



## نظام التعليم المطور للانتساب

مبادئ الإدارة  
مستوى أول آداب

د / معتصم حسين أبوزيد

إعداد  
هتآن

by hattan

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحاضرة الاولى

### مفاهيم إدارة الأعمال

#### مقدمة :

#### الإدارة ..

- مفهوم الإدارة
- وظائف الإدارة

#### المدير ..

- تعريف المدير
- مستويات المدراء
- ادوار المدير
- مهارات المدير

#### المنظمة ..

- مفهوم المنظمة
- أهم أنواع المنظمات
- 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

#### مفهوم الإدارة :

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

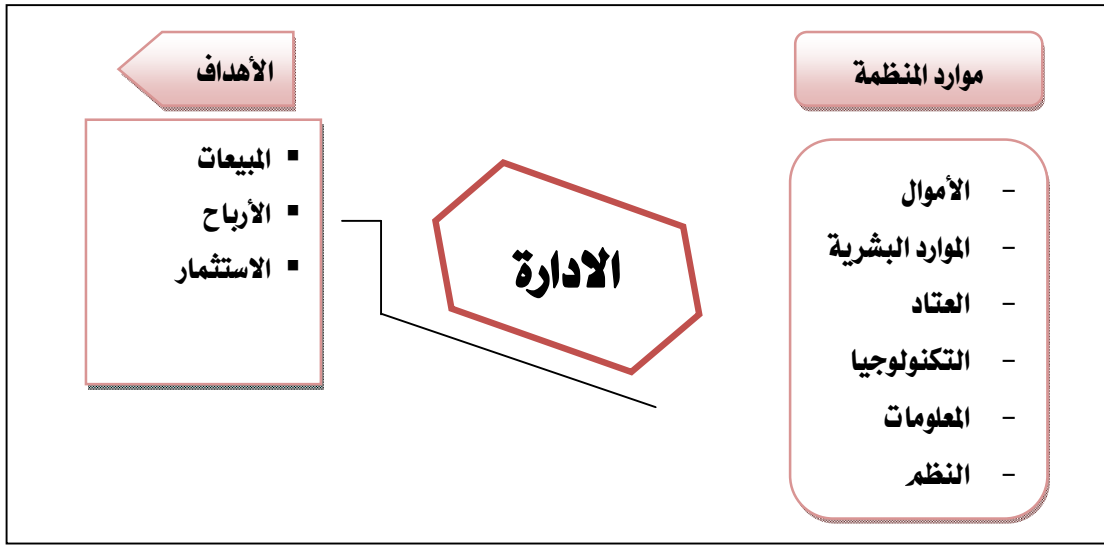
1. تمثل الادارة مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.
2. الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وبكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة .
3. الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين .

## تعريف الإدارة :

الإدارة عمليات .. فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وبكفاءة محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.

## عناصر التعريف :

١. الجانب الفكري : عمليات فكرية يتم تطبيقها
٢. الممارسة العملية : تنفيذ وظائف محددة
٣. أداء وظائف محددة : وظائف الإدارة
٤. إستغلال للموارد : لإنتاج السلع والخدمات



## وظائف الإدارة :

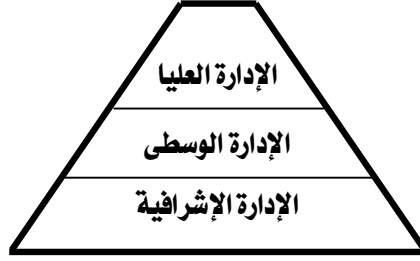
- **التخطيط** : عملية تحديد الأهداف والموارد ولأفعال المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف.
- **التنظيم** : عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.
- **التوجيه** : عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف .
- **الرقابة** : 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 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 المدراء :



### مدراء الإدارة العليا ..

- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة
- 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

### مدراء الإدارة الوسطى ..

- وهو المستوى الإداري 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 في المنظمة .
- مسئولون عن بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية .
- يمثلون أكبر عدد من المدراء في المنظمة.
- يعملون دائما على المدى المتوسط.

