهمها :

-تحديد العمليات الإدارية(وظائف الإدارة)

-تحديد وظائف المنظمة

- مبادئ الإدارة

### العمليات الإدارية

-الإستبصار والحكمة

-التنظيم

-القيادة وإصدار الأوامر

- التنسيق

- الرقابة

### أنشطة المنظمة

-النشاط الإنتاجي والفني

-النشاط التجاري

-النشاط المالي

- نشاط الحماية من المخاطر

- النشاط المحاسبي

- النشاط الإداري

- مبادئ الإدارة

2 - وحدة القيادة

1 - تقسيم العمل

- 3 - مبدأ السلطة والمسؤولية
- 4 - مبدأ الانضباط
- 5 - وحدة الإدارة
- 6 - تبعية المصلحة الخاصة للعامة
- 7 - السلطة السلمية
- 8 - وضوح السلمية
- 9 - لامركزية السلطة
- 10 - اتخاذ المبادرة
- 11 - روح الجماعة
- 12 - نظام مكافأة عادل
- 13 - مبدأ العدالة
- 14 - استقرار الأفراد



### البيروقراطية

-ترجع أفكار هذه المدرسة إلى ماكس فيبر

-اشتهر بتحديد مصادر السلطة: السلطة الكلاسيكية، السلطة

الكاريزماتية، السلطة البيروقراطية

البيروقراطية هي التنظيم الأكثر تفوقاً لأنها تتميز بإدارة رشيدة وكفأه و شرعية

تتميز بالبيروقراطية ب:

-تقسيم واضح للعمل - هيكلية واضحة للسلطة

-قواعد وإجراءات عمل رسمية - اللاشخصية في التعامل

-التدرج الوظيفي - فصل الإدارة عن الملكية

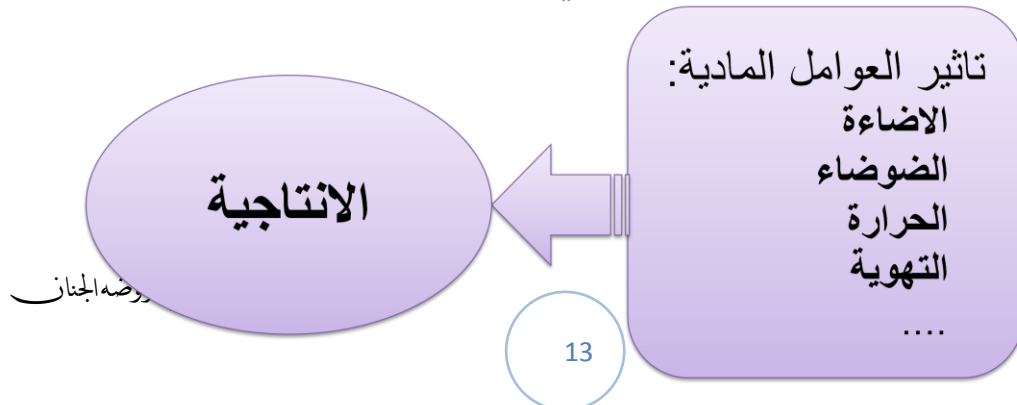
المحاضرة الثانية

نظم المعلومات الإدارية

### مدرسة العلاقات الإنسانية

- جاءت بنتائج معاكسة تماماً لحركة الإدارة العلمية.

-تجارب شركة وسترن الكتريك في موقعها بالهاوثورن:



## نتائج تجارب هوثورن

-الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.

-أهمية الهيكلية غير الرسمية.

-النجاح في إدارة المؤسسة يرتبط بفن القيادة السائد به.

بناءً على هذه الأفكار تقترح المدرسة:

-إعداد الرؤساء في مجال القيادة

-الاهتمام بالحياة العامة للمرؤسين

-تصميم مناصب عمل غير تاييلورية

-تحسين المعلومة

-إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية



## نظريتي X وY لماكريجور

النظرية X:

الإفتراضات التي بنيت عليها النظرية

الأفراد سلبيون،

غير متعاونين،

يتهربون من المسؤولية

نظرية Y:

الإفتراضات التي بنيت عليها النظرية

الناس بطبيعتهم ايجابيين،

جديرين بالثقة،

أصحاب آراء بناءة

يطمحون إلى المسؤولية

### النتيجة التي توصل إليها ماكريجور من خلال النظريتان

المدرء يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع افتراضاتهم عن عمالهم، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الإفتراضات وما يتوقعه مدرائهم منهم .

### المدرسة الكمية

تعتبر هذه المدرسة أن الإدارة عملية منطقية، يمكن أن يعبر عن العمليات في شكل رموز وعلاقات رياضية أو معطيات قابلة للقياس

من بين ما تستعمله المدرسة نظرية الألعاب، الاحتمالات، البرمجة الخطية، التخييل...

ساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في تطوير الإدارة و تزويدها بالتقنيات إلى الحد الذي جعل البعض يعتبرها المدرسة العلمية في الإدارة.

- من رواد تلك المدرسة Lessourne

### المدرسة الموقفية

المدارس السابقة خلاف النظم حاولت إيجاد أحسن الطرق في ادره المؤسسات. من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهي الأساليب المثلى في الادارة؟

خلافاً لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية، والتي ترى :

- لا يوجد طريق أو أسلوب مناسب لجميع المنظمات

- الموقفية هي وضعية خاصة وتطورية تقود إلى رفض التوصيفات الوحيدة والمعيارية في المنظمات

- بدأت الموقفية بالهيكل التنظيمي وامتدت الى العناصر الأخرى...

### مدرسة النظم

- ظهرت كمنهج شامل لمختلف إسهامات التيارات الادارية،

- يهدف التحليل النظمي أو النسقي إلى تقديم نظرة عامة للمنظمة.
- جاءت نظرية النظم عن علوم الحياة.
- مصطلح النظام ظهر كرد فعل عن الاتجاه التحليلي

نظم المعلومات الإدارية

المحاضرة الأولى

### يوضح الشكل التالي نظام المنظمة :



### نظام المنظمة

- النظام هو مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق هدف معين
- النظام قد يكون مفتوحا أو مغلقا
- لعناصر النظام خاصية أفضليات الزيادة - التداؤب
- النظام المغلق يتجه إلى الموت
- النظام الفرعي هو نظام جزئي من نظام اشمل منه (التسويق و المنظمة).
- النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته
- منظمات الأعمال تعتبر أنظمة مفتوحة

### الاتجاهات المعاصرة في الإدارة

النموذج الياباني:

- JIT أي بالضبط في الوقت

تجميع أختكم: روضه الجنان



- الجودة الشاملة  
Kaizen (سلاسل الجودة)

- نظرية Z

- الثقافة التنظيمية

- إدارة الجودة الشاملة

- الهندرة

- إدارة المعرفة

- المنظمة المتعلمة

### المحاضرة الثالثة

بعنوان

بيئة وثقافة وقيم المنظمة

عناصر المحاضرة

- مقدمة

- بيئة المنظمة

- ثقافة المنظمة

- مفهوم القيم في منظمات الأعمال

- المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

- أهداف المحاضرة

- التعرف على مفهوم البيئة في مجال الأعمال

- التعرف على مكونات بيئة المنظمة

- التعرف على الأنواع المختلفة لمكونات بيئة الأعمال

- التعرف على المقصود بثقافة المنظمة

- التعرف على مفهوم القيم في منظمات الأعمال

## - التعرف على بعض المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

### مقدمة

أن للبيئة تأثير كبيراً ومهماً على الإدارة ومنظمات الأعمال، وبالتالي فإن معرفة المؤثرات البيئية والتطورات التي تحصل في البيئة بكافة أشكالها تعتبر أمراً حيوياً للمدير . والبيئة هي كل ما يحيط بالإدارة ويؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر ، وهي مجموعة من العناصر ذات العلاقة مع المؤسسة بدون ان يكون لها تدخل مباشر في وظائفها وأنشطتها الداخلية والتي لها القدرة على التأثير على أنشطة وتوازن المؤسسة. إضافة للبيئة فإن هناك موضوعات ذات علاقة بالتطورات التي طرأت على عمل إدارة المنظمات كتقافة المنظمة والقيم والمميزات الحديثة لمنظمة الأعمال .

### بيئة المنظمة

- كل منظمة تنشط وسط بيئة معينة
- المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها
- البيئة بالمعنى الواسع هي :  
مختلف العوامل التي تنشط فيها المنظمة وترتبط معها بعلاقات تأثير وتأثر  
الإطار الداخلي الذي يمارس فيه نشاط المنظمة

المحاضرة الثالثة

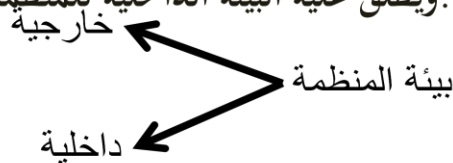
نظم المعلومات الإدارية

### مكونات البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات

تتكون البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات من مكونان :

١- مكون خارجي : ويطلق عليه البيئة الخارجية للمنظمة .

٢- مكون داخلي : ويطلق عليه البيئة الداخلية للمنظمة



## البيئة الخارجية للمنظمة

كل ما يحيط بالمنظمة (خارجها) ويؤثر فيها مباشرة أو بشكل غير مباشر .

## مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

1- بيئة خارجية عامة

2- بيئة خارجية خاصة

## البيئة الخارجية العامة

وتسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة الواسعة وغيرها من المسميات. وتشير الى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات في منظمات الأعمال

## عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

1- القوى الاقتصادية

2- القوى الإجتماعية والثقافية

3- القوى القانونية والسياسية

4- القوى التكنولوجية

5- البيئة الدولية

## القوى الاقتصادية

تشمل كل المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة، وعناصر تلك البيئة :

- الوضع الاقتصادي العام

- التضخم

- مستويات الدخل

- توفر المادة الأولية

- توفر اليد العاملة

- القوى الإجتماعية والثقافية

تتمثل فى كل العناصر الثقافية والإجتماعية والتي تؤثر فى المنظمة، وعناصر تلك البيئة:

- التقاليد والقيم
- القيم الإجتماعية
- الثقافة الإجتماعية
- الإعتقادات الإجتماعية
- القوى القانونية والسياسية

تشمل كل المتغيرات القانونية والسياسية ألتى تؤثر فى المنظمة، مثل :

-التشريعات

- القوانين المالية
- قانون العمل
- القوى التكنولوجية

تشمل كل المتغيرات ألتى لها علاقة بالتكنولوجيا وتؤثر فى المنظمة، مثل :

- مستوى التكنولوجيا السائد
- مستوى العلم والمعرفة المتوصل اليه
- البيئة العلمية التحتية للمجتمع
- البيئة الدولية

تشمل جميع المتغيرات التى تقع خارج إطار الدولة وتؤثر فى عمل المنظمة ونشاطها، ويطاق على تلك البيئة البعد الدولى فى التأثير على عمل المنظمات ، وأهم تلك المتغيرات

- العولمة وأثرها على وظائف المنظمة
- إنتقال أنشطة بعض الشركات والمؤسسات الدولية إلى بعض الدول
- إزدياد الوعى بتعدد الثقافات فى الإدارة
- ظهور مصطلح إدارة الأعمال الدولية
- البيئة الخارجية الخاصة

وتتكون من العناصر التالية :

