

Entsab.com
Tooma
لاتنسوننا من خالص دعائكم
2014

بسم الله الرحمن الرحيم



نظام التعليم المطور للانتساب

مبادئ الإدارة

للدكتور / معتصم أبو زيد

إعداد Tooma

2014

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 قادراً على التعرف على المدير وعلى مستويات المدراء
أن يعرف أنواع المنظمات المختلفة
أن يحدد التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في المنظمات المختلفة

مفهوم الإدارة

لقد تطور مفهوم الإدارة من خلال العديد من التعريفات التي وضعت من قبل العديد من قبل الباحثين الكتاب في مجال علم الإدارة وفي ضوء مداخل متعددة ومنها:

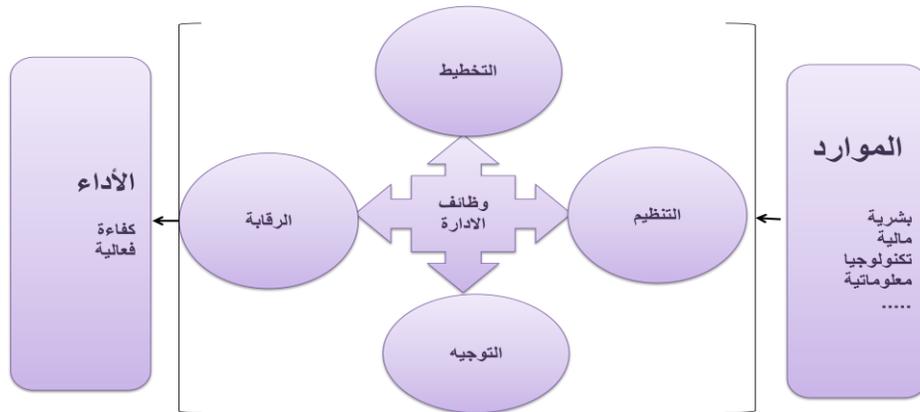
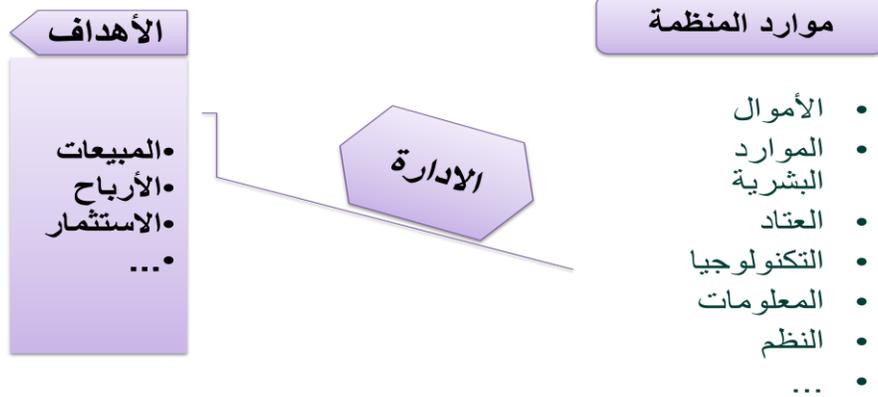
- (1) تمثل الإدارة مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً
- (2) الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة.
- (3) الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

تعريف عام

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

عناصر التعريف

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



الإدارة

لها أربعة وظائف

1- التخطيط

2- التنظيم

3- والتوجيه

4- الرقابة

التخطيط: عملية تحديد الأهداف والموارد ولأفعال المؤدية إلى تحقيق تلك لأهداف.

التنظيم: عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية من أقسام وشعب لإتجاز الأعمال بشكل فاعل.

التوجيه: عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف.

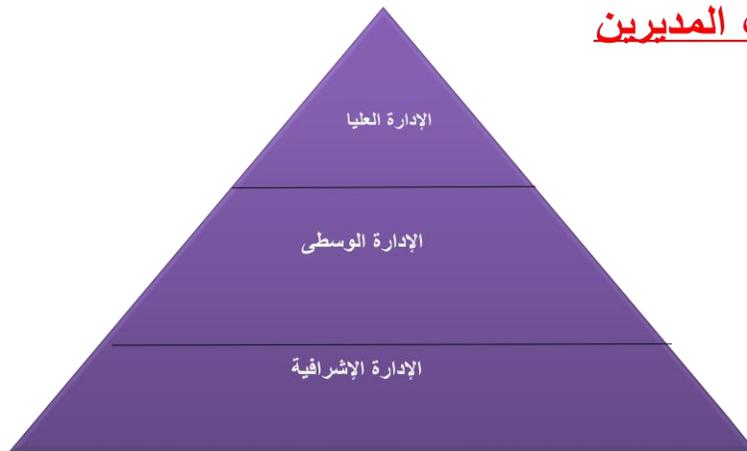
الرقابة: قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها.

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 أي 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)

مستويات المديرين



مديرو الإدارة العليا

- 1- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة
- 2- هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- 3- يهتمون بصفة خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم
- 4- يعملون دائما على المدى البعيد
- 4- هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات
- 6- يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة

مديرو الإدارة الوسطى

- 1- وهو المستوى الإداري المسنول عن تنفيذ الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا .
- 2- يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق....الخ)
- 3- المدراء المسنولون عن قيادة الأقسام وإدارات الرئيسية في المنظمة.
- 4- مسنولون عن بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية.
- 5- يمثلون أكبر عدد من المدراء في المنظمة.
- 6- يعملون دائما على المدى المتوسط.

مديرو الإدارة الإشرافية الدنيا

- 1- وهم مسنولون عن التنفيذ المباشر للأعمال .
- 2- يشرف مدراء هذا المستوى على عمل مرؤوسين ولا يمارسون الإدارة
- 3- مهمة هذا المستوى قيادة فرق العمل الصغيرة.
- 4- تسمى الإدارة في هذا المستوى بالإدارة الدنيا.

أدوار المديرين

هناك ثلاث مجموعات رئيسية لأدوار المديرين وهي:

ادوار تفاعلية: التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، وباعتبار المدير ممثل للمنظمة وقائد وحلقة إتصال.

أدوار معلوماتية: التبادل المعلوماتي الذي يتم بموجبه تنفيذ المهام الإدارية، وذلك بوصفه كباحث عن المعلومات يبحث ويستقبل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، وكذلك كناقل للمعلومات من أطراف أخرى للعاملين.

أدوار قرارية: قدرة المدير في استخدام المعلومات في 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 الرسمي والتدريب والخبرة الوظيفية.

مهارات إنسانية: وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد ، وتأتي مثل هذه المهارات من خلال بعض الخصائص والصفات التي 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 في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة.

التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة

- 1- إزدياد دور المعرفة وتنامي إقتصاد المعرفة
- 2- تطور ظاهرة العولمة
- 3- التطور التكنولوجي ، إزدياد إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات
- 4- التنوع الثقافي
- 5- تطبيق مفهوم الحوكمة في المنظمات
- 6- تخطيط المسار الوظيفي
- 7- الإهتمام بالبحث والتطوير والإبداع في المنظمات

المحاضرة الثانية

عنوان المحاضرة

تطور الفكر الإدارى

عناصر المحاضرة

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

أهداف المحاضرة

- التعرف على المراحل المختلفة التى مر بها الفكر الإدارى
- توضيح المدارس المختلفة التى تبلور من خلالها علم الإدارة
- توضيح بعض الأفكار التى نتج عنها مفاهيم وممارسات الإدارة فى الفترة المعاصرة
- التعرف على محطات الفكر الإدارى المعاصر

مقدمة

الفكر الإدارى المعاصر ماهو إلا نتيجة لتطور حدث فى مراحل تاريخية مختلفة لإدارة الأعمال والعمليات والعمال عبر الحضارات والمراحل الزمنية المختلفة ومن خلال الوثائق والمخطوطات التى أوضحت بعض الجوانب والعلامح لوجود شكل من أشكال الإدارة فى تلك الفترات الزمنية، ولكن الإدارة كأطار فكرى لم تتبلور إلا فى العصر الحديث فى الفترة الأحقة لقيام الثورة الصناعية إلى أن وصلت المحطات المعاصرة فى تطور الفكر الإدارى .

ملاح 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

ملاح الإدارة في الحضارات القديمة

ثالثاً: الحضارة الرومانية

- هرمية قيادة الجيوش من أعلى الرتب إلى أدناه

رابعاً: الحضارة الإسلامية

- تنظيم إدارة شؤون الدولة
- تنظيم إدارة دواوين الدولة
- تنظيم المهن والحرف المختلفة

مرحلة الثورة الصناعية

ثالثاً: الثورة الصناعية

- ظهور نظام المصنع
- المكننة (استخدام الآلة في الإنتاج)
- طرح إشكالية العامل البشري
- الصناعيين
- المديرين

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

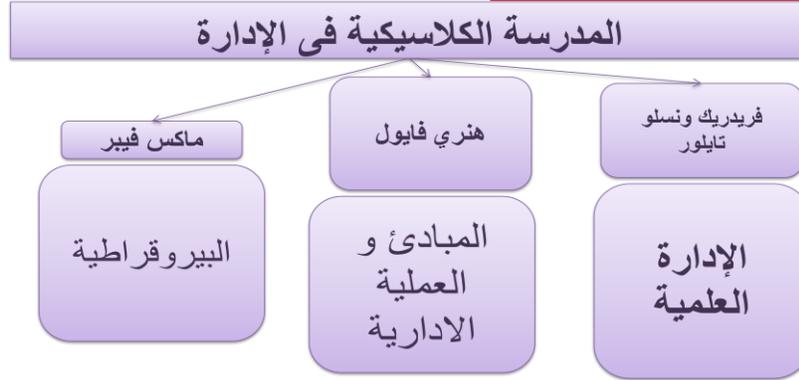
- لم تتبلور الإدارة كعلم إلا في القرن العشرين ومع ظهور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) للإدارة في بداية القرن العشرين وتوجد ثلاث تيارات أساسية شكلت أفكار تلك المدرسة وهي

1-الإدارة العلمية

2- العملية الإدارية ومبادئ الإدارة

3- البيروقراطية

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة



حركة الإدارة العلمية

- مؤسس الحركة فردريك ونسلو تايلور، أهم ما أشتهر 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
- ربط الأجر بالإنتاجية
- تبني المنهج الأبوي

الإدارة العلمية وفكرة التنظيم العلمي للعمل

- السياق التاريخي لفكرة التنظيم العلمي للعمل (1800م-1900م)، وأهم الأحداث في تلك الفترة :
- النمو الكبير للصناعة
- النزوح الريفي للعمالة 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

العمليات والتقسيمات الإدارية ومبادئ الإدارة

- راند أفكار هذه الحركة هنرى فايول .
- ظهرت تلك الأفكار فى 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

- 1 - تقسيم العمل
- 2 - وحدة القيادة
- 3 - مبدأ السلطة والمسئولية
- 4 - مبدأ الانضباط
- 5 - وحدة الادارة
- 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

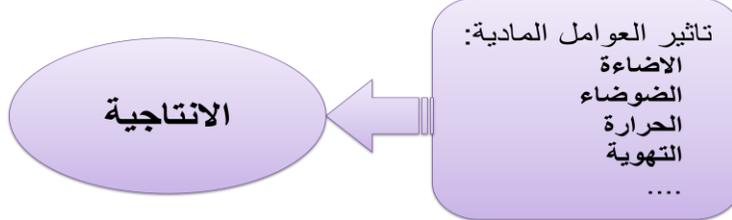
البيروقراطية هي التنظيم الأكثر تفوقاً لأنها تتميز بادارة رشيدة وكفاءة و شرعية