### مدراء الإدارة الإشرافية ( الدنيا ) ..

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

## أدوار المدراء :

**الأدوار التفاعلية :** التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، ويعتبار المدير ممثل للمنظمة وقائد وحلقة إتصال .

**الادوار المعلوماتية :** 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

**الادوار القرارية :** قدرة المدير في إستخدام 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

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



@HaTTaN\_M

## المحاضرة الثانية تطور الفكر الإداري

### 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 والملامح لوجود شكل من أشكال الإدارة في تلك الفترات الزمنية، ولكن الإدارة كإطار فكري لم تتبلور إلا في العصر الحديث في الفترة اللاحقة لقيام الثورة الصناعية إلى أن وصلت المخطات المعاصرة في تطور الفكر الإداري .

### ملامح الإدارة في الحضارات القديمة ..

#### أولاً / الحضارة المصرية القديمة :

- بناء الأهرامات : إدارة بناء الأهرامات 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

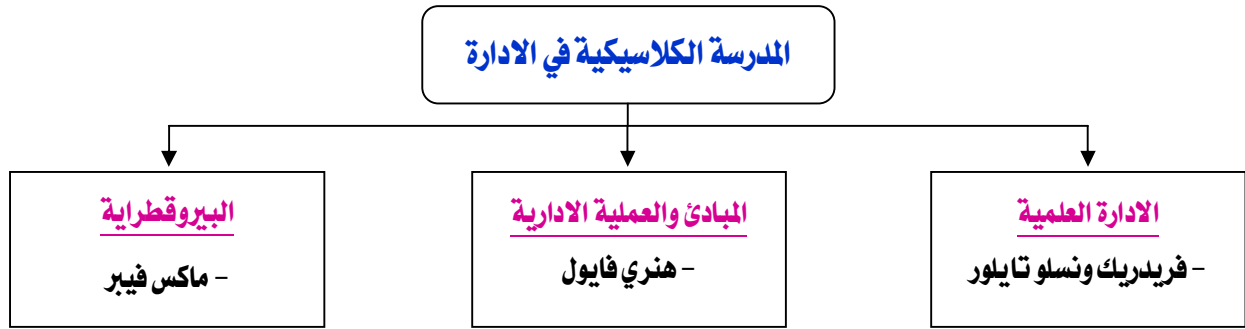
### مرحلة الثورة الصناعية ..

- الثورة الصناعية
- ظهور نظام المصنع
- المكننة ( إستخدام 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

١. الإدارة العلمية
٢. العملية الإدارية ومبادئ الإدارة
٣. البيروقراطية



## حركة الإدارة العلمية :

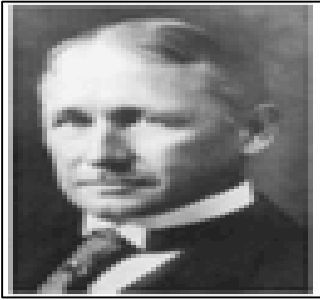
مؤسس الحركة **فريدريك ونسلو تايلور**، اهم ما أشتهر به من أفكار :

- 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 (١٨٠٠م-١٩٠٠م) ، واهم الأحداث في تلك الفترة :

- النمو الكبير للصناعة
- التزوح الريفي للعمال نحو الصناعة
- الحاجة الكبيرة لليد العاملة
- الهدف الأساسي للمنظمات تعظيم الانتاج



١٨٥٦-١٩١٥ م

- سيادة النظرية النيو كلاسيكية التي يقوم على العقلانية والرشد
  - انتشار الشركات
  - اليد العاملة غير مؤهلة
  - تركز الإدارة العلمية على إختيار وتدريب العاملين والمشرفين ودعمهم بتخطيط العمل
  - أهم أعمال حركة الإدارة العلمية استخدام فكرة دراسة الوقت والحركة في قياس إنتاجية العنصر البشري
  - 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 :**