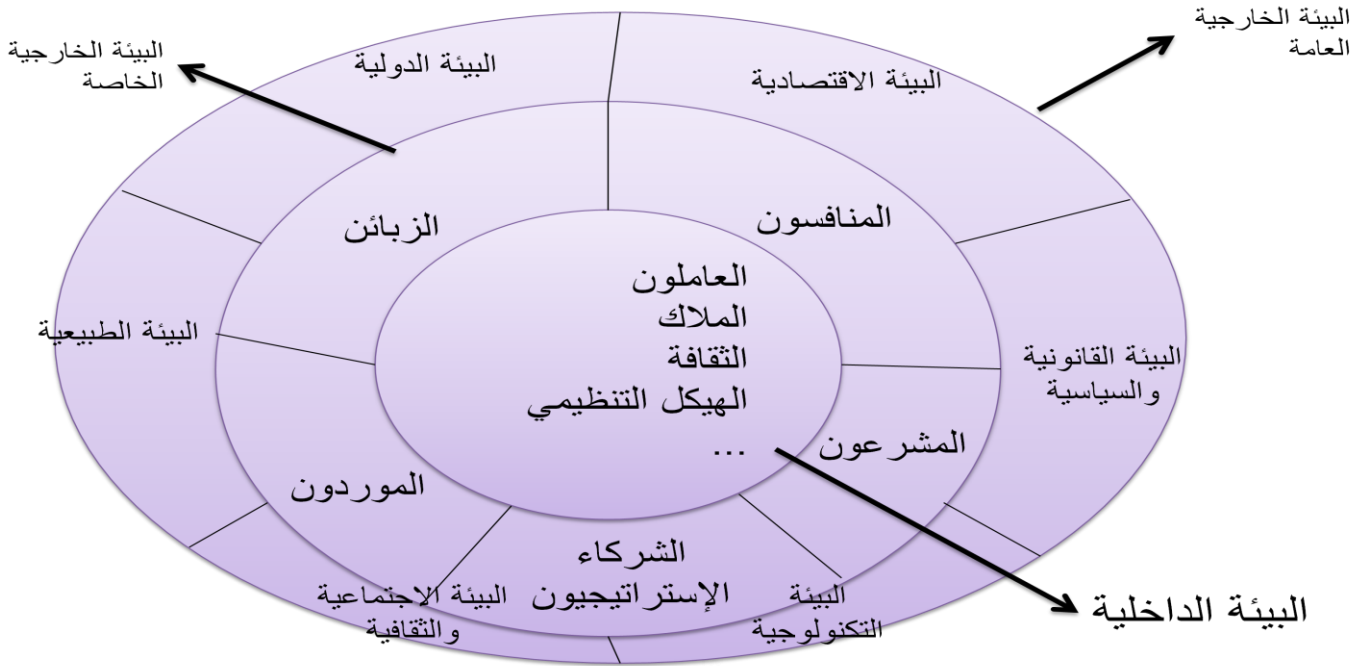
- المنافسون

- الزبائن
- الموردون
- المشرعون
- الشركاء الإستراتيجيون

### - البيئة الداخلية للمنظمة

تتمثل البيئة الداخلية في العناصر والظروف المتواجدة داخل حدود المنظمة، وتشمل الموارد المادية والبشرية والتنظيمية كما تشمل المالكين ومجلس الإدارة وثقافة المنظمة، وأهم مكونات تلك البيئة :

- العمال
- الثقافة
- الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا



## العلاقة بين المنظمة والبيئة

المنظمة مطالبة:

- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها
  - اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية
- البيئة تتميز:

- التعقيد

- الديناميكية

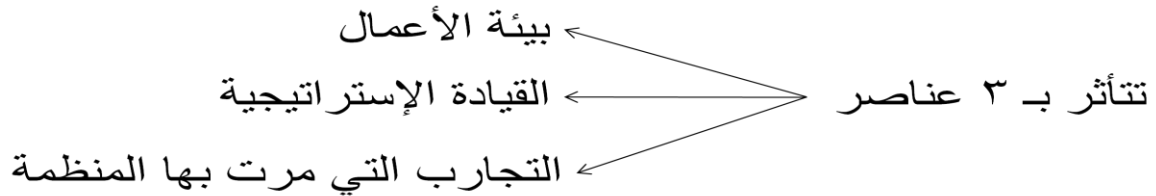
- عدم التأكد

نظم المعلومات الإدارية

المحاضرة الثالثة

## ثقافة المنظمة

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم ولها أهمية كبرى في الإدارة .



لثقافة المنظمة أهمية ودور في أداء المنظمة من حيث أنها :

- تساعد على بناء إحساس قوى بتاريخ المنظمة
- تولد شعور بالتوحد لدى جميع مكونات المنظمة
- تنمي الإحساس بالعضوية والانتماء

- تساعد على تبادل الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد

المحاضرة الثالثة

نظم المعلومات الإدارية

### ثقافة المنظمة تظهر في مستويين اثنين



### الإدارة على أساس القيم (الموجهة بالقيم)

ويقصد بها الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال ورسن القيم ونشرها في المنظمة .

### مبررات الإدارة على أساس القيم في المنظمات

- التنوع: الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من حيث العمر، أو الجنس، أو العرق، أو الدين، أو القدرة الجنسية أو توجهات الفرد السياسية أو الإجتماعية .

-ازدياد التنوع حدة مع العولمة حيث إزداد الحديث عن تنوع الثقافات

-التنوع مصدر للتفوق إذا حسن إستغلاله من قبل المنظمات

### المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

الالتزام بخدمة الزبائن:

فهم رغبات الزبائن

إدارة العلاقة مع الزبائن

الالتزام بالجودة

تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية (مثلًا ISO)

إدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر

توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة

مرونة الإنتاج

الإنتاج وفق ذوق المستهلك

الاعتماد القوي على تصميم المنتج

## المحاضرة الرابعة

### عنوان المحاضرة

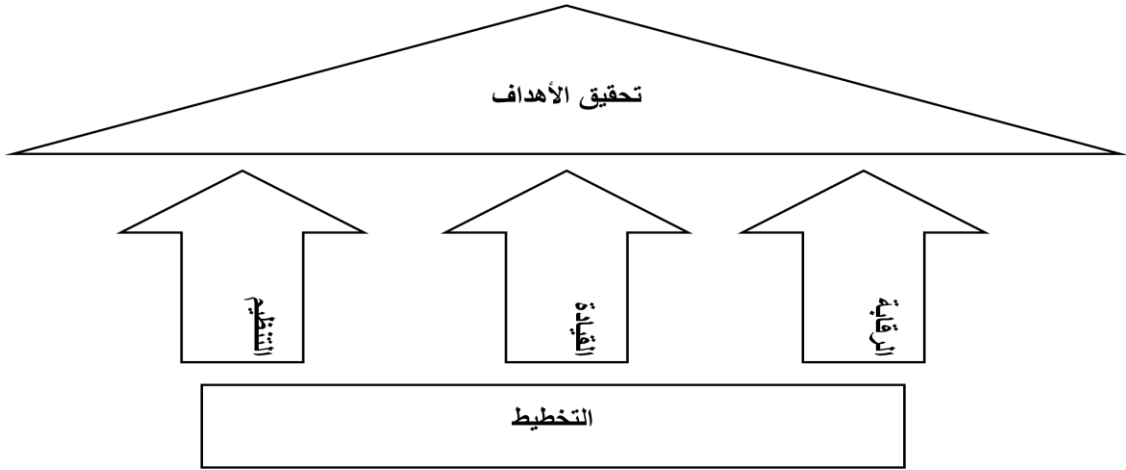
### التخطيط وصياغة الأهداف

#### أهداف المحاضرة

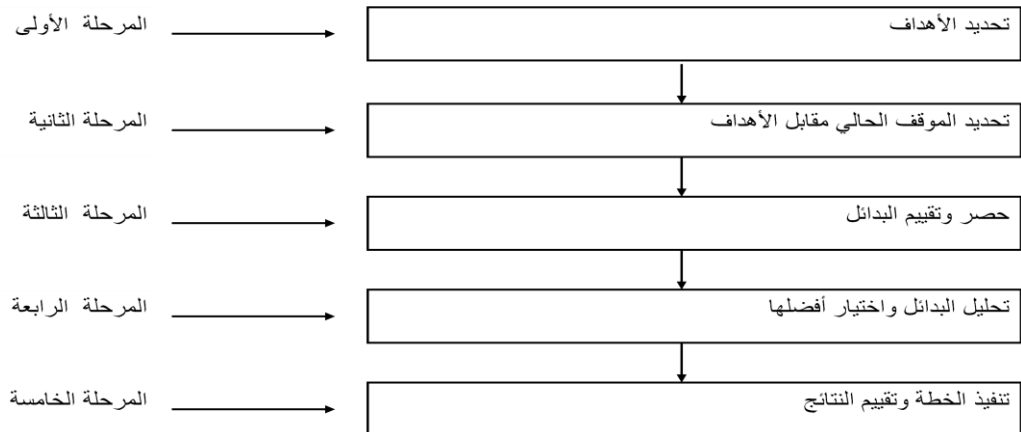
- التعرف على التخطيط
- التعرف على أهداف المنظمة
- التعرف على أنواع التخطيط وأنواع الخطط
- التعرف على الإدارة بالأهداف
- التعرف على جوانب عملية إتخاذ القرارات
- عناصر المحاضرة
- مفهوم التخطيط وأهميته ومراحله وفوائده ونظامه
- مفهوم الأهداف ومستوياتها وخصائصها
- أنواع الخطط
- أدوات وأساليب التخطيط



- التخطيط
- مفهوم التخطيط
- يعرف التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف والموارد والأفعال المؤدية لتحقيق تلك الأهداف .
- الجوانب الوجب معرفتها في وظيفة التخطيط :
- 1- التخطيط عمل ذهني هادف يستدعي تحديد الترتيبات والألويات لفترة زمنية مقبلة .
- 2- التخطيط يعنى بتحديد الإتجاه بمعنى تقرير إلى أين تتجه المنظمة وتحديد أفضل أسبل للوصول .
- 3- التخطيط هو القاعدة الأساسية التى تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف .



### مراحل العملية التخطيطية



1- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف : يجب وضوح الأهداف ويتطلب ذلك أن يكون المخطط دقيقاً في صياغة الأهداف وتحديدها .

2- المرحلة الثانية: تحديد الموقف الحالي مقابل الأهداف :مبّرر ذلك تأشير نواحي القوة ألتى تدفع باتجاه أوصول للأهداف وجوانب الضعف ألتى تعيق ذلك ،وفى هذه الخطوة تقوم المنظمة بوضع قائمة بالخيارات ألتى تؤدى إلى تحقيق الأهداف

3- المرحلة الثالثة: حصر وتقييم البدائل : وضع كل الخيارات ألتى تم تشخيصها وتوضع مقدمات منطقية تسبق التنفيذ، و ذلك بعد تحديد إفتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية

4- المرحلة الرابعة :إختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الهدف

5- المرحلة الخامسة :تنفيذ الخطة وتقييم النتائج : يتم فى هذه المرحلة تنفيذ الخطة وبعد ذلك يتم قياس التقدم باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا إقتضى الأمر ذلك

### فوائد التخطيط

1- إكساب الشرعية للسياسات والإجراءات والأنشطة ألتى تقوم بها المنظمة .