تتميز بالبيروقراطية ب:

- تقسيم واضح للعمل
- هيكلية واضحة للسلطة
- قواعد وإجراءات عمل رسمية
- اللاشخصية في التعامل
- التدرج الوظيفي
- فصل الادارة عن الملكية

مدرسة العلاقات الإنسانية

- جاءت بنتائج معاكسة تماما لحركة الإدارة العلمية.
- تجارب شركة وسترن الكتريك في موقعها بالهاوثورن:



نتائج تجارب هوثورن

- الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.
- أهمية الهيكل 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 y وx لماكريجور

النظرية x:

- الإفتراضات التي بنيت عليها النظرية
- الأفراد سلبيون،
- غير متعاونين،
- يتهربون من المسؤولية

نظرية ٧:

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 تتسجم مع هذه الإفتراضات وما يتوقعه مدرءوهم 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 أيجاد أحسن الطرق في ادرة المؤسسات. من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهي الأساليب المثلى في الادارة؟

خلافًا 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 بالهياكل التنظيمية وامتدت إلى 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

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 - التداوب
- 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: - نظرية Z - إدارة المعرفة
- JIT أي بالضبط في الوقت - الثقافة التنظيمية - المنظمة المتعلمة
- الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة
- Kaizen (سلاسل الجودة) - الهندرة

المحاضرة الثالثة

عنوان المحاضرة

بيئة وثقافة وقيم المنظمة

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

عناصر المحاضرة

- مقدمة
- بيئة المنظمة
- ثقافة المنظمة
- مفهوم القيم في منظمات الأعمال
- المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

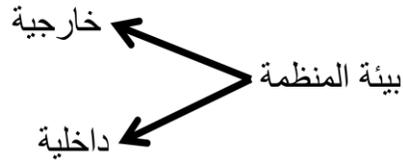
مقدمة

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 كثقافة 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

مكونات البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات



تتكون البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات من مكونان :

- 1- مكون خارجي: ويطلق عليه البيئة الخارجية للمنظمة .
- 2- 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 والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية ومايرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات في منظمات الأعمال

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

- 1- القوى الاقتصادية
- 2- القوى الاجتماعية 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 التى تؤثر فى المنظمة، مثل :

التشريعات

القوانين المالية

قانون العمل

القوى التكنولوجية

تشمل كل المتغيرات التى 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، ويطلق 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

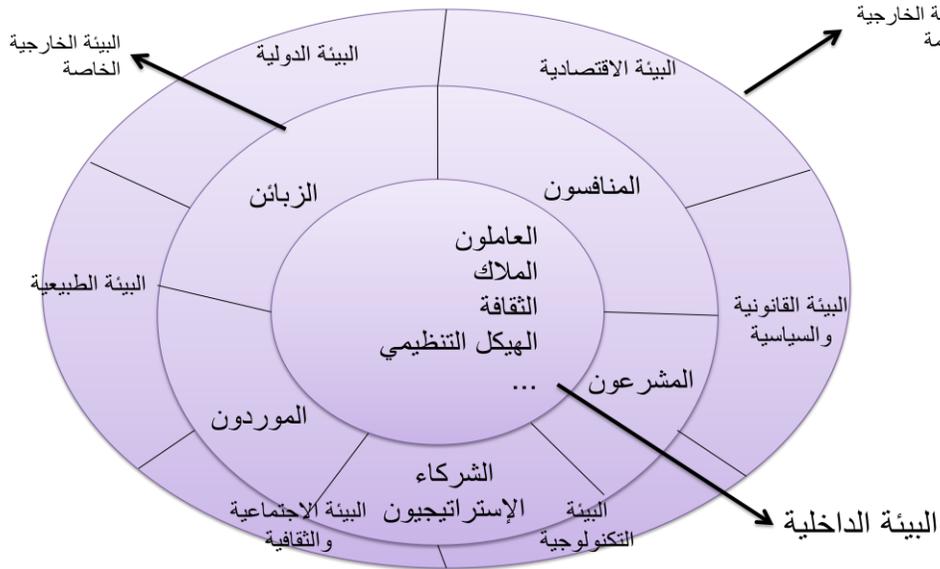
وتتكون من العناصر التالية :

- 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 المالكيين ومجلس الإدارة وثقافة المنظمة، واهم مكونات تلك البيئة :

- العمال
- الثقافة
- الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا



العلاقة بين المنظمة والبيئة

المنظمة مطالبة:

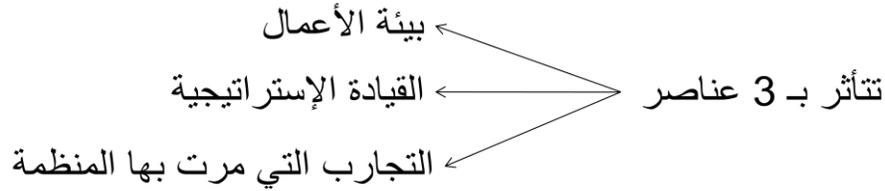
- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها
- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية

البيئة تتميز:

- التعقيد
- الديناميكية
- عدم التأكد

ثقافة المنظمة

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



الثقافة المنظمة أهمية ودور في أداء المنظمة من حيث أنها :

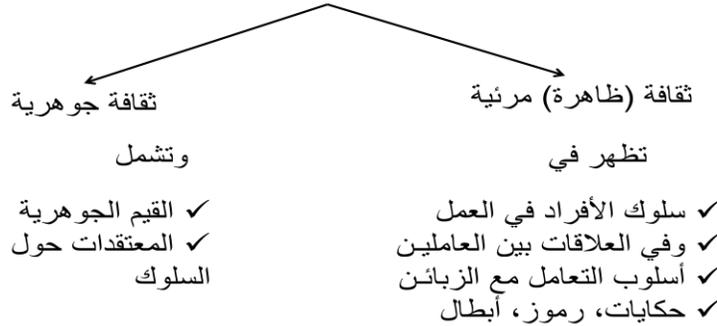
تساعد على بناء إحساس قوى بتاريخ المنظمة

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

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 .

مميزات الإدارة على أساس القيم في المنظمات

التنوع :الإختلافات 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 (ISO مثلا)

إدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر

توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة

مرونة الإنتاج

الإنتاج وفق ذوق المستهلك

الاعتماد القوي على تصميم المنتج

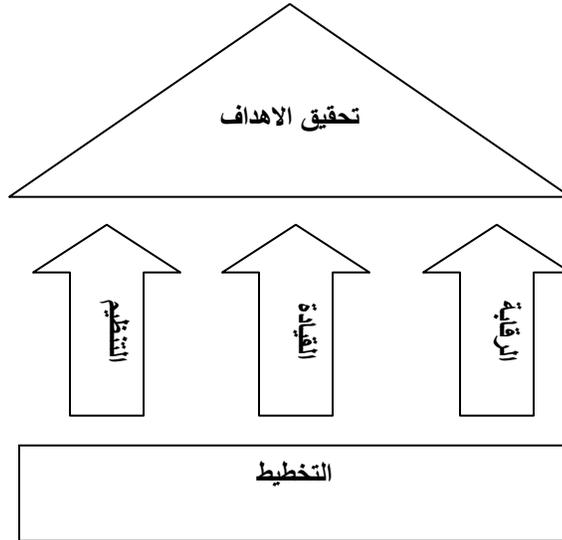
المحاضرة الرابعة

التخطيط وصياغة الاحداث

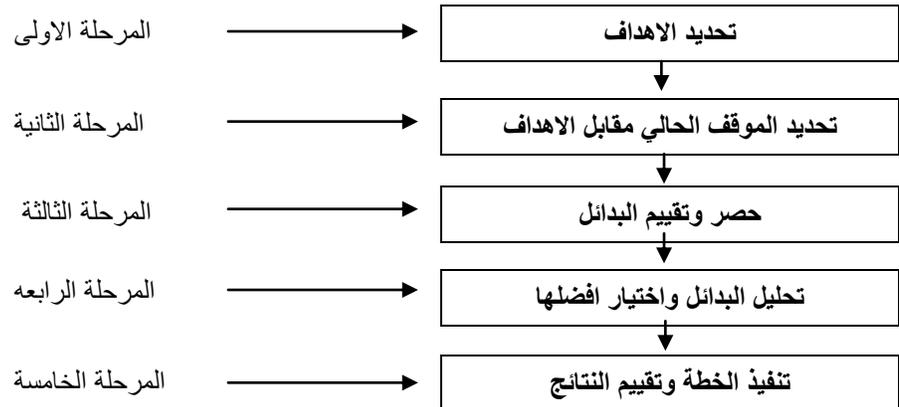
التخطيط

مفهوم التخطيط :- يعرف التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف والموارد والافعال المؤدية لتحقيق تلك الاهداف
الجوانب الواجب معرفتها في وظيفة التخطيط :-

- 1- التخطيط عمل ذهني هادف يستدعي تحديد الترتيبات والاولويات لفترة زمنية مقبلة
- 2- التخطيط يعني تحديد الاتجاه بمعنى تقرير الى اين تتجه المنظمة وتحديد افضل السبل للوصول
- 3- التخطيط هو القاعده الاساسية التي تسند عليها كافة مكونات العملية الادارية لتحقيق الاهداف



مراحل العملية التخطيطية



1- المرحلة الاولى :- تحديد الاهداف : يجب وضوح الاهداف ويتطلب ذلك ان يكون المخطط دقيقا في صياغة الاهداف وتحديدها.

2- المرحلة الثانية : تحديد الموقف الحالي مقابل الاهداف ميرر ذلك تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للاهداف وجوانب الضعف التي تعيق ذلك وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بوضع قائمة بالخيارات التي تؤدي الى تحقيق الاهداف

3-المرحلة الثالثة :- حصر وتقييم البدائل وضع كل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ وذلك بعد تحديد افتراضيات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية

4-المرحلة الرابعه اختيار افضل البدائل الموصله لتحقيق الهدف

5-المرحلة الخامسة تنفيذ الخطه وتقييم النتائج يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطه وبعد ذلك يتم قياس التقدم باتجاه انجاز الاهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا اقتضى الامر