- رائد أفكار هذه الحركة هنري فايول .
- ظهرت تلك الأفكار في كتابه الإدارة العامة والصناعية المنشور عام ١٩١٦ م وأهمها :
  - تحديد العمليات الإدارية (وظائف الإدارة)
  - تحديد وظائف المنظمة
  - مبادئ الإدارة



١٨٤١-١٩١٥ م

#### **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 :

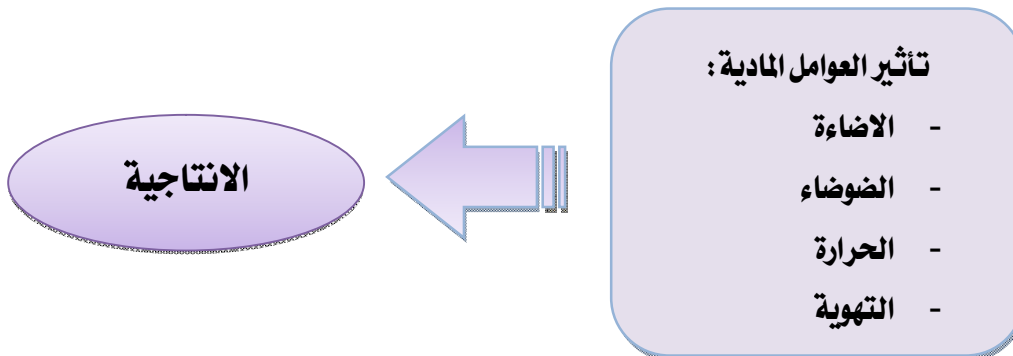
(١) تقسيم العمل	(٦) تبعية المصلحة الخاصة للعامة	(١١) روح الجماعة
(٢) وحدة القيادة	(٧) السلطة السلمية	(١٢) نظام مكافأة عادل
(٣) مبدأ السلطة والمسؤولية	(٨) وضوح السلمية	(١٣) مبدأ العدالة
(٤) مبدأ الانضباط	(٩) لامركزية السلطة	(١٤) استقرار الأفراد
(٥) وحدة الإدارة	(١٠) اتخاذ المبادرة	

## 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 وكفاءة وشرعية تتميز بالبيروقراطية بـ :
  - تقسيم واضح للعمل
  - قواعد وإجراءات عمل رسمية
  - التدرج الوظيفي
  - هيكلية واضحة للسلطة
  - اللاشخصية في التعامل
  - فصل الإدارة عن الملكية

## 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 الهيكلة 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 للمرؤوسين
- تصميم مناصب عمل غير تايلورية
- تحسين المعلومة
- إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية

## نظريتي X و Y 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 :

المدراء يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع افتراضاتهم عن عمالهم، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الإفتراضات وما يتوقعه مدراءهم 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 ؟

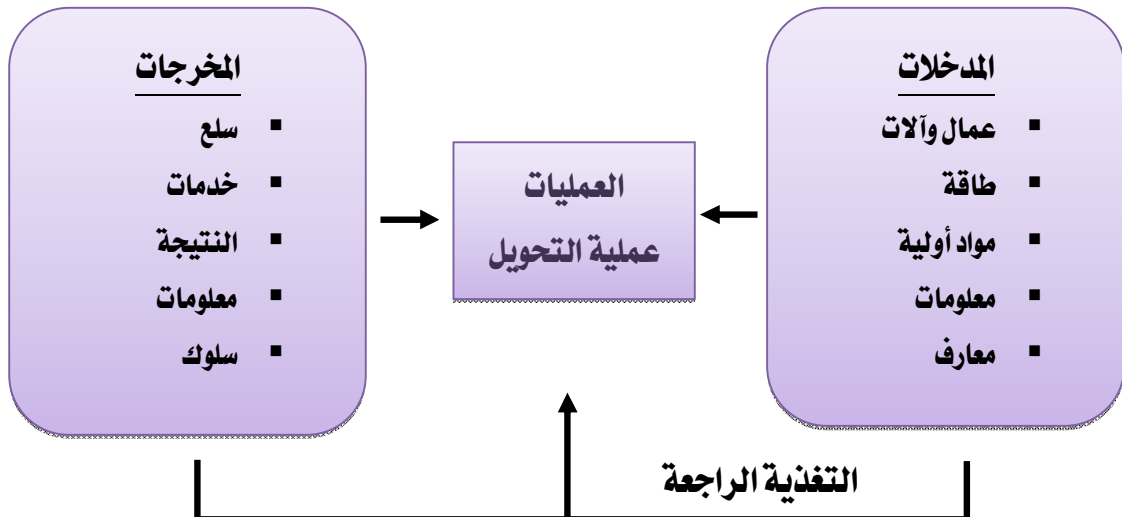
خلافًا لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية، والتي ترى :