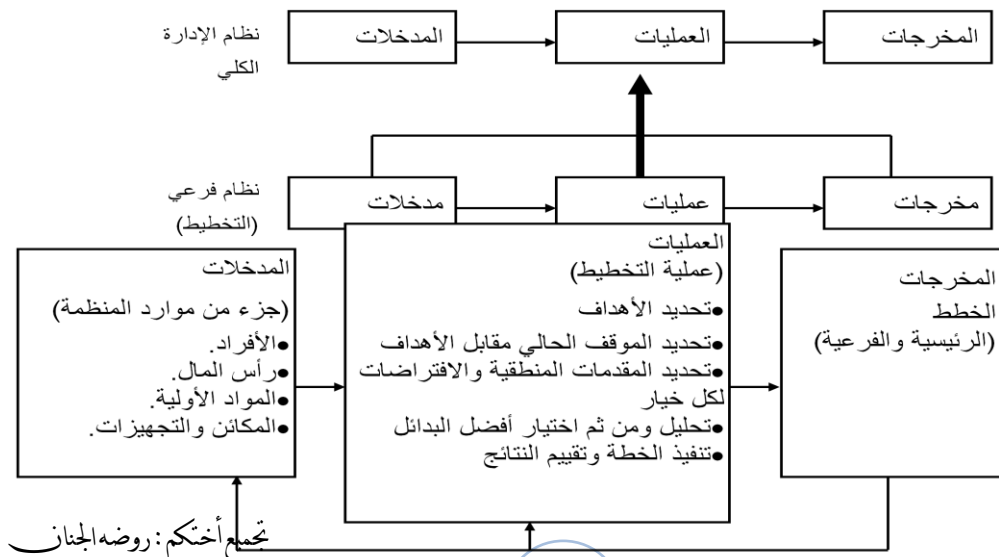
2- يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها إتجاه ماتريد .

3- دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ

4- يحسن التنسيق : وذلك من من خلال الإسترشاد بالأهداف

5- يحسن التخطيط إدارة الوقت

## نظام التخطيط ونظمه الفرعية



## الأهداف المنظمة

### تعريف الأهداف

يشير الهدف إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلاً .

- ترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط والخطط ببعضها لبعض .

- لرسالة المنظمة أهمية في عملية صياغة الأهداف

### مستويات الأهداف

- 1- المستوى الأول : الأهداف الإستراتيجية الأهداف العامة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها.

- 2- المستوى الثاني : الأهداف التكتيكية تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الاستراتيجية

- 3- المستوى الثالث : الأهداف العملياتية (التشغيلية) هي نتائج محددة ترغب الأقسام والوحدات أو المجموعات الصغيرة والأفراد الوصول إليها وتكون مقاسة ومحددة .

### هرمية الأهداف

- هناك ترابط بين جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى.

- وهذا يولد سلسلة الوسائل والغايات.

### خصائص الأهداف

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق

- أن تغطي المجالات الرئيسية للعمل

- أن تثير التحدي ولكنها واقعية

- أن تكون محددة بفترة زمنية للإنجاز

- أن تكون مرتبطة بالمكافآت

- المجالات التي توضع لها الأهداف

- الموقف في السوق
- الابداع
- الانتاجية
- الموارد المادية والبشرية
- الاداء الاداري وتنميته
- اداء العاملين وسلوكهم
- الربحية
- المسؤولية الاجتماعية
- التكنولوجيا
- الخطط
- تعريف الخطة
- تعرف الخطة على إنها كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك .
- في مرحلة تنفيذ الخطة يتم جمع آراء المعنيين بتنفيذ الخطة، ويدخل ذلك ضمن إطار جمع المعلومات
- أنواع الخطط
- 1- من حيث المستوى الشمولي
  - الاستراتيجية
  - التكتيكية
  - العملياتية (التشغيلية)
- 2- من حيث المدى الزمني
  - خطة بعيدة المدى: خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.
  - خطة متوسطة المدى: خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.
  - خطة قصيرة المدى: خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة.
- 3- من حيث الاستخدام

- دائمة الاستمرار: خطة قائمة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع امكانية تحديثها وتغييرها مثل:
- السياسات: خطة قائمة تغطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.
- القواعد: وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو التصرف في مواقف معينة.
- الاجراءات: خطة قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول إلى هدف معين في مواقف محددة.
- احادية الاستخدام: خطة يتم تطويرها لانجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً مثل:
- البرامج: خطط احادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها مثل برنامج ادخال خط انتاجي جديد.
- المشاريع: خطط احادية الاستخدام لمجموعة من الأنشطة المتكاملة أقل مدى زمنياً وأقل تعقيد من البرامج مثال مشروع تطوير منتج جديد.
- الموازنات: خطط مالية احادية الاستخدام تحشد الموارد للمشاريع والأنشطة. ومن أنواع الموازنات:
- الموازنة الثابتة: خطة تحدد موارد ثابتة لانجاز أهداف محددة مثل تخصيص مبلغ 25000 دينار سنوياً للمدير لشراء مستلزمات معينة.
- الموازنة المرنة: الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال أن تكون للمدير مرنة في استخدام العمالة المؤقتة.
- الموازنة الصفرية: تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر.
- 
- 4- من حيث الخصوصية :
- الخطة الموقفية : خطة تحدد خيارات المنظمة البديلة استجابة لمواقف محددة أو احداث غير متوقعة. تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة تتقاطع مع احداث لم تؤخذ بالحسبان.
- خطة لأحداث طارئة : خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية مثل الخطط التي توضع من قبل الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية للاستفادة من إقامة دورة الألعاب الأولمبية.

- خطة الطوارئ : خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف في ظلها لتقليل السارة إلى أدنى حد ممكن مثل مواجهة أعمال شغب أو حريق.
- خطة ادارة الازمات : نوع خاص من التخطيط الموقفي تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحدث بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. وتحدث الأزمة عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه مثل سقوط بعض الطائرات من نوع معين بسبب عطل فني.
- وتختلف الازمات في حدوثها وتأثيرها من حالة الى اخرى، ولكن هناك خطوات للتعامل معها :
- 1- الوقاية : بناء العلاقات مع أصحاب المصالح المهتمين للمنظمة من خلال حوار مفتوح يساعد على تشخيص الأزمة.
- 2- التهيؤ والتحصير : تشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد متحدث باسم هذا الفريق وتفعيل الاتصالات مع الأطراف المختلفة ويضع خطة لإدارة الأزمة.
- 3- احتواء الازمة : يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها لإدارة الأزمة والتصرف حيال الجوانب أو الحقائق المخيفة.
- خطة ادارة الازمات : نوع خاص من التخطيط الموقفي تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحدث بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. وتحدث الأزمة عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه مثل سقوط بعض الطائرات من نوع معين بسبب عطل فني.
- أدوات وأساليب التخطيط
- وتختلف الازمات في حدوثها وتأثيرها من حالة الى اخرى، ولكن هناك خطوات للتعامل معها :
- 1- الوقاية : بناء العلاقات مع أصحاب المصالح المهتمين للمنظمة من خلال حوار مفتوح يساعد على تشخيص الأزمة.
- 2- التهيؤ والتحصير : تشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد متحدث باسم هذا الفريق وتفعيل الاتصالات مع الأطراف المختلفة ويضع خطة لإدارة الأزمة.
- 3- احتواء الازمة : يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها لإدارة الأزمة والتصرف حيال الجوانب أو الحقائق المخيفة.
- استخدام الكوادر التخطيطية : تشكل بعض المنظمات الكبيرة الحجم كادر تخطيطي متخصص تكون مهمته متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة.

- المشاركة و الاندماج بالعملية التخطيطية : يعني التخطيط التشاركي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة، ويخلق هذا النوع من التخطيط التزاماً عالياً ويزيد القدرة الابداعية ويوفر مزيد من المعلومات، ويفيد أثناء التنفيذ.

## المحاضرة الخامسة

### عنوان المحاضرة

#### إتخاذ القرارات دور تكنولوجيا المعلومات

#### أهداف المحاضرة

- التعرف على المقصود بالقرار وتحديد مراحل صناعته
- التعرف على أنواع القرارات والظروف التي يتخذ في ظلها القرار
- التعرف على بيئة القرار تحديد مصادر التعقيد ألتى ترافق عملية صناعة القرار وإتخاذه
- التعرف على نماذج إتخاذ القرار وأسس المشاركة في صناعة القرار ودور تكنولوجيا المعلومات في صناعة وإتخاذ القرار

#### عناصر المحاضرة

- مفهوم القرار والمفاهيم ذات العلاقة
- أنواع القرارات والظروف التي يتخذ في ظلها القرار
- بيئة القرار وتحديد مصادر التعقيد ألتى ترافق عملية صناعة القرار وإتخاذه
- نماذج إتخاذ القرار وأسس المشاركة في صناعة القرار ودور تكنولوجيا المعلومات في صناعة وإتخاذ القرار

#### مقدمة

تعتبر عمليتي صناعة وإتخاذ القرارات من العمليات الهامة وألتى ترتبط بالعمليات الأساسية للإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة (التوجيه) والرقابة، وقد إزدادت أهمية صناعة وإتخاذ القرار مع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات وكذلك مع تعاضد دور المعرفة وأهميتها في المجال الإداري .

#### مفاهيم أساسية

#### تعريف القرار

إختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين .

## أركان القرار - وجود البدائل

- حرية الاختيار

- وجود الهدف

- القرار في منظمات الأعمال يرتبط بحل مشكلة أو تحسين الأداء.

ما المقصود بحل المشكلة في إطار عمليتي صنع وإتخاذ القرار ؟

حل المشكلة عملية تتضمن تشخيص المشكلة وإتخاذ إجراء مناسب لحلها .

### معنى صنع القرار

مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل .

### معنى عملية إتخاذ القرار

إختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما .

### تعريف عملية صنع وإتخاذ القرار

مجمل الأنشطة المرتبطة بالمرتبطة بصنع القرار وإختيار البديل الأمثل ووضعه موضع التنفيذ .

### التفرقة بين صنع القرار وإتخاذ القرار

1- صنع القرار :يتضمن إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة التي تحتاج إلى قرار ومن ثم جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة، وتنتهي هذه المرحلة بالتوصية لأحد البدائل

2- عملية إتخاذ القرار :تبدأ هذه العملية بعد الإنتهاء من المرحلة الأولى وهي إختيار البديل وإتخاذ إجراءات حل المشكلة.

### مراحل إتخاذ القرار

1- المرحلة الأولى :إدراك متطلبات القرار

2- المرحلة الثانية :تشخيص وتحليل الأسباب

3- المرحلة الثالثة تطوير البدائل

4- المرحلة الرابعة :تقييم البدائل

5- المرحلة الخامسة :إختيار البديل الأنسب

6- المرحلة السادسة :تنفيذ البديل المختار



7- المرحلة السابعة: التقييم والتغذية العكسية

أولاً: المرحلة الأولى: إدراك متطلبات القرار

تبدأ هذه المرحلة عندما يواجه المدير الحاجة إلى إتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة .

- المقصود بالمشكلة في مجال إتخاذ القرار موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها، أو ان بعض أوجه الأداء غير مرضية .

**بعض الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المديرون عند تحديد المشكلة**

- تعريف المشكلة بشكل واسع جداً أو ضيق
- التركيز على أعراض المشكلة وليس على أسبابها
- إختيار المشكلة الخطأ والتعامل معها
- ثانياً: المرحلة الثانية: تشخيص وتحليل الأسباب
- وهى مرحلة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ودراستها بعمق ودقة .
- هناك بعض الأساليب المعاصرة التى تستخدم لإنجاز هذه المرحلة من مراحل صنع وإتخاذ القرار، وأهمها أسلوب تحليل السبب والأثر والذى يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التى أدت غلى ظهورها .
- ثالثاً: المرحلة الثالثة: تطوير البدائل
- وهى المرحلة التى تحاول الإدارة فيها تطوير البدائل التى تمثل الحلول المقترحة لمعالجة أسباب المشكلة
- فى هذه المرحلة يجب على الإدارة تجنب البحث عن الحلول المحدودة، وكذلك لابد من إستنادها على البدائل التى طورتها .