فوائد التخطيط

1-اكتساب الشرعيه للسياسات والاجراءات والانشطة التي تقوم بها المنظمة

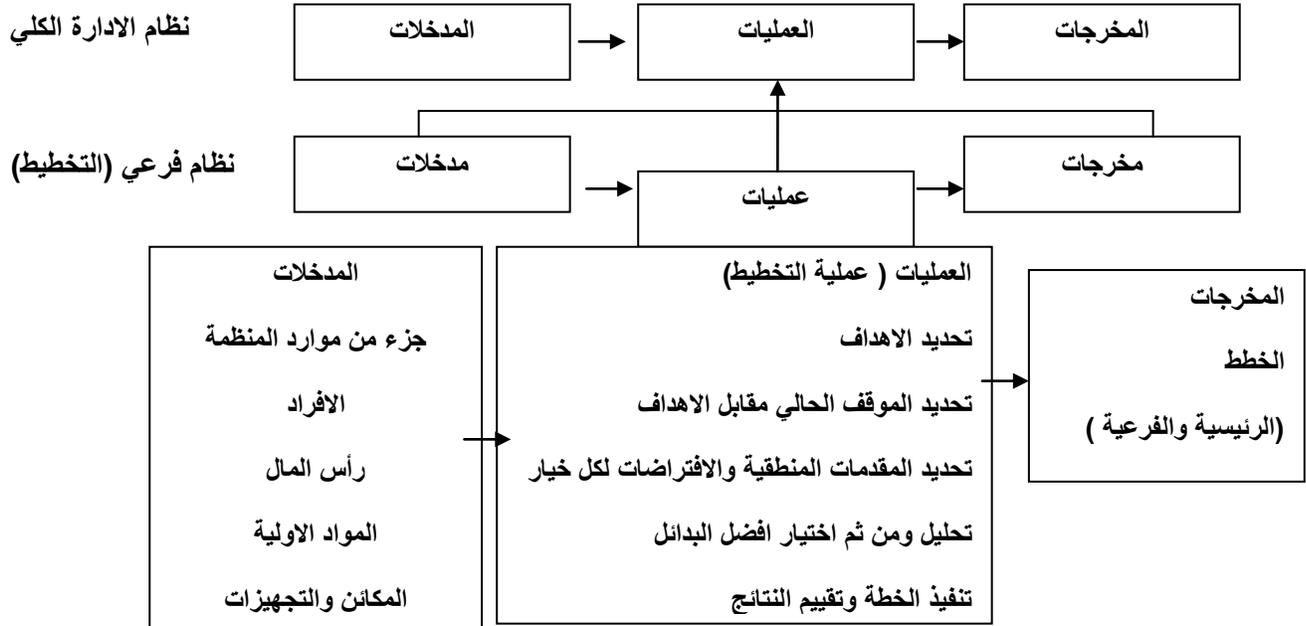
2-يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها اتجاه ماتريد

3-دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الافعال والتنفيذ

4-يحسن التنسيق وذلك من خلال الاسترشاد بالاهداف

5-يحسن التخطيط ادارة الوقت

نظام التخطيط ونظمة الفرعيه



الاهداف المنظمية

تعريف الاهداف :- يشير الهدف الى الحالة او الوضع المرغوب الوصول اليه مستقبلا

- ترتبط مفاهيم الاهداف والتخطيط والخطط ببعضها البعض
- لرسالة المنظمة اهمية في عملية صياغة الاهداف

مستويات الاهداف

- المستوى الاول : الاهداف الاستراتيجية الاهداف العامة التي ترغب الوصول اليها مستقبلا وتخص المنظمة بأكملها غير مرتبط باقسام او بأجزاء منها
- المستوى الثاني : الاهداف التكتيكية تحدد النتائج التي يجب على الاقسام الرئيسية والوظائف الاساسية انجازها للوصول للاهداف الكلية الاستراتيجية
- المستوى الثالث : الاهداف المعلمية (التشغيلية) هي نتائج محددته تم الاقسام والوحدات او المجموعات الصغيره والافراد الوصول اليها وتكون مقاسة ومحددة

هرمية الاهداف

- هناك ترابط بين جميع اهداف المنظمة الرئيسية والفرعية بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة بحيث يقود تحقيق اهداف المستوى الادنى الى تحقيق اهداف المستوى الاعلى
- وهذا يولد سلسلة الوسائل والغايات

خصائص الاهداف

- ان تكون قابلة للقياس الكمي ومحدده بشكل دقيق
- ان تغطي المجالات الرئيسية للعمل
- ان تثير التحدي ولكنها واقعية
- ان تكون محدده بفترة زمنية للانجاز
- ان تكون مرتبطة بالمكافآت

المجالات التي توضع لها الاهداف

- الموقف في السوق
- الاداء العاملين وسلوكهم
- الابداع
- الربحية
- الانتاجية
- الموارد المادية والبشرية
- الاداء الاداري وتنميته
- المسؤولية الاجتماعية
- التكنولوجيا

الخطط

تعريف الخطط : تعرف الخطة على انها كشف بالاهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذه

- في مرحلة تنفيذ الخطة يتم جمع اراء المعين بتنفيذ الخطة ويدخل ضمن ذلك اطار 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 فاكثر
 - خطة متوسطة المدى : خطة تغطي مدى زمني اكثر من سنة و اقل من ثلاث سنوات
 - خطة قصيرة المدى : خطة تغطي مدى زمني سنة او اقل من سنة
- 3- من حيث الاستخدام
 - دائمة الاستمرار : خطة قائمة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع امكانية تحديثها وتغيرها مثل السياسات : خطة قائمة تغطي اطار عام لعملية اتخاذ القرارات والافعال
 - القواعد : وصف دقيق لكيفية القيام بالانشطة بذاتها او التصرف في مواقف معينه
 - الاجراءات :- خطه قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول الى هدف معين في مواقف محدده
 - احادية الاستخدام : خطة يتم تطويرها لانجاز اهداف معينة ولايحتمل تكرارها مستقبلا مثل : البرامج : خطط احادية الاستخدام لمجموعه كبيرة من الانشطة المتباينه في طبيعتها وضخامتها مثل برنامج ادخال خط انتاجي جديد.
 - المشاريع : خطط احادية الاستخدام لمجموعه من الانشطة المتكاملة اقل مدى زمنيا و اقل تعقيد من البرامج مثال مشروع تطوير منتج جديد
 - الموازنات : خطط مالية احادية الاستخدام تحشد الموارد للمشاريع والانشطة ومن انواع الموازنات(الموازنة الثابته) وهي خطه تحدد موارد ثابتة لانجاز اهداف محدده مثل تخصيص مبلغ 25000 دينار سنويا للمدير لشراء مستلزمات معينه . (الموازنه المرنة) الموازنه التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الانشطة وبمرونه مثال ان تكون للمدير مرنة في استخدام العمالة الموقته ، (الموازنه الصفريه) هي تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنه ذات بداية جديده من الصفر.
- 4- من حيث الخصوصية :
 - الخطه الموقفية : خطه تحدد خيارات المنظمة البديلة استجابة لمواقف محدده او احداث غير متوقعه تتخذ عندما تصبج الخطط الموضوعه تتقاطع مع أحداث 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 ازمات تحت بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. وتحت الأزمة عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه مثل سقوط بعض الطائرات من نوع معين بسبب عطل فني.
- و تختلف الازمات في حدتها 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- التهيب والتحضير : 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.

أدوات وأساليب التخطيط

- التنبؤ : تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءً على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية. وهناك أنواع من التنبؤ وهي التنبؤ الاقتصادي والتنبؤ التكنولوجي والتنبؤ بالطلب.
- كتابة السيناريوهات : يعني تخطيط السيناريو تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة. مثال كيف تتصرف الدول النفطية في حال نضوب النفط.
- المقارنة المرجعية : اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى في مجال الاختصاص والمقارنة معها. وتعني أفضل الممارسات بمعنى جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز.
- استخدام الكوادر التخطيطية : تشكل بعض المنظمات الكبيرة 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 يؤثر أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة، ويخلق هذا النوع من التخطيط التزاماً عالياً ويزيد القدرة الابداعية ويوفر مزيد من المعلومات، ويفيد أثناء التنفيذ.

المحاضرة الخامسة

إتخاذ القرارات دور تكنولوجيا المعلومات

مقدمة

تعتبر عمليتي صناعة وإتخاذ أقرارات من العمليات الهامة والتي ترتبط بالعمليات الأساسية للإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة (التوجيه) والرقابة، وقد إزدادت أهمية صناعة وإتخاذ القرار مع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات وكذلك مع تعاضم دور المعرفة وأهميتها فى المجال الإدارى .

مفاهيم أساسية

تعريف القرار

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

أركان القرار

- وجود البدائل

- حرية الاختيار

- وجود الهدف

- القرار فى منظمات الأعمال يرتبط بحل مشكلة او تحسين الأداء.

ما المقصود بحل المشكلة فى 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 بمرتبطة بصنع أقرارات وإختيار البديل الأمثل ووضع موضع التنفيذ .

التفرقة بين صنع القرار وإتخاذ القرار

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

2- عملية إتخاذ القرار :تبدأ هذه العملية بعد الإنتهاء من المرحلة الأولى وهى 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 فى مجال إتخاذ القرار موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها، أو ان بعض أوجه الأداء غير مرضية .

بعض الأخطاء الشائعة التى 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 على ظهورها .

ثالثاً :المرحلة الثالثة :تطوير البدائل

- وهى المرحلة التى تحاول الإدارة فيها تطوير البدائل التى تمثل الحلول المقترحة لمعالجة أسباب المشكلة

- في هذه المرحلة يجب على الإدارة تجنب البحث عن الحلول المحدودة، وكذلك لابد من إستنادها على البدائل التي طورتها .

رابعاً : المرحلة الرابعة :تقييم البديل

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

- الإعتبرات الواجب مراعاتها في 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

في 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

وهي مرحلة تنفيذ القرار، وتتطلب هذه المرحلة إندماج العاملين ومشاركتهم في القرارات

سابعاً :المرحلة السابعة :التقييم والتغذية العكسية

في 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 :وهي قرارات تستخدم حلول جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلة .

ب- القرارات غير المبرمجة :وهي قرارات تستخدم حلول غير جاهزة، وتتعامل مع المشكلات غير المهيكلة 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 السياسي للقرار: نموذج واقعي في البيئة الحالية ويعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لإتخاذ قرار في ظل نقص المعلومات .

تأثير تكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار

- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في جعل المنظمات والعاملين فيها في 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 تسطیح التنظيم
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تقليل الحواجز بين المنظمة وبينتها حيث لعبت دوراً في إدارة العلاقة مع الزبائن، وكذلك في التقليل من تكلفة الرقابة في إطار سلسلة التوريد .
- أدى التطور في استخدام الحواسيب في المجالات المختلفة إلى تطوير البرمجيات في مجال المعلومات الإدارية، مما أدى بدوره إلى ظهور أنظمة وبرامج تخدم هذا الغرض، كأنظمة دعم القرار المحوسبة الأمر الذي أثر على العملية الإدارية والممارسة الإدارية .
- أصبحت الحواسيب الفتح الذي تعتمد عليه الكثير من المنظمات في الدقة وتحديد المعلومات المطلوبة لكافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وبالتالي قادت إلى ثورة في 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 العقلاني
- 2- منهج التفكير الحدسي
- 3- منهج التفكير المتعدد الأبعاد

المحاضرة السادسة

أساسيات التنظيم

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

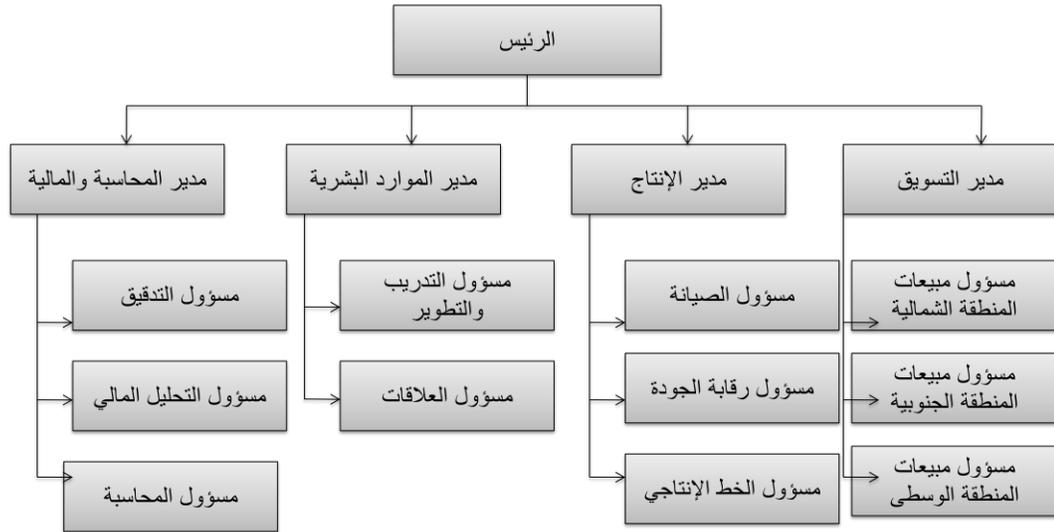
- 1- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز .
- 2- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري .
- 3- يعتبر التنظيم خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع إحتياجات نظام الإدارة في المنظمة .