- 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 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 .

## 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

## الإتجاهات المعاصرة فى الإدارة :

### النموذج الياباني :

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

بعض المنعطفات قاسية .....  
لكنها إجبارية لمواصلة الطريق !!

## المحاضرة الثالثة

### بيئة وثقافة وقيم المنظمة

#### 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 .

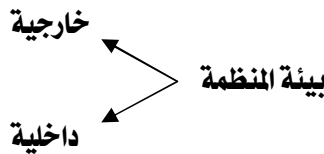
#### بيئة المنظمة :

- 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 :

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

١. بيئة خارجية عامة
٢. 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 وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات في منظمات الأعمال

## عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

١. القوى الاقتصادية
٢. القوى الاجتماعية والثقافية
٣. القوى القانونية والسياسية
٤. القوى التكنولوجية
٥. 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 الاجتماعية والثقافية :

تتمثل في كل العناصر الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر في المنظمة، وعناصر تلك البيئة:

- التقاليد والقيم
- القيم الاجتماعية
- الثقافة الاجتماعية
- الإعتقادات الاجتماعية

## القوى القانونية والسياسية :

تشمل كل المتغيرات القانونية والسياسية التي تؤثر في المنظمة، مثل :

- التشريعات
- القوانين المالية
- قانون العمل

## القوى التكنولوجية :

تشمل كل المتغيرات التي لها علاقة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة، مثل :

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

## البيئة الدولية :

تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار الدولة وتؤثر في عمل المنظمة ونشاطها، ويطلق على تلك البيئة البعد الدولي في

التأثير على عمل المنظمات ، وأهم تلك المتغيرات :

- العولمة وأثرها على وظائف المنظمة
- إنتقال أنشطة بعض الشركات والمؤسسات الدولية إلى بعض الدول
- إزدياد الوعي بتعدد الثقافات في الإدارة
- ظهور مصطلح إدارة الأعمال الدولية

## البيئة الخارجية الخاصة :

وتتكون من العناصر التالية :