**يتبع**

رابعاً : المرحلة الرابعة: تقييم البديل

فى هذه المرحلة يتم تقييم البدائل وفق إعتبرات وباستخدام وسائل وأدوات من أجل معرفة أى البدائل أفضل لحل المشكلة .

- الإعتبرات الواجب مراعاتها فى هذه المرحلة :

1- مراعاة المنفعة والتكلفة لكل بديل .

2- مراعاة التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار .

3- مراعاة مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر .

4- مراعاة الجوانب الأخلاقية والإجتماعية ومدى مراعاة البديل للمسئولية الإجتماعية تجاه مختلف الأطراف .

5- مراعاة مدى قدرة البديل على فتح آفاق علمية وإبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها

6- مراعاة التوقيت الخاص بحصول المنافع، وبداية ظهور التأثير الإيجابي .

#### خامساً : المرحلة الخامسة :إختيار البديل المناسب

فى هذه المرحلة يتم إستبعاد الجزء الأكبر من البدائل ومن الوصول إلى إختيار البديل المناسب، ويتم ذلك حسب المعيار الموضوع (أكبر ربح أو منفعة، أو أدنى تكلفة) .

#### سادساً :المرحلة السادسة :تنفيذ البديل المختار

وهى مرحلة تنفيذ القرار، وتتطلب هذه المرحلة إندماج العاملين ومشاركتهم فى القرارات

#### سابعاً :المرحلة السابعة :التقييم والتغذية العكسية

فى هذه المرحلة يتم تقييم النتائج الناجمة عن القرار، وكذلك المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما أستهدف من نتائج وجميع ماسبق بهدف توفير تغذية عكسية

### أنواع القرارات

توجد العديد من التقسيمات للقرارات منها

#### 1- التقسيم الأول

أ- القرارات المبرمجة :وهى قرارات تستخدم حلول جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلية .

ب- القرارات غير المبرمجة :وهى قرارات تستخدم حلول غير جاهزة، وتتعامل مع المشكلات غير المهيكلية أو غير النمطية والتي عادة ماتكون محاطة بالغموض أو ذات مخاطر عالية .

#### 2- التقسيم الثانى

أ - قرارات إستراتيجية

ب قرارات تكتيكية

ت قرارات تشغيلية

## مصادر التعقيد التى تلازم عملية صنع القرار وإتخاذه

- 1- تعدد المعايير المعتمدة فى صناعة القرار
- 2- عدم وضوح الكثير من البدائل .
- 3- المخاطرة وعدم التأكد .
- 4- المضمون بعيد المدى للقرار .
- 5- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن .
- 6- تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات فى عملية صناعة القرار وإتخاذه .
- 7- تباين إتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة فى عملية صناعة وإتخاذ القرار .
- 8- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة .

### الظروف التى يتخذ فى ظلها القرار\_

- 1- ظروف التأكد التام : وهى الظروف التى تتوفر فيها كافة المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق .
- 2- ظروف المخاطرة : فى هذه الحالة تتوفر المعلومات لصانع القرار ولكن العوائد والخيارات عرضة للإحتمالات وعدم اليقين .
- 3- عدم التأكد : فى هذه الحالة فان هناك نقص فى المعلومات وكذلك البدائل محاطة بالغموض .
- 4- الغموض التام : فى هذه الحالة لاتتوفر المعلومات وكذلك الأهداف غير واضحة أمام متخذ القرار .

### نماذج إتخاذ القرار\_

- 1- **النموذج التقليدى للقرار** :نموذج يصف عملية صناعة القرار وإتخاذها فى ظل معلومات كاملة .
- 2- **النموذج السلوكى للقرار** :نموذج يصف عمليات صنع القرار فى ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود .
- 3- **النموذج السياسى للقرار** :نموذج واقعى فى البيئة الحالية ويعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لإتخاذ قرار فى ظل نقص المعلومات .

### تأثير تكنولوجيا المعلومات فى صناعة القرار\_

- ساهمت تكنولوجيا المعلومات فى جعل المنظمات والعاملين فيها فى مختلف المستويات والمواقع يتقاسمون المعلومات، وكذلك طورت سرعة حركة المعلومات .
- ادى سرعة نقل المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات إلى جعل العديد من المنظمات تتجه إلى التقليل من المستويات الإدارية مقابل تسطيح التنظيم
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات فى تقليل الحواجز بين المنظمة وبيئتها حيث لعبت دوراً فى إدارة العلاقة مع الزبائن، وكذلك فى التقليل من تكلفة الرقابة فى إطار سلسلة التوريد .
- أدى التطور فى إستخدام الحواسيب فى المجالات المختلفة إلى تطوير البرمجيات فى مجال المعلومات الإدارية، مما أدى بدوره إلى ظهور أنظمة وبرامج تخدم هذا الغرض، كأنظمة دعم القرار المحوسبة الأمر الذى أثر على العملية الإدارية والممارسة الإدارية .
- أصبحت الحواسيب الفتح الذى تعتمد عليه الكثير من المنظمات فى الدقة وتحديد المعلومات المطلوبة لكافة الأنشطة التى تؤديها المنظمة، وبالتالي قادت إلى ثورة فى مجال الأعمال .
- المعلومات: هي بيانات تمت معالجتها لتصبح جاهزة الاستخدام في اتخاذ القرار، المعلومات الجيدة هي التي تمتاز ب:
- الدقة والمصادقية، الكمال والوضوح، الحداثة، التخصص بالموضوع، سهولة الفهم...
- نظم المعلومات: هي مجموعة النظم التي تستخدمها المنظمة لجمع البيانات، معالجتها، تخزينها واستخدامها. من بين هذه النظم نظم المعلومات الإدارية
- الحاسب: التقدم الهائل لتقنية المعلومات فتح المجال واسعا لاستخدام الحاسب الآلي وادى الى ظهور Decision Support System
- أنواع أنظمة مساندة القرار
- نظام مساندة القرار الجماعي GDSS
- الأنظمة الخبيرة Expert System

### مناهج إتخاذ القرارات

1- منهج التفكير العقلانى

2- منهج التفكير الحدسى

3- منهج التفكير المتعدد الأبعاد

## المحاضرة السادسة

### عنوان المحاضرة

### أساسيات التنظيم

#### أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب بالمفاهيم ذات العلاقة بدراسة التنظيم في منظمات الأعمال سواء كانت شركات أو مؤسسات أو جمعيات .
- 2- توضيح الهياكل التي تمارس من خلالها الأعمال الرسمية وغير الرسمية
- 3- تعريف الطالب بأسس تجميع الوحدات التنظيمية وأنواع الهياكل التنظيمية.
- 4- تعريف الطالب بالجوانب التي تتضمن بعض الممارسات التنظيمية .

#### عناصر المحاضرة

- مفهوم التنظيم
- مفهوم الهياكل التنظيمية
- أسس تجميع الهياكل التنظيمية
- أنواع الهياكل التنظيمية
- مفاهيم السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف والجوانب ذات العلاقة

#### تعريف التنظيم

انشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة .

#### أهمية التنظيم

- 1- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإدارى وزيادة قدرته فى الإنجاز .
- 2- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإدارى .
- 3- يعتبر التنظيم خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع إحتياجات نظام الإدارة فى المنظمة .

## مفهوم الهياكل التنظيمية

تعريف الهيكل التنظيمي

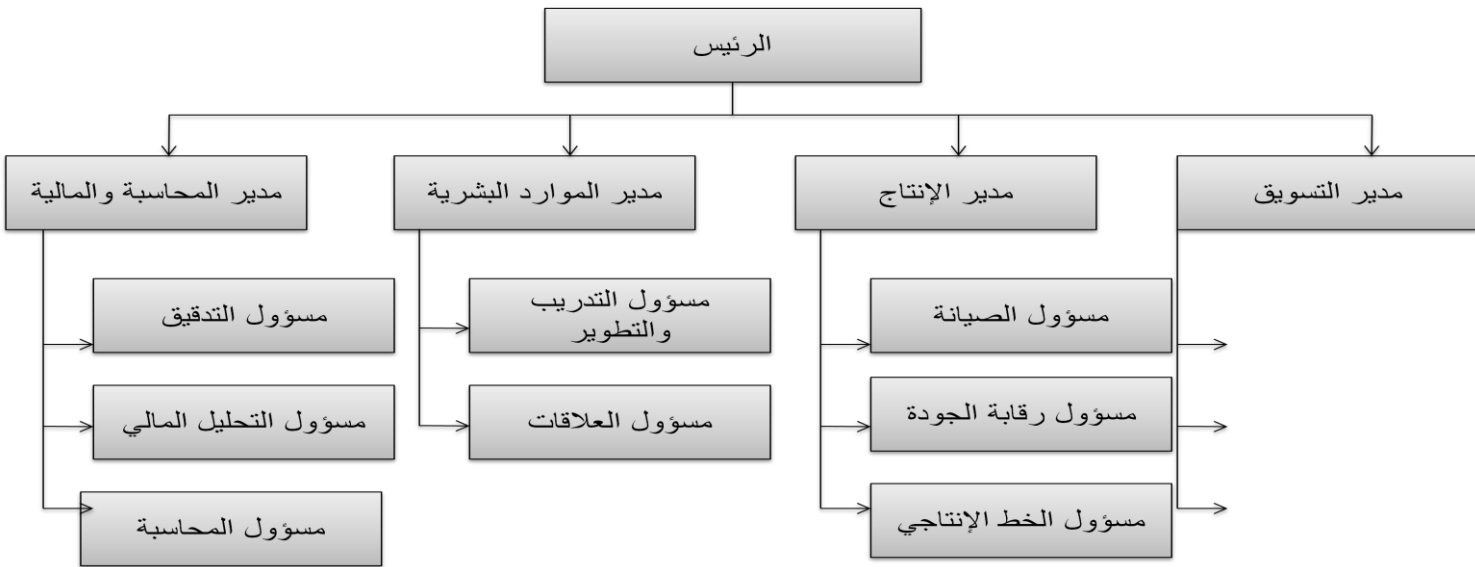
نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الإتصال بينها

الهيكل الرسمي

هو الهيكل المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوى فى إطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية

الخارطة التنظيمية

مخطط بيانى يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي



من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلى:

- تقسيم العمل
- علاقات الإشراف
- قنوات الاتصال
- مستويات الإدارة

- نطاق الإشراف

### تعريف الهيكل التنظيمي غير الرسمي

مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة .