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



مثل عن الخارطة التنظيمية

من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلي:

تقسيم العمل	علاقات الاشراف
قنوات الاتصال	مستويات الاداره
نطاق الاشراف	

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 :

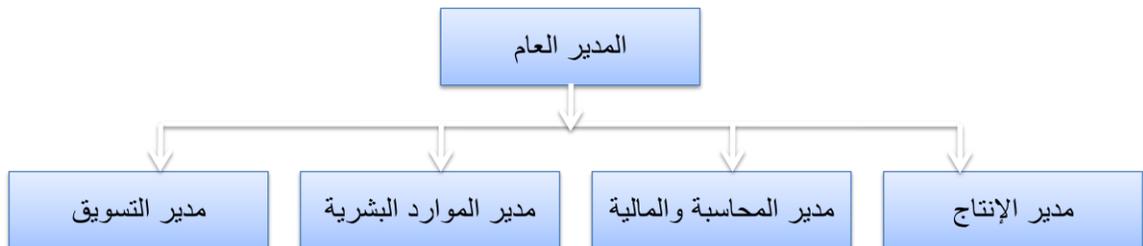
- 1- التصميم الوظيفي :تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة .
- 2- التخصص الوظيفي : تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة .

أسس تجميع الوحدات التنظيمية

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

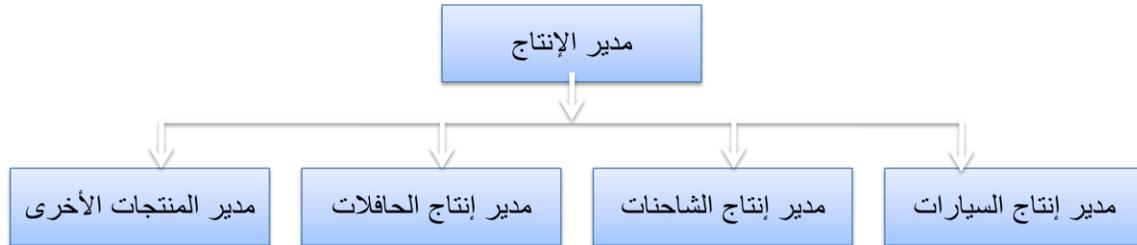
- 1- الأساس الوظيفي :يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف :

الشكل التالي يوضح الأساس الوظيفي :



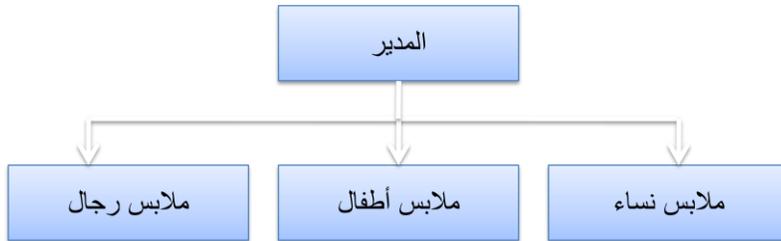
2- التقسيم على أساس المنتج: يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس المنتجات :



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

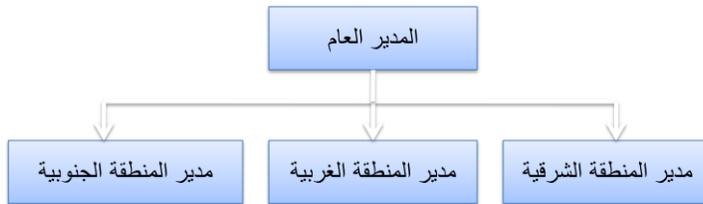
الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس الزبائن :



4- التقسيم على الأساس الجغرافي

يتم اقسام المنظمة على أساس المناطق أو على أساس جغرافية .

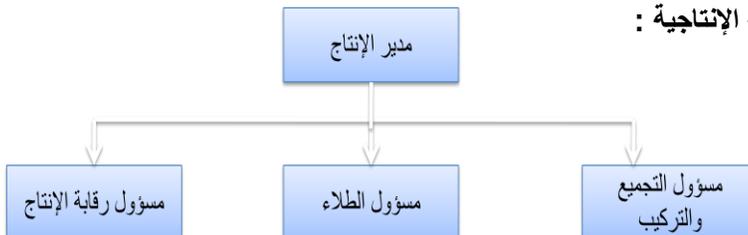
شكل يوضح تقسيم الأقسام على أساس جغرافي :



5- التقسيم على أساس العملية الإنتاجية

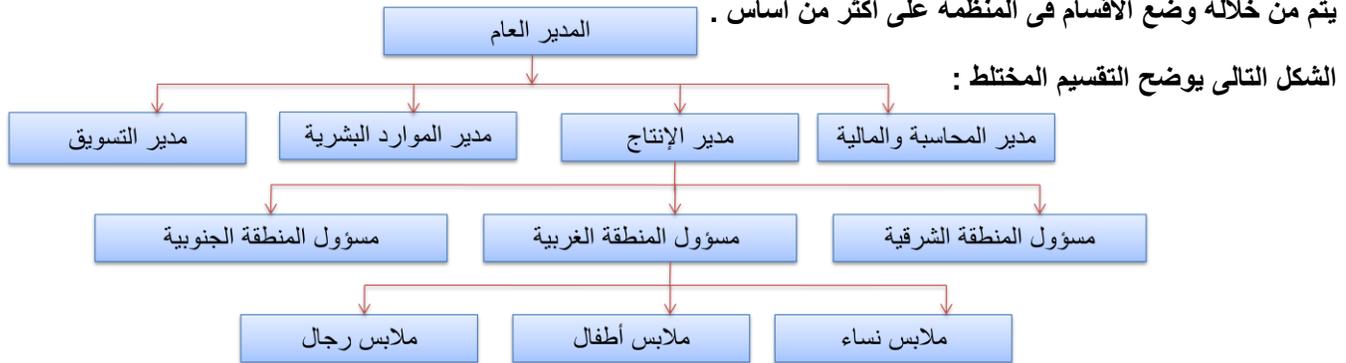
يتم هذا التقسيم من خلال التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها .

الشكل التالي يوضح نموذج للتقسيم على أساس العملية الإنتاجية :



6- التنظيم المختلط

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



أنواع الهياكل التنظيمية

- الهياكل التقليدية:

- الهياكل الوظيفية
- الهياكل على اساس 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 وبتجاه المستويات الدنيا
- تفوض السلطة، اي ينقل جزء منها إلى شخص في مستوى إدارى أدنى .
- السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد .
- تفوض السلطة ولاتفوض المسؤولية .

أنواع السلطة

1- السلطة التنفيذية

- تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة (الرئيس-المروؤس)، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على المرؤوس.
- بموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المرؤوس الذي يجب أن يطيعها وينفذها.
- ترتبط كلمة تنفيذي / خطي ببعض المديرين أو الوحدات (إنتاج، تسويق، مالية وغيرها).
- تعتبر الأكثر انتشاراً في المنظمة، وهي السلطة الرئيسية 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 التنظيمى حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة فى إطار هذا الهيكل .

- هناك العديد من العوامل التى تحدد نطاق الإشراف :

- 1- عندما يؤدى المرؤوسين أعمالاً تتسم بالثبات والاستقرار والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً
- 2- عندما يؤدى المرؤوسين أعمالاً متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح أيضاً واسعاً
- 3- إذا تركز المرؤوسين فى مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإشراف واسع .
- 4- فى حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة فى 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

أساسيات 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 تتبع 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 يقتع 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 .

الفروقات بين القائد والمدير

القائد	المدير
1- ملهم ذو توجه روحي وعاطفي	1- مفكر ذو توجه عقلائي واقعي
2- رسالي ومستبصر يركز على المستقبل	2- عقلائي يركز على تحليل الواقع
3- متحمس ذو عاطفة متقدة	3- مشاور للآخرين ويقدم النصح
4- قادر على ابتكار أفكار جديدة	4- مثابر وجاد في العمل
5- مرن ويستجيب للتغيرات	5- متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
6- قادر على الاتجاه وإثارة الحماس	6- واقعي المزاج ويحسب المواقف
7- مبدع	7- تحليلي
8- يتميز بالجرأة والإقدام	8- منظم على اساس اجراءات معينة
9- ذو خيال واسع	9- محترس في اتخاذ القرارات
10- تجريبي	10- سلطوي ملتزم بالقوانين
11- مبادر للتغيير	11- يحافظ على الوضع الراهن و الاستقرار
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 وصدقتهم
- 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 للإنجاز.

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 تنسجم 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 الايجابي والثقة بالآخرين من شأنه ان يشجعهم على اداء أفضل.

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 :

1. يؤدي لضعف التفاعلات بين الافراد .
2. انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد .
3. يشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط .
4. يظهر حالات عدائية مما يقلل الاندفاع نحو العمل.

أسلوب القيادة الغير موجهة

يناسب أسلوب القيادة الغير موجهة البيئات العلمية التي تكون على درجة عالية من التخصص , فهو يقوم على اساس عدم وجود قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج الى توجيه او متابعه وبدون ادنى تدخل في عمل المرؤوسين .

أسلوب القيادة الديمقراطية

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 وقدرة 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 الحرجه , 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، أوتوقراطيا، مبادرا، مجددا، متسلطا.

● 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								
		(٩،١)				(٥،٥)				(٩،٩)
الإهتمام بالأفراد	٩	إهتمام بالأفراد وإشباع حاجتهم								القائد المثالي
	٨									
	٧									
	٦									
	٥					إهتمام وسط بالأفراد والعمل				
	٤									
	٣									
	٢									
	١	اهتمام قليل بالأفراد								تركيز تام على الإنتاجية
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		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:

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1. الإدارة العليا و توجهاتها وسلوكها | 5. استراتيجيات وثقافة المنظمة |
| 2. خبرة القائد وشخصيته | 6. سياسات المنظمة |
| 3. المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم | 7. البيئة التي تعمل فيها المنظمة |
| 4. طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها | 8. طبيعة المنافسة |
| | 9. 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 الملانم 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، فتحاول 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 بالايحاء والالهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

ويأتي الأثر الكاريزمي من:

1. صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.
2. بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.
3. 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:

1. إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.
2. إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات 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:

1. القدرة على تحفيز الآخرين.
2. تشجيع الاتصالات.
3. مهارات الاصغاء أو الانصات.