- لا يلاحظ في المنظمة
- غير معتمد من طرف الإدارة
- لا يتضمن السلطة
- له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله
- يساهم في تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل .
- يمثل مجالاً لإشباع حاجات إجتماعية ويخلق نوعاً من الرضا لدى العاملين .
- التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي

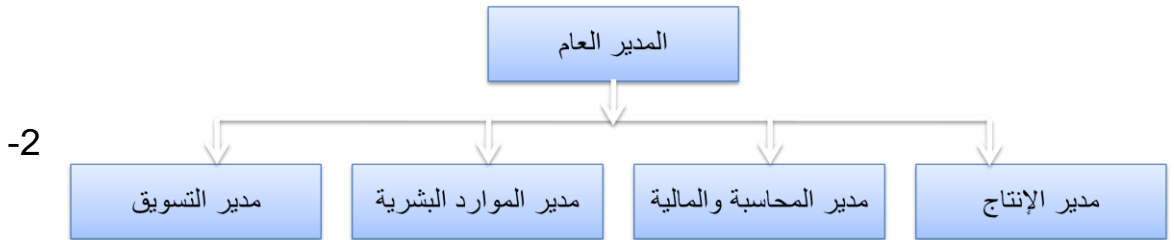
- يعتمد الهيكل التنظيمي على :
- 1- التصميم الوظيفي :تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة .
- 2- التخصص الوظيفي : تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة .

### أسس تجميع الوحدات التنظيمية

يتم تجميع الأفراد والوظائف ووضعها في شكل أقسام على أسس محددة .

1- الأساس الوظيفي :يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف :

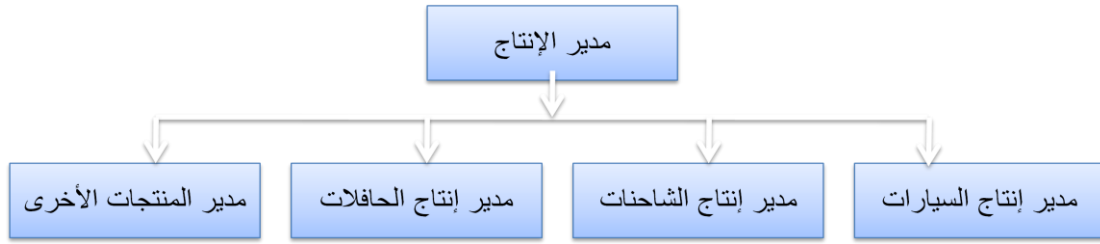
الشكل التالي يوضح الأساس الوظيفي :



التقسيم على أساس المنتج :يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات .

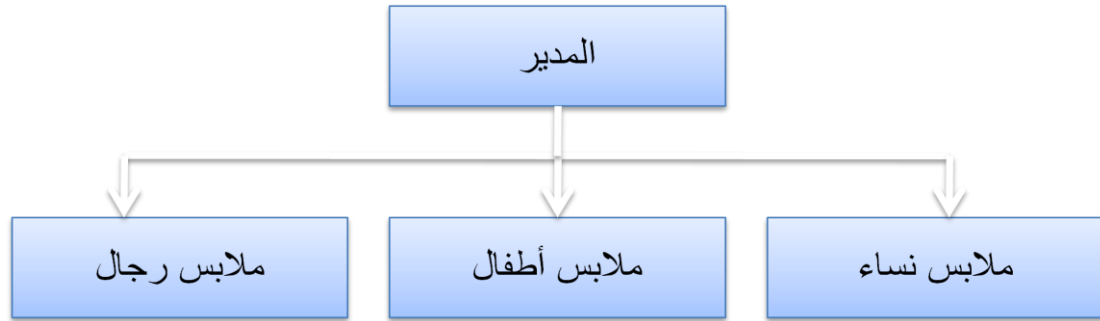
الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس المنتجات :

تجميع أختكم: روضه الجنان



3- التقسيم على أساس الزبائن: يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل .

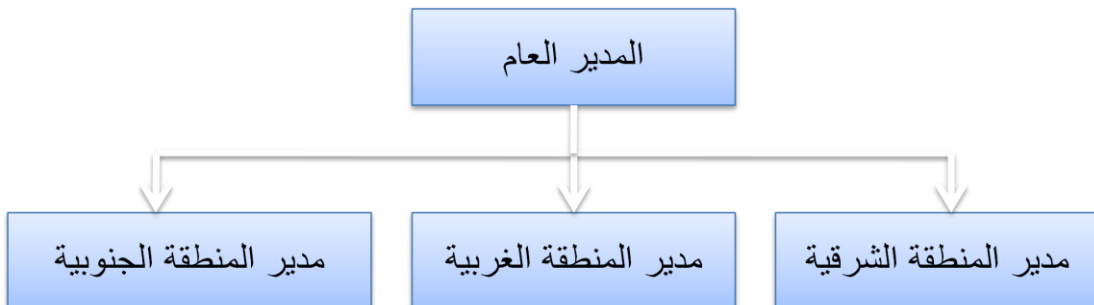
الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس الزبائن :



4- التقسيم على الأساس الجغرافي

يتم اقسام المنظمة على أساس المناطق أو على أسس جغرافية .

شكل يوضح تقسيم الأقسام على أساس جغرافي :



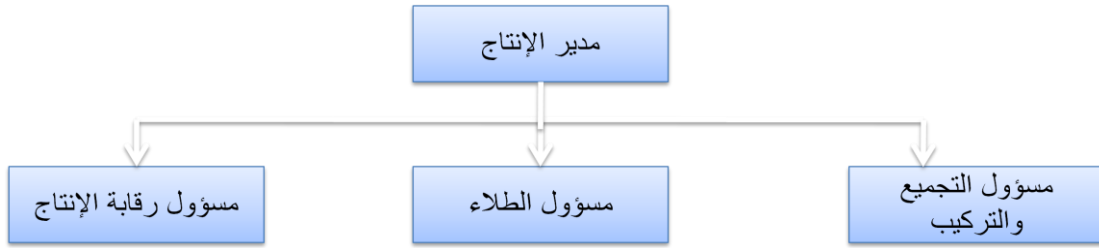
تجميع أختكم: روضه الجنان



## 5- التقسيم على أساس العملية الإنتاجية

يتم هذا التقسيم من خلال التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها .

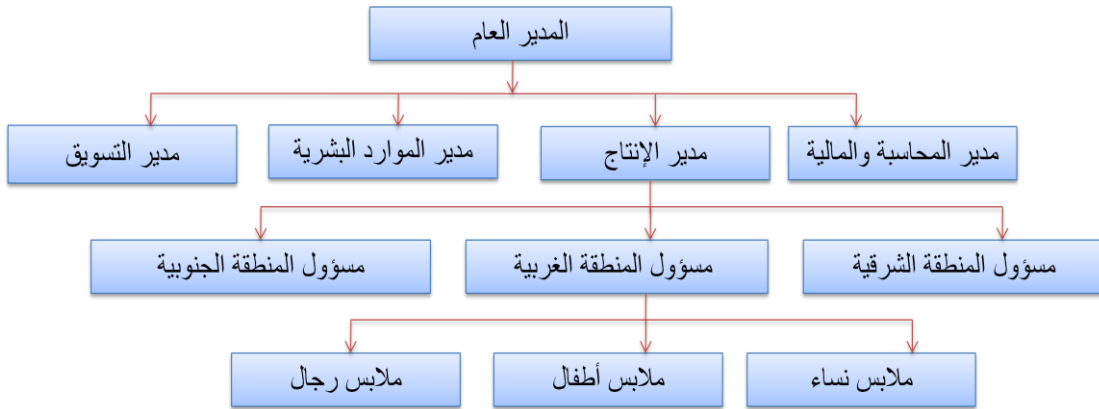
الشكل التالي يوضح نموذج للتقسيم على أساس العملية الإنتاجية :



## 6- التنظيم المختلط

يتم من خلاله وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس .

الشكل التالي يوضح التقسيم المختلط :



## أنواع الهياكل التنظيمية

- الهياكل التقليدية:

- الهياكل الوظيفية
- الهياكل على أساس الأقسام

• الهياكل المصفوفية

- الهياكل الحديثة

• هيكل الفريق

• الهيكل الشبكي

• الهيكل الافتراضي

## السلطة

هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة .

## خصائص السلطة

- تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا

- تفوض السلطة، أي ينقل جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى .

- السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد .

- تفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية .

## أنواع السلطة

- 1- السلطة التنفيذية

- تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة (الرئيس-المروؤوس)، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على المروؤوس.

- بموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المروؤوس الذي يجب أن يطيعها وينفذها.

- ترتبط كلمة تنفيذي / خطي ببعض المديرين أو الوحدات (إنتاج، تسويق، مالية وغيرها).

- تعتبر الأكثر انتشاراً في المنظمة، وهي السلطة الرئيسة فيها، وهي السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.

- 2- السلطة الوظيفية

- تفوض هذه السلطة لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى.
- تعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى.
- مثلاً يمارس مدير الموارد البشرية، ومدير المواد، وغيرهم سلطات معينة على الوحدات الأخرى، كل في بعض الأمور التي ترتبط بوظيفته.

### - 3- السلطة الإستشارية

- تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد.
- هي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته.
- ترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، أبحاث، الخدمات وغيرها).
- يتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.

### - المسئولية

- هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له
- يعتمد تعامل مع المدراء من حيث المسئولية على حجم المسئوليات المعطاة للمدير :
- إذا كان لدى المدير مسئوليات لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن المدير سيعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين
- إذا كانت سلطات المدير تفوق مسئولياته، فإن ذلك يمكن أن يحدث الخلل في الأداء

### - نطاق الإشراف

عدد الأفراد (أو الوحدات) الذين يشرف عليهم المدير الواحد .

- يعطى نطاق الإشراف خصائص هامة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة في إطار هذا الهيكل .

- هناك العديد من العوامل التي تحدد نطاق الإشراف :

1- عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً تتسم بالثبات والاستقرار والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً

- 2- عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح أيضاً واسعاً
- 3- إذا تركز المرؤوسين في مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإشراف واسع .
- 4- في حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة في تنفيذ المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
- 5- إذا كان بالإمكان وضع قواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
- 6- إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء فإن المدراء يستطيعون الإشراف على أكبر عدد من المرؤوسين .

## المحاضرة السابعة

### عنوان المحاضرة

### أساسيات القيادة

#### أهداف المحاضرة

- معرفة طبيعة و أساليب القيادة
- التعرف على بعض نظريات القيادة

#### موضوعات المحاضرة

- مفهوم القيادة
- طبيعة و أساليب القيادة
- النظريات التقليدية في القيادة
- النظريات السلوكية في القيادة
- النظريات الموقفية في القيادة
- النظريات الحديثة في القيادة

#### تعريف القيادة

- القيادة هي القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين
- التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة

- تعتمد القيادة على التأثير باستخدام الإقناع والحماس كما قد تستخدم - السلطة الرسمية أحيانا

### الاختلافات بين القائد والمدير

بين المدير والقائد فروقات شتى:

- القيادة تتمتع من الجماعة أي اعتراف الجماعة بإسهام الشخص في تحقيق الأهداف .
- الإدارة مفروضة على الجماعة بمقتضى السلطة الإدارية لذا فهي مرهونة بالنظام الذي حدد لها السلطة الرسمية .
- الأهداف يختارها المدير في حين القائد يقنع الجماعة بالأهداف .
- الأفراد في حالة الرئاسة يقبلون السلطة خضوعا للنظام الإداري أو خوفا من العقاب بينما في القيادة يقبل الأفراد سلطة القائد من منطلق الاقتناع، الحماس والحوافز .