المحاضرة الثامنة

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

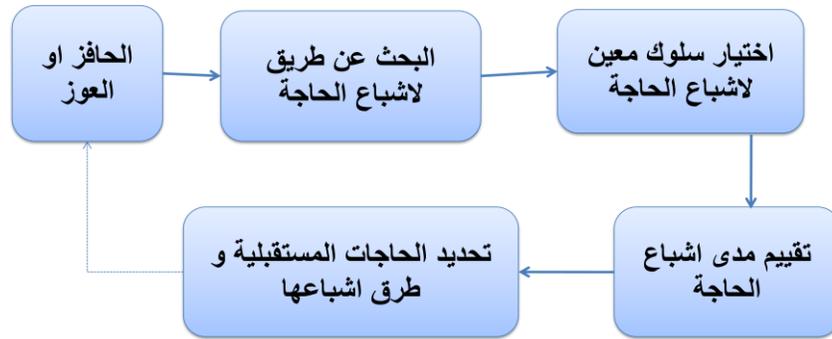
الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

الحاجة: رغبة ملحة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

الحافز: مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

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



مداخل التحفيز

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

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

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

مدخل الموارد البشرية

حسب هذا المدخل فإن للعامل حاجات معقدة ومتراصة ولتحفيزه لابد من التعامل الشمولي



لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتلبية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل) ولكن أيضا بتلبية أنواع أخرى من الحاجات (النفسية مثلا)

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 بدلا من سلوك آخر

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

نظريات التحفيز

نظريات المحتوى:

- نظرية ماسلو
- نظرية الدرر
- نظرية هارزبارغ
- نظرية ماك كلاند

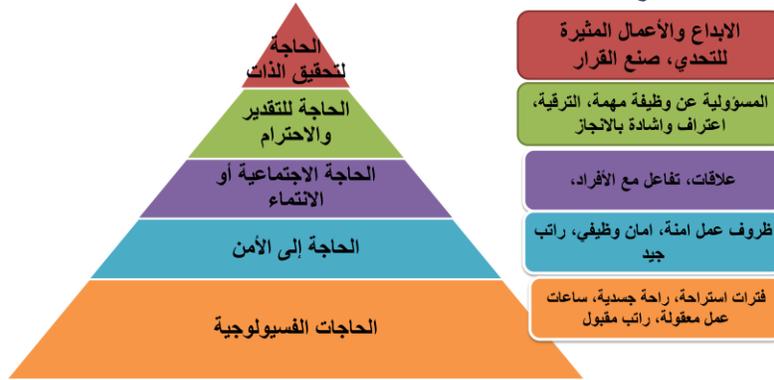
نظريات المسار:

- نظرية العدالة
- نظرية التوقع
- نظرية تحديد الأهداف

نظرية التعزيز

نظريات المحتوى

نظرية تدرج الحاجات لماسلو

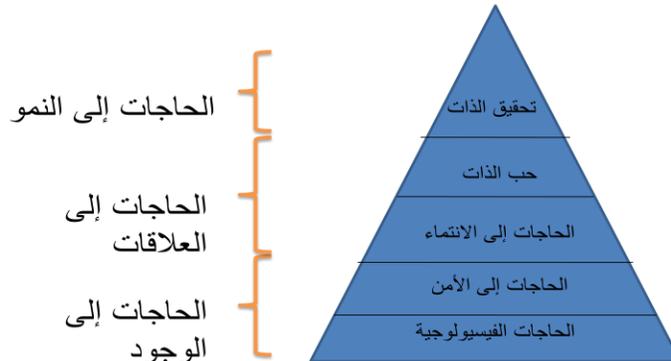


حسب نظرية ماسلو:

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

نظرية ألدرفر Alderfer

تقسم الحاجات إلى 3 أنواع



- 1- حاجات الوجود
2- حاجات العلاقات
3- حاجات النمو
- EXISTENCE
RELATEDNESS
GROWTH

هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

حاجات الوجود ← الاكل والطعام والسكن

حاجات العلاقات ← بالعلاقات والتقدير

حاجات النمو ← بالتطوير والتعلم

نظرية هارزبرغ (نظرية العاملين)

عدم الرضا الوظيفي



تأثر بالعوامل الصحية:

- ظروف العمل
- العلاقات مع زملاء العمل
- السياسات وقواعد العمل
- نوعية المشرفين
- الراتب والأجور الأساسية



الرضا الوظيفي



يتأثر بالعوامل المحفزة:

- الانجاز
- الاعتراف والاشادة بالانجاز
- المسؤولية
- محتوى العمل
- فرصة التقدم والتطور
- النمو الشخصي

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

نظرية McClelland

الحاجة إلى الاكتمال (أو الإنجاز) : الرغبة في الإنجازات بأحسن الطرق، والتعامل مع المهام الصعبة والتحديات	حسب McClelland الحاجات 3 أنواع
الحاجة إلى السلطة: الرغبة في التحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم	
الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها	

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

نظرية الانتظار لـ VROOM

- 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

تركز 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

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

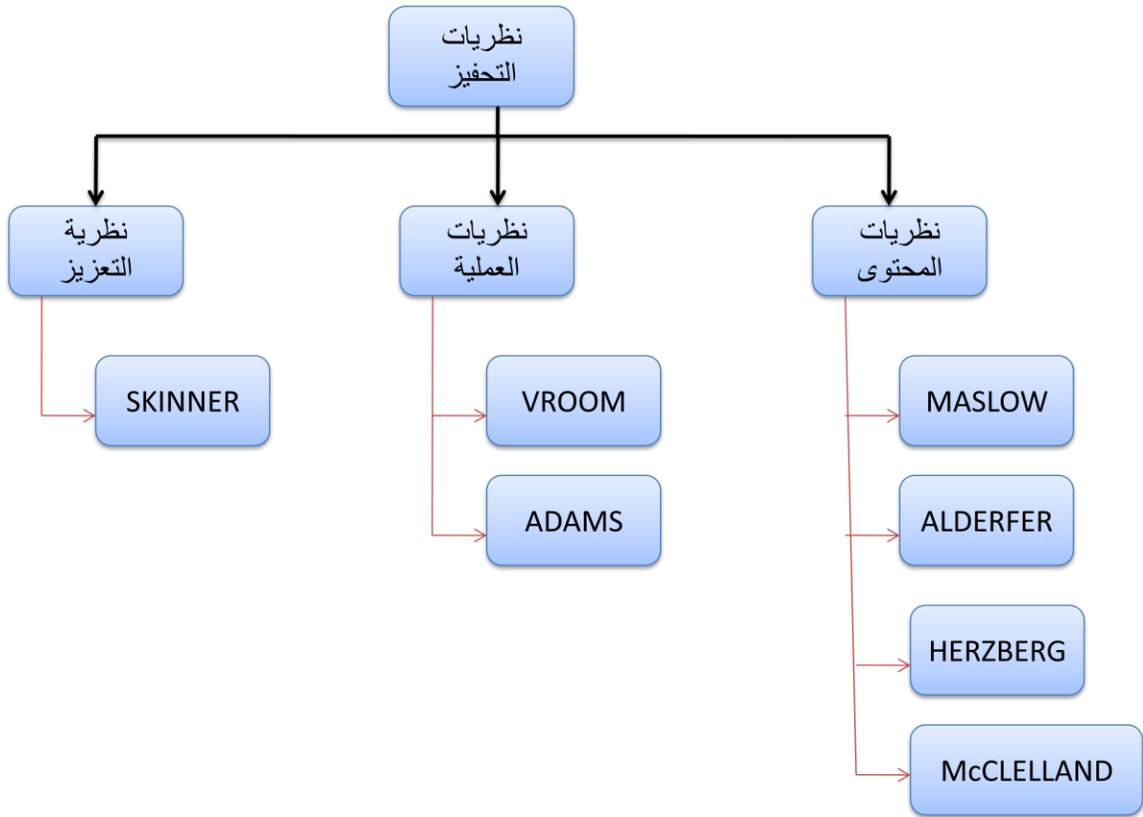
التحفيز بالمشاركة

حلقات الجودة

الإفصاح المالي

فرق العمل

جدولة الوقت المرنة



المحاضرة التاسعة

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

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 :

- تساعد المنظمة على تقليل الأخطاء
- تساعد المنظمة على الكشف على الأخطاء مبكرا وتصحيحها
- تساعد المنظمة على تخفيض التكاليف

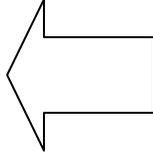
الرقابة تمكن المنظمة من مسايرة البيئة

2- مراحل الرقابة

مراحل الرقابة أربعة :

- ← تحديد الأهداف والمعايير
- ← قياس الأداء الفعلي
- ← مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف
- ← اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الرقابة تنطلق مع
التخطيط فلا رقابة
بدون تخطيط



ليس تحديد الأهداف والمعايير من مهام الرقابة، بل هو من مهام التخطيط
لكن الرقابة تعتمد على الأهداف والمعايير اعتمادا كليا

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 كميا (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)

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 :

- 1-الإنجاز أدنى من المعايير والأهداف
- 2-مطابقة الإنجاز للمعايير والأهداف
- 3-الإنجاز أحسن من المعايير والأهداف

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

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

3- أنواع الرقابة

تصنف الرقابة إلى أصناف، أهمها :

1-التصنيف حسب مستوى الرقابة

2-التصنيف حسب وقت الرقابة

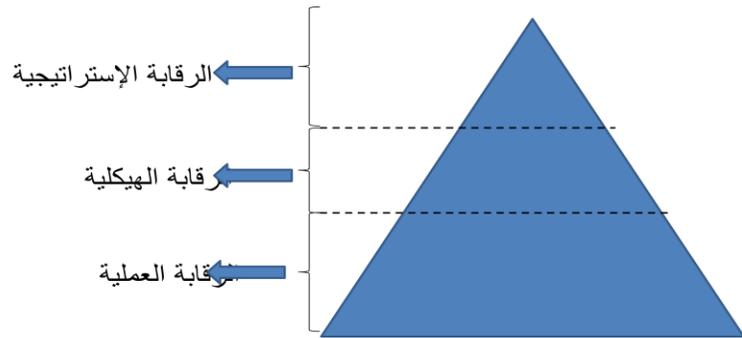
التصنيف حسب مستوى الرقابة

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)



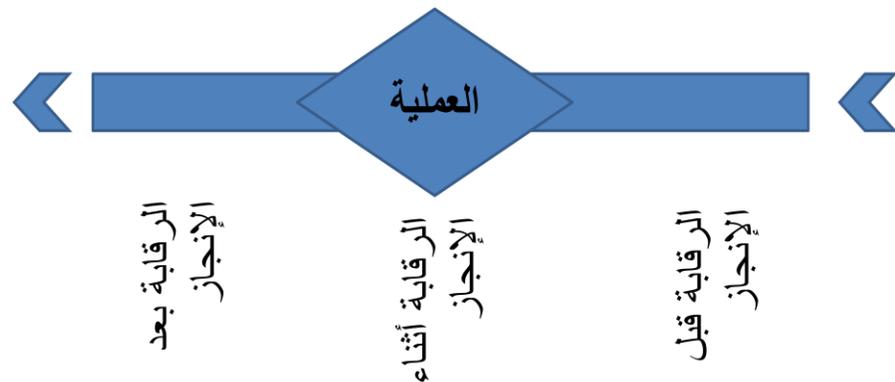
التصنيف حسب وقت الرقابة

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



المحاضرة العاشرة

الإتصال

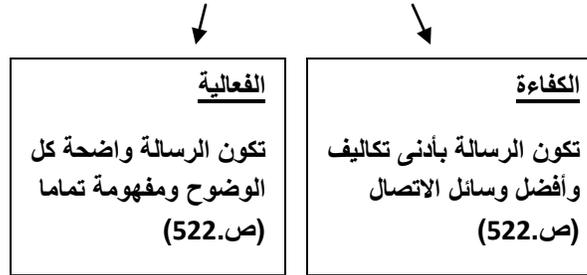
مفهوم الإتصالات

الإتصال عملية إرسال وإستلام رموز ذات معنى يهدف الإعلام أو طلب شئى أو تعديل سلوك معين .