المدير	القائد
--------	--------

الفروقات بين القائد والمدير:

القائد	المدير
7- مبدع	2- عقلاني يركز على المستقبل 7- تحليلي
8- يتميز بالجرأة والإقدام	3- متحمس ذو عاطفة متقدمة 8- منظم على أساس إجراءات معينة
9- ذو خيال واسع	4- واثق حزين في العمل القرارات
10- تجربة مرن ويستجيب للتغيرات	5- متسلط في المشاكل بالقبول بيقظة منهجية
11- مبادر للتغيير	6- واقعي المراجيح ويحسب المواعيد والاستقرار
12- قوة شخصية ذاتية	12- قوة موقع وظيفي
13- يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	13- يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها

### التأثير والقوة:

### تعريف التأثير

محاولة تغيير سلوك الاخر باعتماد واحد أو اكثر من اساليب التأثير

- والتأثير لا يعني حالة ايجابية أو سلبية يمكن ان يكون نتيجة اسباب موضوعية وقد يساهم في زيادة فاعلية المنظمة أو اضعافها .

- المدير الناجح هو من يمارس التأثير الايجابي الصحيح في الوقت المناسب .

### أساليب التأثير :

- 1- الاستشارة: دعوة الاخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- الاقناع العقلاني : محاولة اقناع الاخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي
- 3- المناشدة الايحائية : مخاطبة عواطف الاخرين وقيمهم لإلهام الحماس وكسب الثقة
- 4- تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الاخرين وإشعار الاخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصدقاتهم
- 5- تكتيكات التحالف : البحث عن مساعدة الاخرين من خلال التحالف معهم.
- 6- ممارسة الضغط والتهديد والتخويف لكسب الدعم.
- 7- دعم المستويات العليا : يتم اللجوء الى المستويات العليا وطلب مساعدتهم لإحداث التأثير
- 8- تبادل المنافع : يتم احداث التأثير عن طريق تقديم المنفعة للمقابل للحصول على الدعم

### القوة

#### تعريف القوة

القدرة على احداث التأثير في الاخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الاخرين ينفذون ما هو مطلوب منهم.

#### أنواع القوة

- 1- القوة المرتبطة بالمنصب :  
القدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي من خلال السلطات الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الموقع، ولها ثلاث وسائل :-  
أ- قوة المكافأة :

هي القدرة على تقديم شيء له قيمة كوسيلة للتأثير في الاخرين ودفعهم للانجاز.

- ب- القوة الشرعية القانونية :

التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي

- ج- قوة القسر والإكراه:

قوة تأثير من خلال القدرة على ايقاع العقوبات او التهديد بها

- 2- القوة المرتبطة بشخصية المدير :

الخصائص الفريدة للمدراء تمثل مصدرا مهما للقوة فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل قوة الخبرة والمرجعية.

أ- قوة الخبرة

القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات ومهارات فنية متخصصة لا يستغنى عنها

ب- القوة المرجعية

القوة الناتجة عن وجود جاذبية أو كاريزما لدى المدير

### المحددات الأخلاقية للقوة

- القوة لها اهميتها الكبيرة لانجاز الاعمال في المنظمة ويجب ان تستند على الخبرة والمرجعية بالإضافة إلى تعزيزها للجوانب الشرعية والقانونية لتصبح مصدرا للبناء والنجاح لا مصدرا للهدم.

- القوة تأخذ مداها الايجابي من خلال قبول ورضا المرؤوسين بها باعتبار ان من يمتلك القوة هو مدير قائد يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين .

- يتطلب الامر من القائد ان يعي بطبيعة العاملين لديه يوضح لهم جوانب العمل المختلفة ويشاركهم الرأي ولا يفرض عليهم دون وعي من قبلهم اتجاهات العمل التي يراها بمفرده والتي لا تتسجم مع طبيعة افكارهم، ويجب ان يشعر العاملون بأن هذه التوجهات تقع في اطار قابليتهم للانجاز مما قد يخدم مصالح المنظمة فلا بد لهم من الاقتناع بها .

### التمكين

- يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المدراء العاملين ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير على جوانب المنظمة .

- ان المدير الفاعل هو من يمكن الاخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو يعي ان شعور الافراد بهذا التمكين سيزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه.

- المدير يستطيع تمكين الاخرين من خلال:

- جعل الاخرين مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وانجاز المهام

- خلق بيئة تعاونية من خلال مشاركة المعلومات ومناقشتها معهم

- تشجيع الافراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها للوصول للأهداف



- اعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم للمشاكل والقيام بتنفيذ المقترحات وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين من شأنه ان يشجعهم على اداء افضل.

### أساليب القيادة

#### اسلوب القيادة الاوتوقراطية

في هذا الاسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال اصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسيات فهو اقرب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية.

#### مساوئ أسلوب القيادة الاوتوقراطية :

- ١ . يؤدي لضعف التفاعلات بين الافراد .
- ٢ . انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد .
- ٣ . يشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط .
- ٤ . يظهر حالات عدائية مما يقلل الاندفاع نحو العمل.

#### اسلوب القيادة الاوتوقراطية

في هذا الاسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال اصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسيات فهو اقرب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية.

#### مساوئ أسلوب القيادة الاوتوقراطية :

- ١ . يؤدي لضعف التفاعلات بين الافراد .
- ٢ . انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد .
- ٣ . يشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط .
- ٤ . يظهر حالات عدائية مما يقلل الاندفاع نحو العمل.
- ٥ . يشجع هذا الاسلوب على المشاركة بدرجاتها المختلفة في انجاز المهام وتطوير الافراد ، ويتم هذا التشجيع من خلال تقاسم المعلومات ومساهمتها في مراحل تطوير القرار مع اتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين .

### نظريات القيادة

#### النظريات التقليدية في القيادة

#### أولاً: نظرية الرجل العظيم

ركزت دراسات هذه النظرية على القادة العسكريين والسياسيين المتميزين واعتبرت النظرية ان القائد هو انسان عظيم تأتي عظمته من خلال موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية.

#### تقييم النظرية:

- تركز النظرية على امثلة بارزة لقادة عظام وكبار سياسيون وعسكريون ورجال اعمال ولكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين.
- لا يمكن القول ان القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الاخرين إلا اذا تحدثنا عن الانبياء اما عامة الناس فيمكنهم تطوير مهاراتهم القيادية من خلال الدراسة والتجارب والاطلاع.

#### ثانياً: نظرية السمات

هي مجموعة من الخصائص لأفراد متميزين يتمتعون بها مثل: الذكاء، الحماسة، الثقة، الحزم، الشعور العالي بالمسئولية، التصرف الحازم بالمواقف الحرجة، الاندفاعية، القدرة على فهم المعلومات والتفكير الابداعي، الاستقامة، الامانة والإلمام بالمعرفة الجيدة.

#### تقييم النظرية:

- وفرت مدخلا لدراسة القادة وسماتهم ومكنت من ايجاد الوسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات واستعدادهم لاستخدامها في العمل.
- فسرت جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره قطعيا وأعطت توجهها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء.

#### يؤخذ عليها:

- توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في اطار اولويات حسب اهميتها.
- تظهر سمات جديدة دائما حسب الزمان والمكان والموقف .
- لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه السمات ان يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز اخرون يتمتعون بسمات اقل .

#### النظريات السلوكية

- نظريات السلوك تهتم بسلوك القادة والمدراء .
- درست مجموعة من القادة والمدراء في الشركات خلال الأربعينيات

حسب هذه النظريات القادة في المنظمات يتوزعون بين:

قادة يهتمون بالعمل وكيفية أدائه

قادة يهتمون برضا العاملين

- حاولت الدراسات أن تبين أي الأسلوبين أكثر فاعلية

أولاً: دراسة جامعة أوهايو

ركزت هذه الدراسات على سلوكيات القائد

● يركز القائد المهتم بالعمل على السلوكيات التالية:

■ تخطيط وتحديد المطلوب انجازه

■ توزيع مسؤوليات المهام

■ تحديد مستويات أداء واضحة

■ يحفز على انجاز المهام ومتابعة النتائج

يكون هذا القائد: مهتما بالإنتاج، أوتوقراطياً، مبادراً، مجدداً، متسلطاً.

● يركز القائد المهتم بالأفراد على السلوكيات التالية:

■ التعاطف والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين

■ احترام مشاعر الآخرين

■ الحساسية لحاجات الآخرين

■ الثقة المتبادلة

ثانياً : الشبكة الإدارية

- تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل.

- طور **Jane Mouton, Robert Blake** هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية

للمدراء وفق بعدين أساسيين هما : الأفراد والانتاج.

وضع الباحثان جدولاً ذي بعدين

بعد للاهتمام بالأفراد

وبعد بعد للاهتمام بالعمل.

وضعا جدول سمي الجدول بالشبكة الإدارية حيث قسموا كل بعد فيه لتسع درجات.

يعرض الجدول الأنماط القيادية وفق بعدين ويمثل كل منهما مقياساً من 9 درجات.  
كما في الشكل التالي :

		أسلوب الشبكة الإدارية								
الإهتمام بالأفراد	9	(9,1)								(9,9)
	8	إهتمام بالأفراد وإشباع حاجاتهم								
	7									
	6									
	5				(5,5)					
	4				إهتمام وسط بالأفراد والعمل					
	3									
	2									
	1	(1,1)								(1,9)
		إهتمام قليل بالأفراد								تركيز تام على الإنتاجية
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		الإهتمام بالإنتاج								

### النظريات الموقفية

حسب هذه النظريات القيادة تتوقف على ظروف معينة أهمها:

- الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكاتها
- خبرة القائد وشخصيته
- المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم
- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها
- استراتيجيات وثقافة المنظمة

## أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد:

١. الإدارة العليا و توجهاتها وسلوكها
  ٢. خبرة القائد وشخصيته
  ٣. المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم
  ٤. طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها
  ٥. استراتيجيات وثقافة المنظمة
  ٦. سياسات المنظمة
  ٧. البيئة التي تعمل فيها المنظمة
  ٨. طبيعة المنافسة
  ٩. تدخل الحكومة
  10. طبيعة المعارضين للقائد
- الاتجاهات الحديثة في القيادة:

### القيادة التبادلية

هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل

القائد يهتم بـ:

- توضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم.
- وضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب.
- بناء العلاقات وتعزيز العمل مع المرؤوسين.
- القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الانتاجية.

### القيادة التحويلية

هي قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن.

- أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين.

- تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز عنها بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الابداع.

- لها القدرة على التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها.
- تواجه تحديات مستمرة، وتحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات.
- الارتقاء بالابداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.

### القيادة الافتراضية

- العاملون يؤدون أعمالهم عن بعد.
- بيئة عمل مفترضة وليست فعلية.
- تواجه القادة مشكلة كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة أو إشراف بالطرق المعروفة.
- يحدد القادة المهام بشكل واضح.
- مهمة القادة الرئيسية خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين.

### صفات القادة الافتراضيين:

- العقلية المتفتحة المرنة (التركيز على الحلول وليس المشاكل)
- قدرات اتصال عالية.
- قدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات.
- القدرة على اختيار التكنولوجيا المناسبة والتعامل معها.

### القيادة الكاريزمية

#### تعريف القائد الكاريزمي

هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين والتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والالهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

#### ويأتي الأثر الكاريزمي من:

١. صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
٢. بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.

٣. كسب ثقة العاملين وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

### القيادة الداعمة

#### تعريف القيادة الداعمة

قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها.

#### القيادة الداعمة تنطلق في عملها من مستويين:

١. إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.
٢. إعطاء معنى للأفكار وللقوة وللمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والابداع والالتزام.