أهمية الإتصال فى الإدارة والمنظمات

- 1- للإتصال أهمية قصوى فى العمل الإدارى فهو يوجد وباستمرار وفى ممارسة جميع وظائف الإدارة ،حيث يمكن من إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات طلب العمل تحديد الأهداف و الرقابة .
- 2- تمثل الإتصالات نشاط إدارى وإجتماعى وإنسانى ونفسى تتفاعل فى إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات إتصال معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإدارى فى المنظمة .
- 3- يضمن الإتصال تفاعل إيجابى وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة .
- 4- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤسين للتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها .
- 5- يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة .
- 6- يساعد الإتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد .

الكفاءة والفعالية فى مجال الإتصال



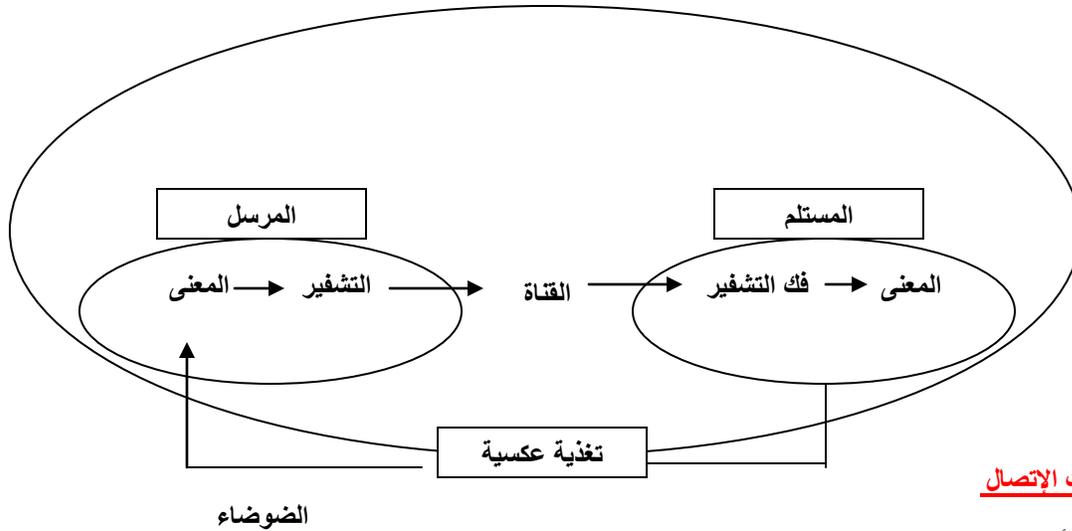
يجب ان يدار الاتصال

مكونات (عناصر) عملية الإتصال

- تقوم عملية الإتصال فى أساسها على تفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد، فعادة ماتبدأ عملية الإتصال عندما يرغب أحد الأطراف (المرسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأى أو أى معلومات أخرى إلى شخص آخر (المستلم)، أى إرسال رسالة محددة .
- الرسالة : هى الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستلم أو المستقبل .
- التشفير :هى عملية إختيار الرموز أو الشفرات التى يتم بواسطتها صياغة الرسالة أو المعنى .
- قناة الإتصال :هى الوسيلة التى يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الإتصال (المراسلات، التلفون، البريد الإلكتروني) .

- فك التشفير: عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها .
- الضوضاء هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة .
- التغذية العكسية: هي إستجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، وتعطى التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم .

عملية الاتصال



أنواع وشبكات الإتصال

يمكن تصنيف أنواع الإتصال على النحو التالي:

الاتصالات الرسمية (حسب نوع الإتصال)

حسب الإتجاهات

اتصالات فريق العمل

الاتصالات غير الرسمية

أشكال الإتصالات الرسمية (حسب نوع الرسالة)

- الإتصالات الشفوية

- الإتصالات المكتوبة

- الإتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

أشكال الإتصالات حسب الإتجاهات

- الإتصالات الصاعدة

- الإتصالات النازلة

- الإتصالات الأفقية

الاتصالات غير الرسمية

-الاتصالات العنقودية

سلسلة النميمة والغيبة

السلسلة العنقودية

- غير اللفظية

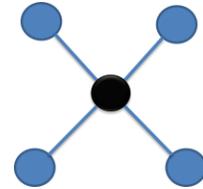
شبكات اتصال الفريق

شبكات الإتصال المركزية واللامركزية

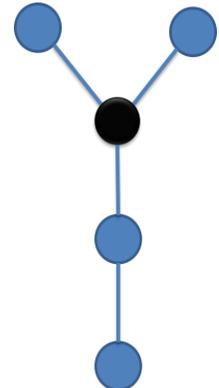
شبكة الاتصال المركزية:

في شبكة الاتصال المركزية يتم اتصال أعضاء الفريق من خلال شخص واحد لاتخاذ القرار وحل المشاكل

شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال 1

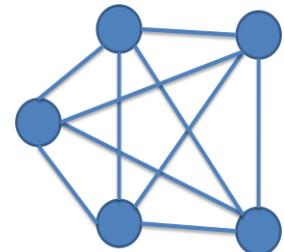


شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال 2



شبكة الاتصال اللامركزية: في شبكة الاتصال اللامركزية يتم اتصال أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بحرية لاتخاذ القرار وحل المشاكل ولا يوجد عنصر أساسي

مثال عن شبكة الاتصال اللامركزي لفريق العمل



عقبات الاتصال

- على مستوى المرسل
- على مستوى القناة
- على مستوى المستلم

إستراتيجيات الإتصال

1- إستراتيجية انشر وتأمل

تعرف بكثرة المعلومات المنقولة وبانخفاض فعاليتها لأن كثرة المعلومات تخفض من التركيز والتدقيق ...

2- إستراتيجية اخبر ورجب

المعلومات فيها أقل من السابقة، وفيها وضوح أكبر من السابقة ولهذا تكون فعاليتها أكبر من الإستراتيجية الأولى

3- إستراتيجية تحديد المهم

تعتبر أفضل إستراتيجية في مجال الاتصال لأنها تحقق مستوى عالي من الفعالية بحجم أصغر من المعلومات. تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مروضين ذوي كفاءة وقدرة على الفهم السريع

4 - إستراتيجية التشخيص والاستجابة

تقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية بسبب قلة المعلومات

5 - إستراتيجية التقيد ثم التعزيز

تصدر المعلومات حسب هذه الإستراتيجية فقط في الوقت الذي يراه المدير مناسباً وتقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية.

المحاضرة الحادية عشر

أشكال منظمات الأعمال ووظائفها

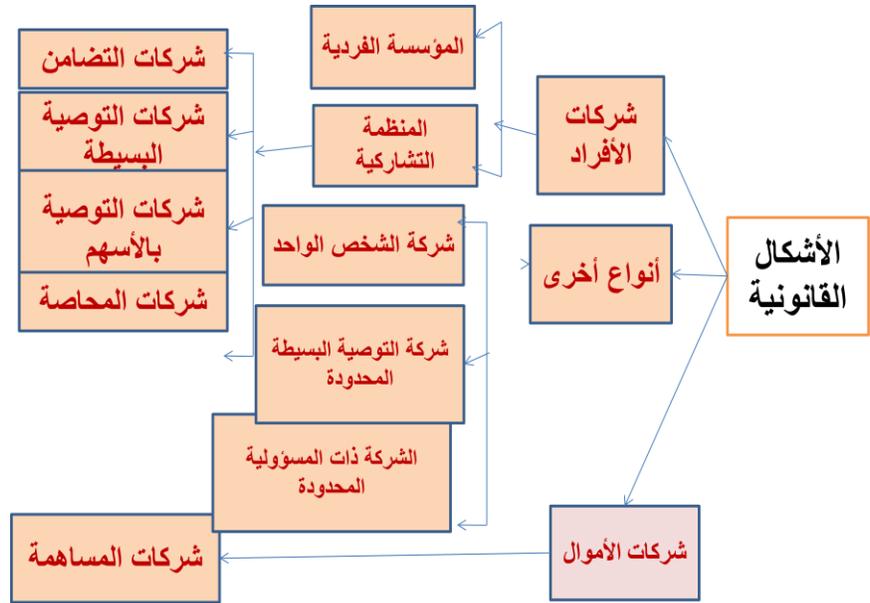
مقدمة

تعتبر دراسة الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال من الموضوعات الهامة في مجال دراسات الإدارة والمنظمات وكذلك دراسة وظائف المنظمة والجانب الإداري لتلك الوظائف .

ماهية الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

- هو الشكل أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما تحصل على الترخيص وممارسة النشاط الفعلي الرسمي
- إن إختيار الشكل القانوني يمثل التصور المعتمد من قبل المالك أو المالكين أو المؤسسين للمنظمة للخصائص الأساسية لها متجسدة في الحقوق والالتزامات التي ترافق تكوين المنظمة .
 - يعتبر جانب الإجراءات وقواعد العمل الحكومية والتشريعات والقوانين المتخصصة بالناحية التنظيمية من الأهمية عند إختيار الشكل القانوني لمنظمات الأعمال .

الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال



شركات الأفراد:

هي منظمة أو مؤسسة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد. يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح

المنظمة تشاركية:

كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح ويأخذ الكيان صيغ متعددة (شركات عائلية، شركات التوصية....) وهي إحدى أشكال شركات الأفراد

2- شركات الأموال 'شركات مساهمة' وهي أعمال مهيكلة وموجودة ككيان قانوني مستقل عن المساهمين الذين تتحدد مسؤولياتهم فقط بمساهماتهم المالية.

وهناك أنواع أخرى وعموما هي شركات مختلطة أو هجينة تحاول أن تستفيد من ميزات النوعين السابقين معا ونذكر منها شركة الشخص الواحد ، وشركة التوصية البسيطة المحدودة والشركة ذات المسؤولية المحدودة.

العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للشركة

- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
- رغبة المالك في السيطرة على المنظمة
- هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب قانونيا
- المخاطر المحتملة من العمل واستعدادات المالكين لتحمل المسؤولية
- العمر المتوقع للاعمال
- التدخل الحكومي والقوانين الساندة في البلد

وظائف المنظمة

1- الوظيفة المالية

تتمثل الوظيفة المالية في مجموع الأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تتعلق بتدفق الموارد المالية منها أو إليها.

تمارس أنشطة الوظيفة المالية تحت إشراف الإدارة المالية التي تهتم ب:

التخطيط المالي

التنظيم المالي

الرقابة المالية

تهدف الوظيفة المالية إلى تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين ومالكي المنظمة

ضمان التوازن المالي للمنظمة بين الموارد والاستخدامات

الإدارة المالية

الموارد البشرية هي أهم عنصر في المنظمة و أصعبها إدارة، على اعتباران الفرد هو عامل ومحرك التطوير

إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتميئتها وتحفيزها

تهتم بالحصول على أفراد أكفاء والاستفادة منهم إلى أقصى حد والحرص على استمرار ولائهم للمشروع

وظيفة الأفراد: هي الممارسات الإدارية أو الكيفية التي يتعامل بها كل مدير في المنظمة مع مروضيه

وظيفة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي أهم عنصر في المنظمة و أصعبها إدارة، على اعتبار ان الفرد هو عامل ومحرك التطوير
إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما
ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتمييزها وتحفيزها
تهتم بالحصول على أفراد أكفاء والاستفادة منهم إلى أقصى حد والحرص على استمرار ولائهم للمشروع
وظيفة الأفراد: هي الممارسات الإدارية أو الكيفية التي يتعامل بها كل مدير في المنظمة مع مرؤوسيه

وظائف إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

الاستقطاب

الاختيار والتعيين

المكافأة

إدارة المسار المهني

الترقية

الفصل

التدريب والتطوير

وظيفة الإنتاج

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها

- عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات

- تلك العملية التي تسمح بتحويل استهلاكات وسيطة إلى منتجات أكثر نفعا مما كانت عليه.

- لإجراء عملية الإنتاج بمفهومها التقليدي يجب توافر:

-الاستهلاكات - الموارد البشرية -التجهيزات

أما الإنتاج بالمعنى الواسع فيعني كل عملية في المنظمة أدت إلى خلق قيمة. سواء كانت في شكل مادي كالسلع او شكل غير مادي كالخدمات

إدارة الإنتاج

تتمثل إدارة الإنتاج في تنفيذ مختلف عمليات الإدارة على وظيفة الإنتاج من تخطيط، تنظيم و توجيه ورقابة.

1 - تخطيط الإنتاج:

يعني وضع تحديد الأهداف الإنتاجية كما ونوعا والسياسات والبرامج التي تحققها. يحدد تخطيط الإنتاج:

الكميات الواجبة الإنتاج، الاستهلاكات، اليد العاملة، الأجل الزمنية... و التقديرات اللازمة لعملية الإنتاج في المنظمة أي:

سياسة المنتج للمنظمة بالتوافق مع الوظائف الأخرى خصوصا التسويق

2- تنظيم الإنتاج

○ يقصد به ترتيب وتنسيق مختلف العمليات الإنتاجية وتوزيع السلطات والمسؤوليات في الورشات. لذلك فهو يشمل:

- تنظيم الورشات
- تنظيم أماكن وفضاءات العمل في الأماكن الإنتاج
- اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية

3 - الرقابة على الإنتاج

تعني التأكد من أن العمليات الإنتاجية تؤدي وفق الخطة المسطرة كما ونوعا

- نوعا من حيث المواصفات، نوعية الاستهلاكات ، الموارد البشرية...

كما من حيث حجم الإنتاج الفعلي، الإنتاج المعيب، الجداول الزمنية.

الجودة: هي من مؤشرات كفاءة الإنتاج في مخرجاته. أي الإنتاج بنوعية خالية تماما من العيوب وكما تم تصورها

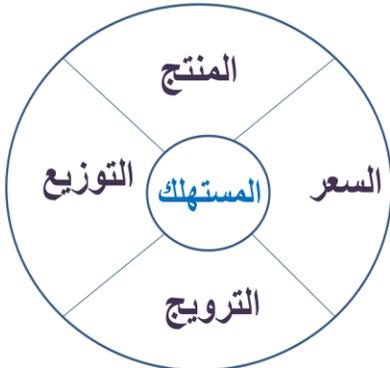
وظيفة التسويق

التسويق هو مجموع الأنشطة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون بفيه

يهدف التسويق إلى:

- تحقيق امثل المبيعات
- اكتشاف و إثارة رغبات المستهلك
- تعظيم رضا المستهلك
- تقليص الفجوة بين خصائص المنتج ومتطلبات الزبون
- ضمان ولاء الزبائن

عناصر المزيج التسويقي



وظائف إدارة التسويق

تؤدي إدارة التسويق أربع وظائف هي :

- 1- المنتجات
- 2- التسعير
- 3- الترويج
- 4- التوزيع

المحاضرة الثانية عشر

الريادة والمشروعات الصغيرة

مفاهيم

- الريادة Entrepreneurship هي مجموعة سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في إدارته

- المبادر أو الرائد Entrepreneurs: فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص

يرى الرائد فرصا لا يراها غيره، الغير قد يراها تهديدا

المبادر يعد الموارد ويقف بينها ويديرها

الدولة التي يكثر فيها المبادرون تزدهر اقتصاديا

تصورات خاطئة

- المبادرون يولدون بموهبة ولا يصنعون
- الرواد مغامرون
- الأموال هي مفتاح النجاح للمبادر
- الرائد شاب وصغير السن

خصائص المبادرون

القدرة على التحكم الذاتي
يتمتعون بطاقة عمل هائلة
يسعون إلى تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي
يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر
ثقة في النفس عالية
صبورون ويهتمون بالأفعال
الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين
مرونة في التفكير والعمل والاستعداد لقبول حالات الفشل

الأعمال الصغيرة

مفهوم الأعمال الصغيرة

هي الأعمال التي تمتلك وتدار من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل، ويعمل فيه عدد قليل ولا يهيمن بأى شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه .

- هناك بعض الصيغ المرادفة للمفهوم السابق وتتداخل معه مثل :

الأعمال الصغيرة جداً

أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد .

الأعمال العائلية

نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة ومن أمثلتها المحلات التجارية .

الأعمال المنزلية

أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد وسهلة التمويل

معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

- عدد الأفراد
- حجم الأعمال
- حجم الأصول

المعيار	الاعمال الصغيرة	الأعمال المتوسطة	الأعمال الكبيرة
عدد الأفراد	اقل من 10	بين 10 و 100	اكثر من 100
جم الأصول	اقل من 1000.000	بين 1 - 5 مليون	اكثر من 5 مليون

مجالات عمل الأعمال الصغيرة

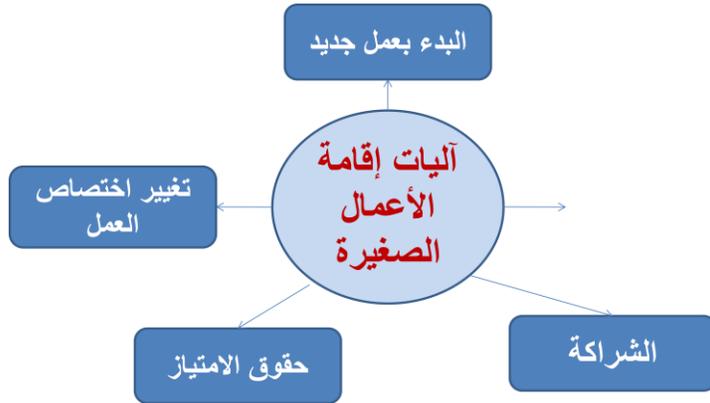
- أعمال التوزيع بكافة أشكالها
- الخدمات غير المالية
- أعمال البناء
- التصنيع

أهمية الأعمال الصغيرة

- خلق الوظائف
- مصدر للإبداع التكنولوجي
- المنافسة
- إشباع حاجات المجتمع

الريادة والإنترنت

- الإنترنت فتحت مجالاً واسعاً للمبادرين
- الأعمال الافتراضية
- التجارة الإلكترونية
- الأعمال الصغيرة قد تكون دولية
- الخدمات الحاسوبية والتكنولوجية



أسباب فشل المشروعات الصغيرة

- نقص الخبرة
- نقص التجربة
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل
- عدم وجود القيادة الواعية بالمحيط البيئي
- رقابة مالية غير كفاءة
- النمو السريع غير المسيطر عليه
- قلة الالتزام بالعمل

التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة

- الإبداع المستمر والروح الريادية
- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري.
- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية
- إدارة نمو المشروع
- اختيار شكل الملكية
- التمويل

خطة الأعمال تعنى دليل يصف إتجاه ومتطلبات وحاجات العمل الجديد، وتتضمن :-

- ملخص عام يحتوي على الغرض الأساسي من العمل

- تحليل للصناعة التي سيعمل فيها

- وصف للمشروع يستعرض من خلاله الرسالة المالكين والشكل القانوني

- وصف للسلع أو الخدمات المزعم إنتاجها

- وصف للسوق من حيث الحجم وحدة المنافسة

- إستراتيجية التسويق (المزيج التسويقي)

- وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين

- الاتجاهات المالية والتدفقات النقدية

- راس المال المطلوب للمشروع إنشاء وتشغيل

- أهم المواعيد الأساسية لبداية وتطور المشروع

المحاضرة الثالثة عشر

التغيير والتطور فى المنظمات

عناصر المحاضرة

الغرض من العلم (بوجه عام) هو البحث عن الحقيقة ، والبحث العلمي هو الوسيلة للوصول إلى حقائق الأشياء والظواهر ومعرفة كل العلاقات التي تربط بينها وبعضها البعض ، سواء كانت هذه الظواهر اجتماعية أو اقتصادية أو طبيعية أو غير ذلك ، لذا يستخدم البحث العلمي العلم بقصد دراسة ظاهره معينة لاكتشاف حقائقها ومعرفة القواعد العامة التي تحكمها .

مقدمة

الغرض من العلم (بوجه عام) هو البحث عن الحقيقة ، والبحث العلمي هو الوسيلة للوصول إلى حقائق الأشياء والظواهر ومعرفة كل العلاقات التي تربط بينها وبعضها البعض ، سواء كانت هذه الظواهر اجتماعية أو اقتصادية أو طبيعية أو غير ذلك ، لذا يستخدم البحث العلمي العلم بقصد دراسة ظاهره معينة لاكتشاف حقائقها ومعرفة القواعد العامة التي تحكمها .

التغيير المنظمى (فى المنظمات)

يقصد بتالغيير المنظمى تعديل أساسى فى بعض أجزاء المنظمة أو جميعها .

أهمية التغيير فى المنظمات

- 1- التغيير فى حاجات الزبائن
- 2- إدخال تكنولوجيا جديدة
- 3- الإستجابة للتشريعات الحكومية الجديدة .

قوى التغيير فى المنظمات

- توجد فى المنظمة قوى التغيير وهى نوعان :

1- قوى التغيير الخارجية: تمثل قوى بيئية موجودة فى جميع متغيرات وعناصر البيئة منها :

أ- المستهلكين

ب- المنافسين

ت- التكنولوجيا

ث- الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والدولية .

2- قوى التغيير الداخلية: وهى قوى تغيير تظهر فى إطار الأنشطة الداخلية والقرارات، ومن الحالات التي يحدث التغيير الاخلى من خلالها أ- رغبة الإدارة العليا فى النمو السريع، وفى هذه الحالة لا بد من :

ب- إدخال تكنولوجيا جديدة: يتطلب ذلك تغييرات فى مستوى العاملين والأساليب وبعض الجوانب الأخرى .

ج- إيجاد قسم جديد

- يتم ماسبق فى إطارمراجعة فحص النظام لمعرفة الجوانب التي تعوق إدخال التغيير .

التغيير المخطط التغيير الطارئ

التغيير المخطط

يقصد بالتغيير المخطط تغيير يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة .

التغيير الطارئ

هو إستجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها بسبب محدودية رؤية الأحداث المستقبلية والتنبؤ بتداعياتها .