### القيادة النسائية

تشير بعض الدراسات إلى أن أداء المديرات (النساء) أفضل من أداء المدراء (الرجال) خصوصاً في بعض المهارات:

١. القدرة على تحفيز الآخرين.
٢. تشجيع الاتصالات.
٣. مهارات الاصغاء أو الانصات.

## المحاضرة الثامنة

### عنوان المحاضرة

#### التحفيز

#### تعريف التحفيز

التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة .

مفاهيم ذات علاقة بالتحفيز

الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

الحاجة: رغبة ملحة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

الحافز: مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

المحاضرة الثامنة

مبادئ الإدارة

التحفيز = القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة

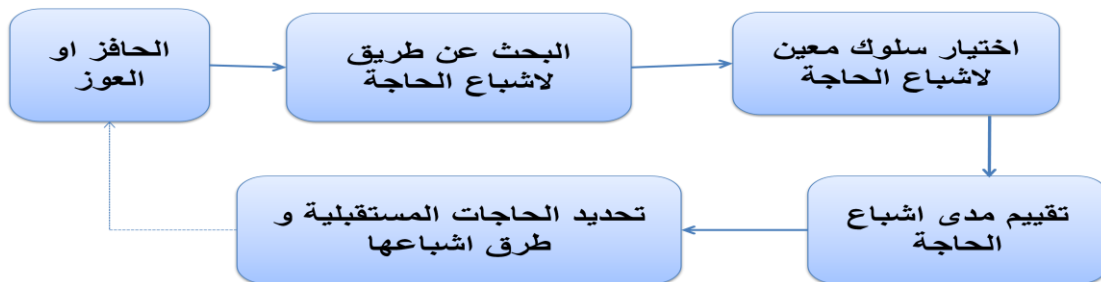
معرفة هذه القوى من طرف المدير ضرورية لتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وتحقيق الأهداف

لذا يلاحظ اهتمام المدير بالتحفيز في كل المنظمات

لكن نلاحظ أيضا اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز

المحاضرة الثامنة

مبادئ الإدارة



تجميع أختكم: روضه الجنان



## مداخل التحفيز

مبادئ الإدارة

المحاضرة الثامنة

**المدخل التقليدي:** التركيز على الحوافز المادية فقط من منظور الرجل الاقتصادي

**مدخل العلاقات الانسانية:** التحول نحو منظور الرجل الاجتماعي الذي يهتم بجو العمل ولعلاقات الانسانية فيه

**مدخل الموارد البشرية:** الفرد نظام متكامل وتحفيزه يكون من جميع الجوانب

**المنظور المعاصر:** ثلاثي الأبعاد  
المحتوى      المسار      التعزيز

مبادئ الإدارة

المحاضرة الثامنة

### المدخل التقليدي

هو المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي وحسب هذا المنظور :  
يعمل الإنسان من أجل الحصول على أعلى عوائد اقتصادية مادية

- يربط الفكر الكلاسيكي الأداء بالمكافأة
- وتشكل المكافأة المادية لدى هذا الفكر الحافز الوحيد على العمل

تجميع أختكم: روضه الجنان

## مدخل العلاقات الإنسانية

جاء هذا المدخل نتيجة لأبحاث Hawthorne مفاده أن الإنسان لا يبحث عن المكافأة المادية فحسب بل يحتاج إلى جو عمل ملائم وإلى علاقات عمل مرضية



من خلال هذا المدخل يتم تحفيز الأفراد بتحسين جو العمل وبناء فرق عمل ... إلى جانب المكافأة المادية

## المدخل المعاصر

يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات

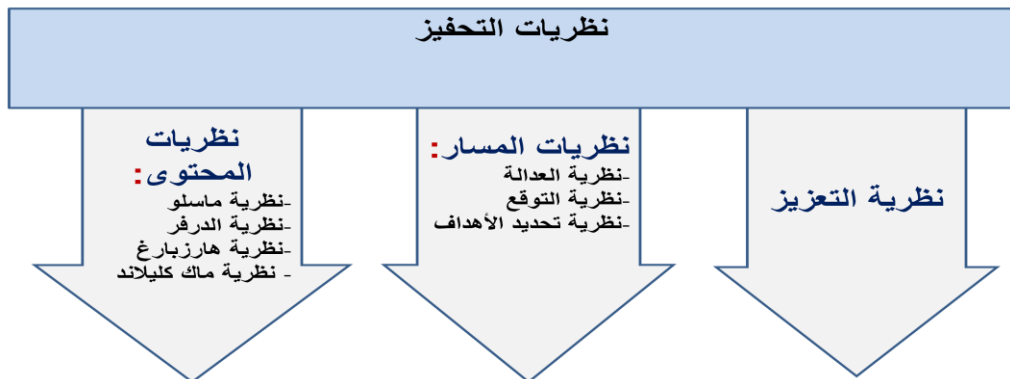
**نظرية المحتوى:** تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل

**نظرية العملية:** تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلاً من سلوك آخر

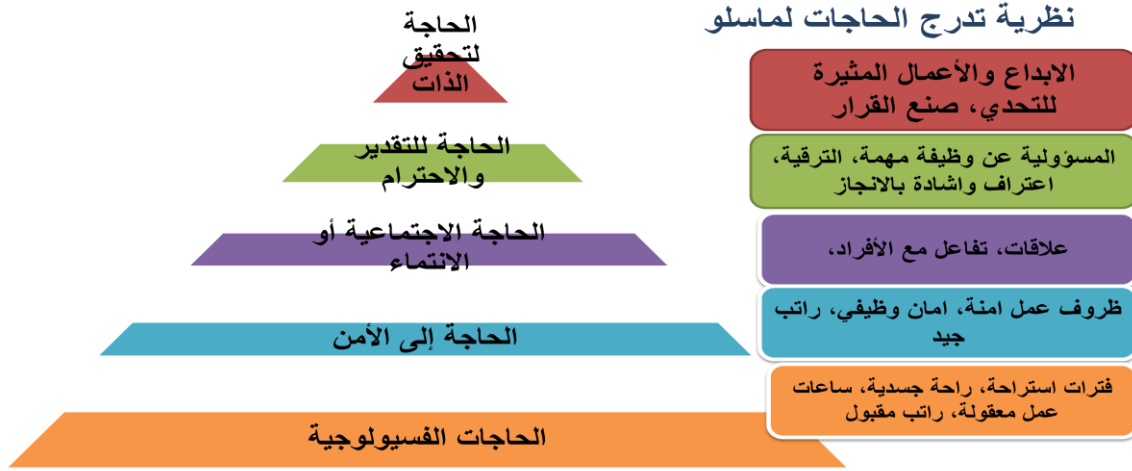
**نظرية التعزيز:** تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة

المحاضرة الثامنة

مبادئ الإدارة



## نظريات المحتوى

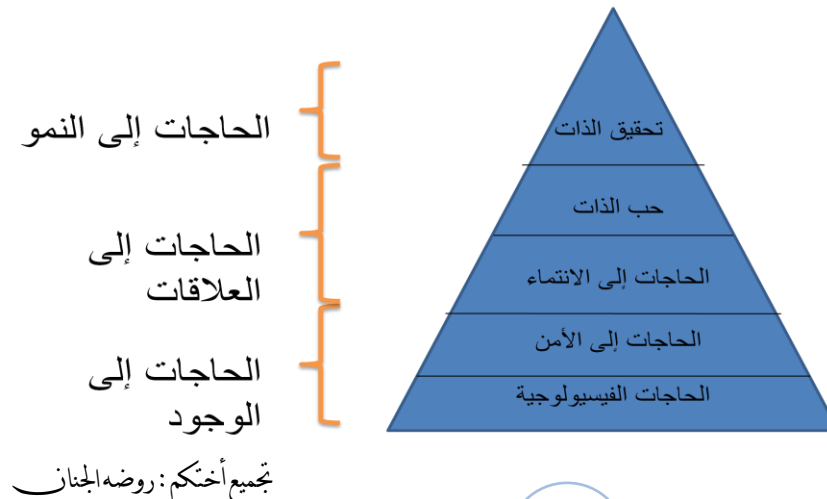


حسب نظرية ماسلو:

- ١ الحاجة المشبعة لا تحفز
- النقص (العوز) هو المحفز
- ٢ لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها
- الحاجات ترتقي (تتطور)

## نظرية ألدرفر Alderfer

تقسم الحاجات إلى ٣ أنواع



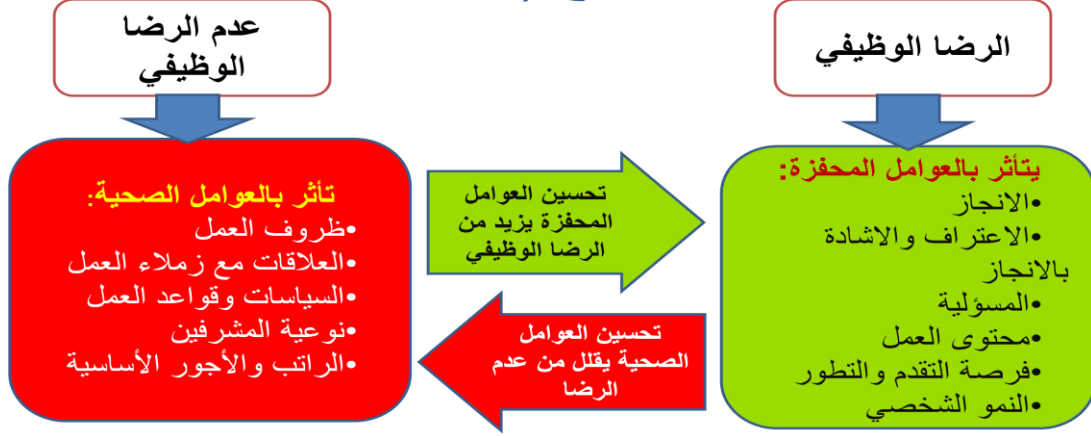
<b>E</b> XISTENCE	١ حاجات الوجود
<b>R</b> ELATEDNESS	٢ حاجات العلاقات
<b>G</b> ROWTH	٣ حاجات النمو

هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

← الأكل والطعام والسكن ...	حاجات الوجود
← بالعلاقات والتقدير	حاجات العلاقات
← بالتطوير والتعلم ...	حاجات النمو

## نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)



## نظرية هارزبرغ Herzberg

تسمى أيضا نظرية العاملين لـ Herzberg  
تجمع هذه النظرية عوامل التحفيز في مجموعتين :

← عوامل اللياقة  
← عوامل محفزة

عوامل اللياقة هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل

تناسب العوامل الدنيا عند Maslow

تتضمن : الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية...