أنواع التغيير التنظيمي

من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحداً أو أكثر من المجالات التالية :

الأفراد	التكنولوجيا والمعلومات	هيكل المنظمة والتصميم
• السلوكيات • المهارات • الأداء • الإدراك • التوقعات • القيم	• تكنولوجيا المعلومات • التجهيزات والمكانن • العمليات الإنتاجية • تتابع أو تعاقب أنشطة العمل • نظام الرقابة	• تصميم الوظيفة • التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية) • علاقات الرؤساء مع المرؤوسين • توزيع السلطة • أساليب التنسيق • العلاقات الوظيفية والاستشارية • التصميم بأكمله • إدارة الموارد البشرية

مقاومة التغيير

وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

أسباب مقاومة التغيير

- 1- المصالح الذاتية
- 2- نقص الفهم أو الثقة
- 3- عدم الأكاد
- 4- إختلاف في مستويات الإدراك للمواقف
- 5- الشعور بالضيق
- 6- ثقافة المنظمة المحافظة

التغلب على مقاومات التغيير

العيوب	المزايا	متى يستخدم	الأسلوب
تحتاج لوقت طويل ويمكن أن يؤدي لحلول غير فاعلة	زيادة اندماج العاملين وقبولهم	عندما يكون للمقاومين خبرة يمكن أن يشاركون بها	المشاركة
كلفة عالية ويفتح الباب لجهات أخرى لممارسة الضغط	يمكن شراء الموافقة والقبول بالتغيير	ضرورية عندما تأتي المقاومة من مجموعة ذات قوة	المفاوضات
لا تنفيذ في حالات فقدان الثقة والمصادقية بين الطرفين	إزالة سوء الفهم	عندما تكون المقاومة قائمة على أساس سوء فهم	التربية والاتصالات
ذات كلفة مرتفعة واحتمال فشل كبير	يمكن أن تسهل التغيير وتعديل المواقف وشراء الموافقة	عندما يكون المقاومون خائفين ويشعرون بالقلق	دعم الإدارة العليا
تولد آثار سلبية قبل الأوان وتفقد المسؤول مصداقيته	غير مكلفة وطريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير	عندما تكوم هناك حاجة للحصول على موافقة أو مصادقة مجموعة قوية	المناوراة وإعادة الترتيب
يمكن أن يكون غير قانوني وتفقد المسؤول مصداقيته	غير مكلفة وطريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير	عندما تكوم هناك حاجة للحصول على موافقة أو مصادقة مجموعة قوية	الإكراه والقسر

الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض وإختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع مجموعة أخرى

أسباب الصراع التنظيمي :

- 1- درجة الإستغلال الوظيفي
- 2- التفاوت في السلوك بين الأفراد والمجموعات والأقسام
- 3- تباين وإختلاف الأهداف

مراحل الصراع التنظيمي

- 1- مرحلة الصراع الكامن
- 2- مرحلة الصراع المدرك
- 3- مرحلة الصراع المحسوس
- 4- مرحلة الصراع العلني
- 5- مرحلة ما بعد الصراع

أنواع الصراع التنظيمي

- 1- الصراع الفردي :صراع فردي مع الفرد نفسه وله أسبابه المتعددة
- 2- صراع داخل المنظمة :بين الأفراد أو الجماعات أو بين الإدارات
- 3- الصراع بين المنظمات :بسبب تباين مدركات المنظمات وتقاطع أهدافها والمنافسة الشديدة خاصة إذغ كانت الأسواق محدودة

المحاضرة الرابعة عشر

أخلاقيات الأعمال والمسئولية الإجتماعية

مفاهيم أساسية

لتحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال لابد من إستعراض بعض المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الأخلاق

1- تعريف الأخلاق

يقصد بمصطلح الأخلاق مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة .

2- مفهوم الإخلاقيات الأعمال

يقصد بأخلاقيات الأعمال المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك المدراء وقراراتهم وتؤثر في عملهم .

مداخل تفسير الأخلاق

1- مدخل المنفعة

2- المدخل الفردي

3- مدخل الحقوق

4- مدخل العدالة

مدخل المنفعة

حسب مدخل المنفعة: يكون القرار أخلاقيا ما دامت نتائجه تراعي منفعة (فائدة) أكبر عدد ممكن من الأفراد .

المدخل الفردي

حسب المدخل الفردي: يكون السلوك أخلاقيا عندما يعظم المصلحة الفردية.

مدخل الحقوق

حسب مدخل الحقوق فإن القرار الأخلاق هو ذلك القرار الذي يحترم الحقوق الأساسية للفرد .

مدخل العدالة

يتضمن الحقوق الأساسية للفرد الحرية، والحياة، والمعاملة الإنسانية، والتعلم، والصحة .

إشكاليات أخلاقية في مكان العمل

إشكاليات أخلاقية في مكان العمل

وهي كثيرة، أهمها :

تضارب المصالح ثقة الزبائن التمييز الاتصال الموارد

يظهر تضارب المصالح عندما تتعارض مصلحة فرد مع مصلحة المنظمة.

- ✓ قبول الرشوة لتقديم خدمة أو لاتخاذ قرار لصالح الراشي.
- ✓ تبجيل الأقارب عن الآخرين في التوظيف وغيره.
- ✓ مثال الطبيب في المستشفى وفي العيادة.

الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بثقة الزبائن

تظهر الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بثقة الزبائن عندما يعتقد الزبون أن المنظمة لم تبق أهلا للثقة.

- خاصة عندما تسرب المنظمة معلومات خاصة بالزبون.

الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بالتمييز

- الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بالتمييز، تظهر عندما يمنع فرد حقه بسبب دينه، أو عرقه، أو جنسيته، أو لونه، أو إعاقته، أو أي خصائص أخرى غير الكفاءة .

المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالاتصال

- المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالاتصال تظهر عندما يكون الاتصال متسببا في ضرر للمنظمة أو للفرد من حيث عدم صحة المعلومات، أو التشويه المقصود.

المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالموارد

- المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالموارد تنتج عن إساءة الاستعمال لموارد المنظمة (مالية، مادية، ...) واستعمالها لأغراض شخصية (الهاتف، السيارات، الانترنت ...).

العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي

1- الفرد

2- المنظمة

3- البيئة

العوامل المتعلقة بالفرد نفسه :وهي عوامل تقع في إطار نظام القيم للفرد، وهذه العوامل هي :

1- تربيته

2- شخصيته

3- دينه

4- نزاهته

5- إعتقاداته

6- بيئته

7- إحتكاته

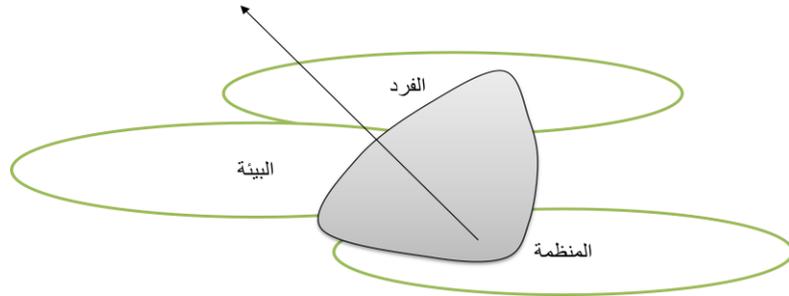
يتأثر السلوك الأخلاقي بالمنظمة ب :

- 1- معاملات أفراد المنظمة
- 2- أعمال متعارف عليها بالمنظمة
- 3- نظام الحوافز الموجود بالمنظمة
- 4- توزيع السلطة بالمنظمة

- وجميعها تقع ضمن ثقافة المنظمة

الجوانب المرتبطة بالبيئة التوتثر على السلوك الأخلاقي في المنظمة :

- 1- القوانين الحكومية والتشريعات .
- 2- الأعراف والقيم الإجتماعية .
- 3- المناخ الأخلاقي في الصناعة .



المسئولية الإجتماعية للمنظمة

مفهوم المسئولية الإجتماعية للمنظمة

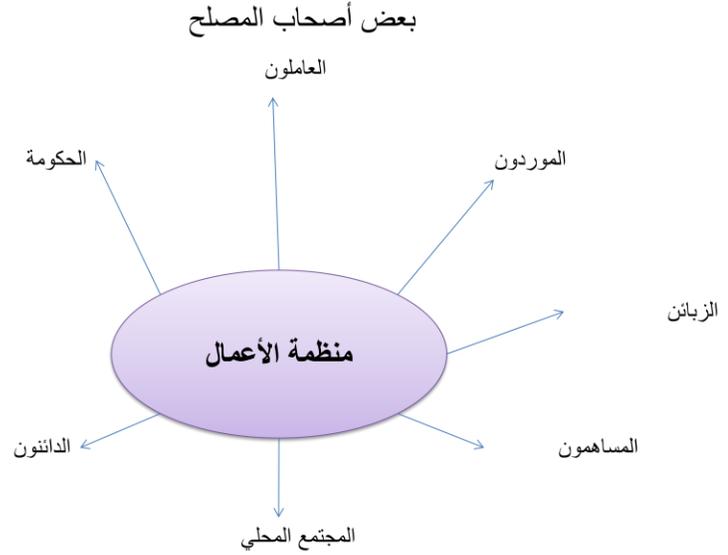
مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة .

مجالات المسئولية الإجتماعية

- 1- أصحاب الأعمال
- 2- البيئة الطبيعية
- 3- رفاهية المجتمع بشكل عام

أصحاب المصالح

مجموعة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات وجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أداها.



لمنظمة الأعمال مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح فهي تحرص على :

✓ توزيع الأرباح على المساهمين

✓ منح الرواتب للعاملين ومساعدتهم

✓ دفع الضرائب واحترام قوانين الدولة

✓ السعي إلى إرضاء الزبائن

✓ السعي إلى إرضاء الدائنين

المسئولية تجاه البيئة الطبيعية

هناك الكثير من المبررات التي التي تفرض المسئولية الإجتماعية المتعلقة بالبيئة، فضرية التلوث أصبحت غير كافية، ولذلك يجب أن تراعى منظمات الأعمال :

- 1- الحفاظ على البيئة بعدم تلويث المياه
- 2- الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الأرض
- 3- الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الجو والهواء
- 4- مراعاة تنمية البيئة الطبيعية في المدن

جمعيات للدفاع عن البيئة :

- هذه الجمعيات لديها قوة كبيرة
- هذه الجمعيات تضغط على السياسيين لسن قوانين بحماية البيئة
- هذه الجمعيات تضغط على المنظمات من أجل احترام البيئة والإنسان

المسؤولية اتجاه المجتمع ككل

على المؤسسة أن تساهم في:

- الأنشطة الخيرية
- تمويل بعض النشاطات الثقافية
- تمويل بعض النشاطات التعليمية
- المساهمة في الارتقاء بالمجتمع نحو الأفضل

المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

لا تزال المسؤولية الاجتماعية لم تنال موافقة الجميع، فيه بين مؤيد ومعارض، ولكل مبرراته

المؤيدون: PAUL A.SAMUELSON

- ✓ منظمات الأعمال تلحق الأضرار بالبيئة، عليها بمسحها ومسح آثارها
- ✓ هي مواطن اعتباري في المجتمع
- ✓ تحسين صورة المنظمة
- ✓ تقليل تدخل الدولة

المعارضون: MILTON FRIDMAN

- ✓ تقليل من أرباح المنظمات
- ✓ منظمات الأعمال لا تملك خبرة في إدارة المشاريع الاجتماعية
- ✓ منظمات الأعمال تدفع ضرائبها

اتمنى لكم التوفيق جميعا

إن أحسنت فمن الله ، وإن أسأت أو أخطأت فمن نفسي والشيطان

لاتنسوا الدعاء قبل المذاكرة والامتحان

ربى اشرح لى صدرى ويسر لى امرى واحلل عقدة من لسانى يفقهو قولى

ولاتنسوني من خالص دعانكم