من خصائص هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا

مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا

العوامل المحفزة (عوامل الرضا)

تناسب العوامل العليا عند Maslow

هي عوامل داخلية (عند الفرد) مثل :

إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز،

هي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة

تحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل

تجميع أختكم: روضه الجنان

## نظرية McClelland

الحاجة إلى الاكتمال (أو الإنجاز) : الرغبة في الإنجازات بأحسن الطرق، والتعامل مع المهام الصعبة والتحديات

الحاجة إلى السلطة: الرغبة في التحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم

الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها

حسب  
McClelland  
الحاجات ٣ أنواع

## خلاصة نظريات المحتوى

كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد  
هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض النتائج  
هل يوجد هنا تسلسل هرمي للحاجات  
ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد

نظريات المسار:

- يسميها البعض نظرية التوقع.
- ظهرت في 1964 (Victor Vroom)
- يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل
- يكون المجهود حسب الانتظار
- العامل يزيد المجهود مع أمل أنه يحصل على مكافأة

## نظرية العدل لـ ADAMS

- ظهرت في 1965 (J.S. ADAMS)
- يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها
- بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة،
- وبين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه غيرهم من جهة أخرى

## نظرية التعزيز SKINNER

تؤكز هذه النظرية على البيئة الخارجية

تفترض قانون الأثر ( effect law ) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر

التعزيز الايجابي

التعزيز السلبي

الإزالة

العقوبة

## التحفيز من خلال تصميم الوظائف والمكافآت

<b>ملائمة الفرد للوظيفة</b> مراجعة واقعية الوظيفة - العروض المشروطة دوران الوظيفة	<b>التحفيز من خلال الوظيفة</b>
<b>الوظيفة مع الفرد</b> توسيع الوظيفة إثراء الوظيفة	<b>التحفيز من المكافآت</b>
<b>المكافآت الداخلية:</b> إدراك داخلي ذاتي (الشعور بالرضا، الشعور بالمسؤولية، ...)	
<b>المكافآت الخارجية :</b> مقابل مادي أو معنوي من قبل الآخرين يدفع الفرد نحو سلوك إيجابي	

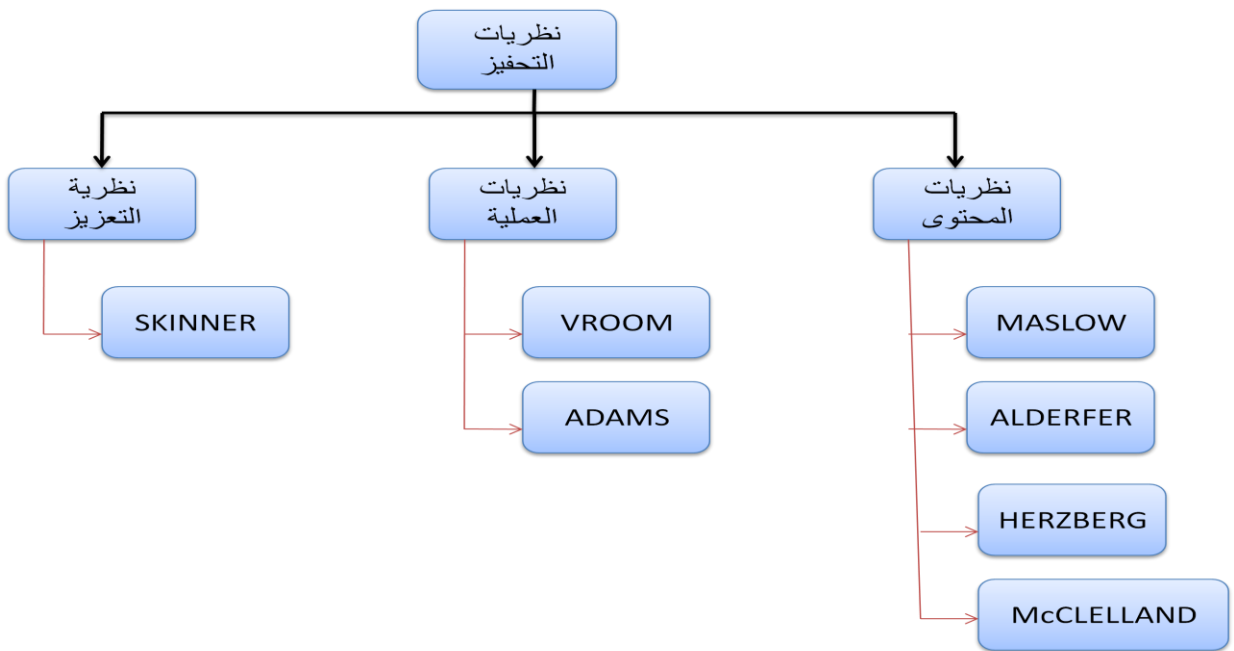
التحفيز بالمشاركة:

حلقات الجودة

الإفصاح المالي

جدولة الوقت المرن

فرق العمل





## المحاضرة التاسعة

### عنوان المحاضرة

#### الرقابة

#### 1- مفهوم الرقابة

الرقابة = نشاط منهجي يهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة .

الرقابة = مقارنة ما هو حاصل فعلا في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا .

مفهوم الرقابة:

- التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة وتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل التقويم ومنع التكرار
- قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة

المحاضرة التاسعة

مبادئ الإدارة

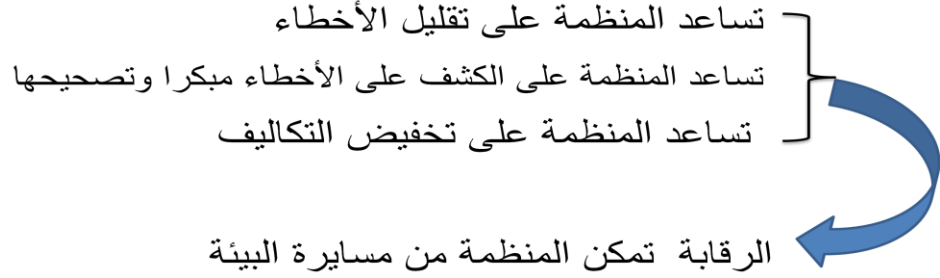
#### عملية الرقابة

عملية الرقابة (أو العملية الرقابية) = عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة .

عملية الرقابة = عملية مستمرة في كل أنحاء المنظمة .

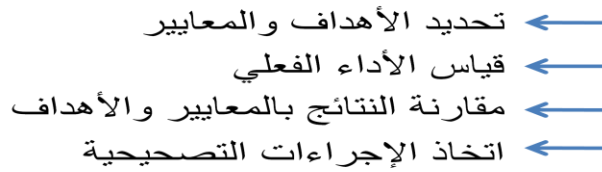
## أهداف الرقابة

يراد للرقابة أن :

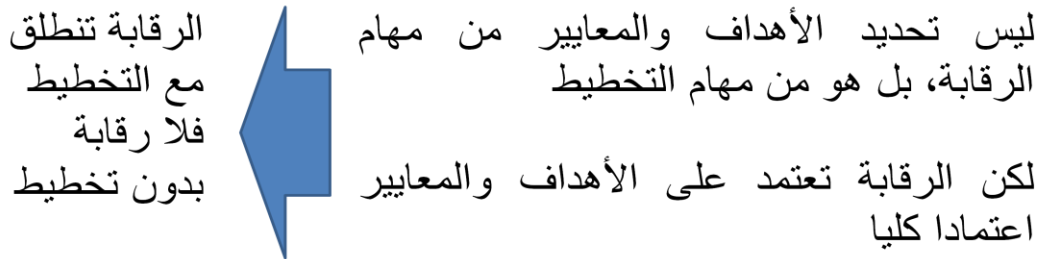


## ٢- مراحل الرقابة

مراحل الرقابة أربعة :



## تحديد الأهداف والمعايير



المعيار

المعيار = مستوى معين قد يكون رقما، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها

المعيار = الحكم لقبول الإنجاز أو رفضه

• المعايير نوعان:

• معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية

• زيادة معدلات القوى العاملة الصحية ( طبيب واحد

لكل 500 نسمة ، تدريب 4200 طبيب، 5880

ممرضا، 7560 فنيا)

• معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

قياس الأداء الفعلي

يتمثل في القياس الدقيق والفعلي لما تم فعلا في الواقع من إنجاز على مستوى معين (الأقسام، الأفراد، المنظمة ...)

غالبا ما يكون القياس كمي (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)

المحاضرة التاسعة

مبادئ الإدارة

## مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

تتمثل هذه المرحلة في مقارنة ما تم فعلا بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا

تستهدف هذه المقارنة معرفة مستوى الإنجاز بالنسبة للمنتظر

نتيجة هذه المرحلة قد تكون :



تجميع أختكم: روضه الجنان

ومهما كانت النتيجة، فالمؤسسة تهتم دائماً بالأسباب التي أدت إلى الوضع  
فإذا كان الإنجاز أحسن من المعايير والأهداف (انحراف ايجابي)، فإن المؤسسة تولي  
اهتماماً للعناصر التي مكنت هذا الإنجاز حتى تعيده  
فإذا كان الإنجاز أقل من المعايير والأهداف (انحراف سلبي)، فإنها تولي اهتماماً أكبر  
للأمر وتبحث في أسباب الانحراف حتى تتخذ الإجراء التصحيحي

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لا فائدة من الرقابة إن لم تؤدي إلى تصحيح الانحرافات

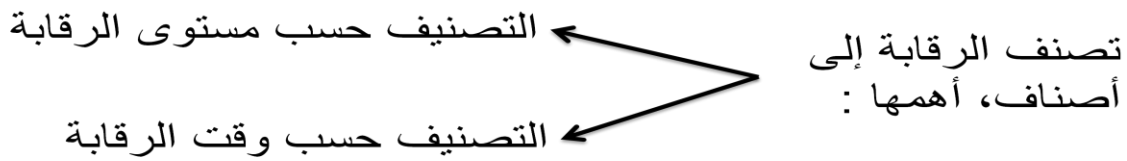
في المنظمة تسعى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات

أما بالاهتمام بكل أنواع الانحرافات

أما بالاهتمام بأهم هذه الأخطاء والانحرافات، وفي هذه الحالة نتكلم عن الإدارة

بالاستثناء

### ٣- أنواع الرقابة



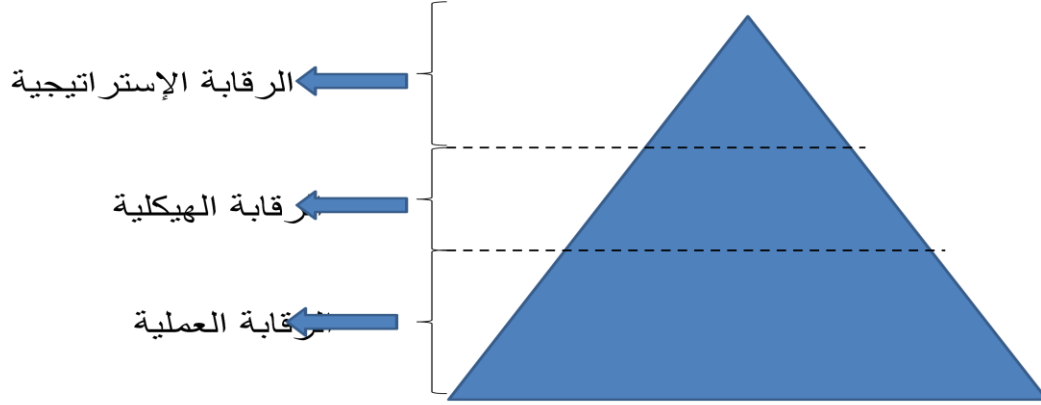
التصنيف حسب مستوى الرقابة

حسب المستوى تنقسم الرقابة إلى:

رقابة إستراتيجية: تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات للمنظمة أو وحدات أعمالها، أو أقسامها الرئيسية

رقابة هيكلية: تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها

رقابة عملية: تركز على كيفية إنجاز المهام العملية (الجارية)



التصنيف حسب وقت الرقابة

حسب الوقت الذي تتم فيه، تصنف الرقابة إلى :

الرقابة قبل الإنجاز: تتمثل في التأكد من صحة المدخلات قبل البدء في التنفيذ

الرقابة أثناء الإنجاز: التركيز على كيفية تنفيذ العمل أثناء القيام به

الرقابة بعد الإنجاز: تركز على رقابة المخرجات