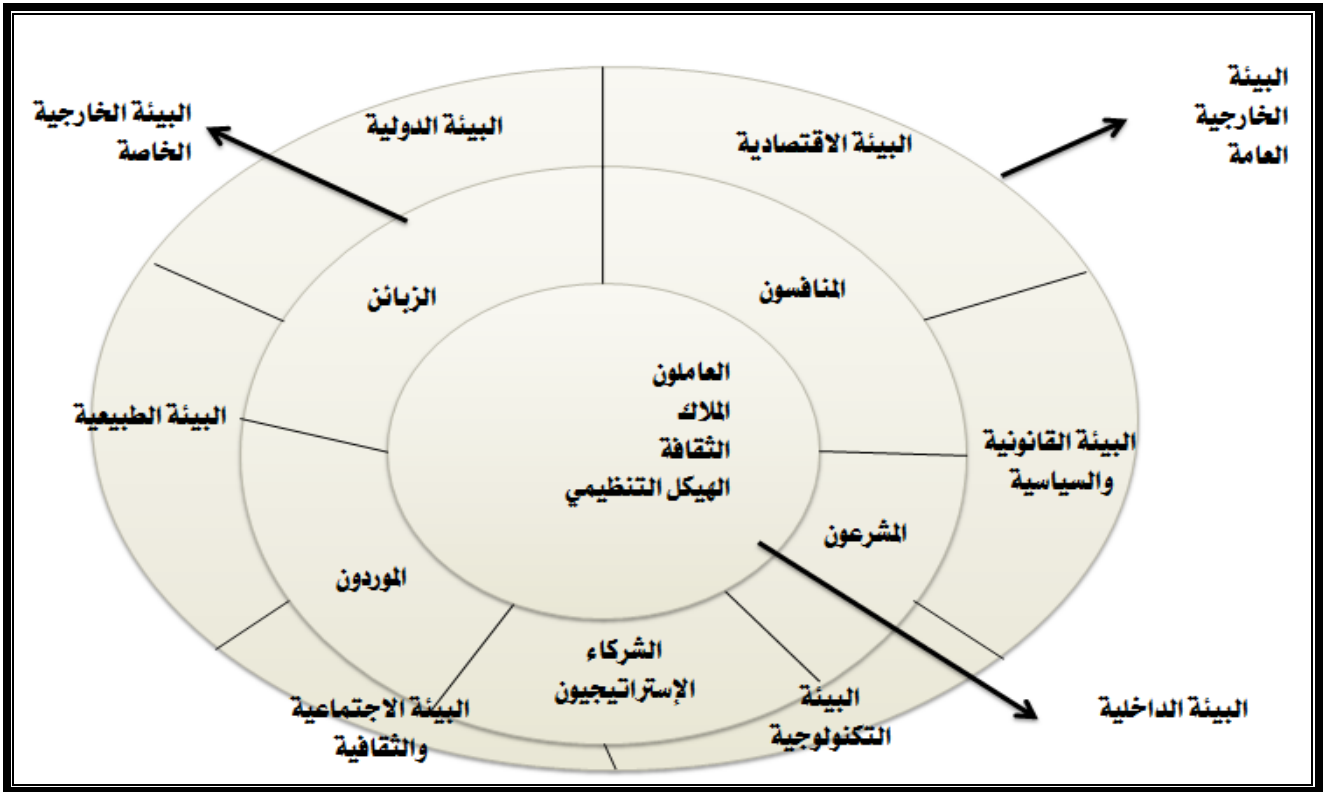
- المنافسون
- الزبائن
- الموردون
- المشرعون
- الشركاء الإستراتيجيون

## البيئة الداخلية للمنظمة :

تمثل 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 :

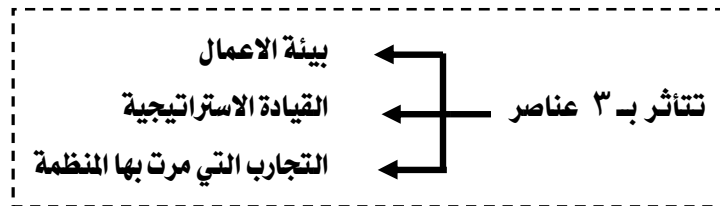
- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها
- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية

#### البيئة تتميز :

- التعقيد
- الديناميكية
- عدم التأكد

#### ثقافة المنظمة :

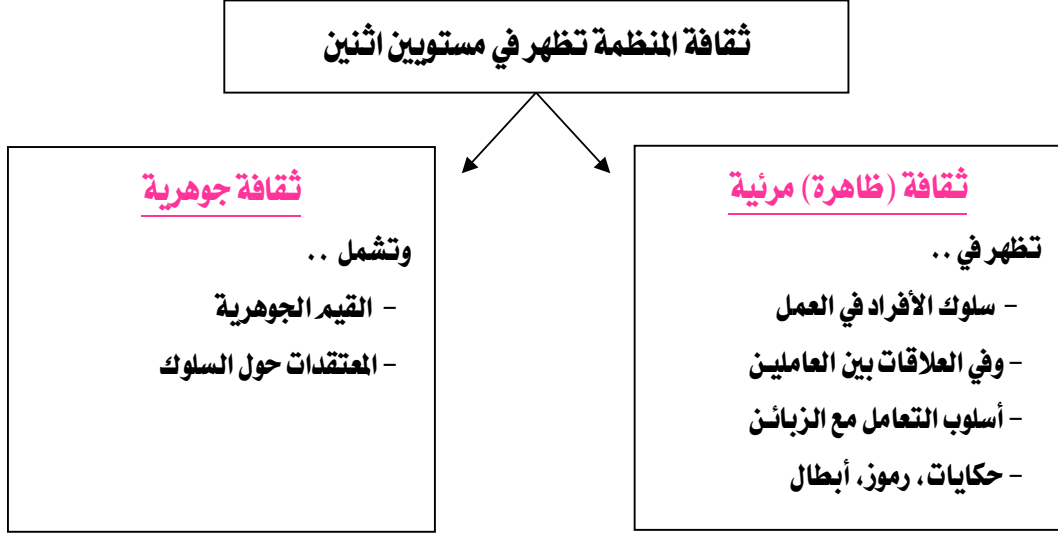
هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم ولها أهمية كبرى في الإدارة .





## 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



## الإدارة على أساس القيم (الموجهة بالقيم) :

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

## مبررات 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



@HaTTaN\_M

## المحاضرة الرابعة التخطيط وصياغة الأهداف

### أهداف المحاضرة :

- مفهوم التخطيط وأهميته ومراحله وفوائده ونظامه
- مفهوم الأهداف ومستوياتها وخصائصها
- أنواع الخطط
- أدوات وأساليب التخطيط

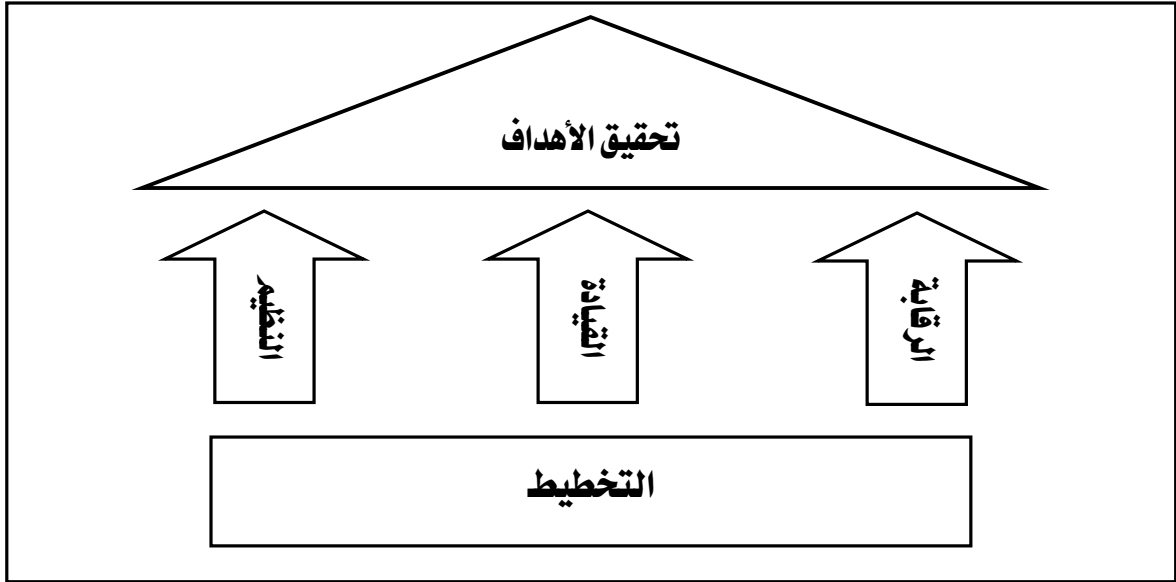
### التخطيط :

#### - مفهوم التخطيط :

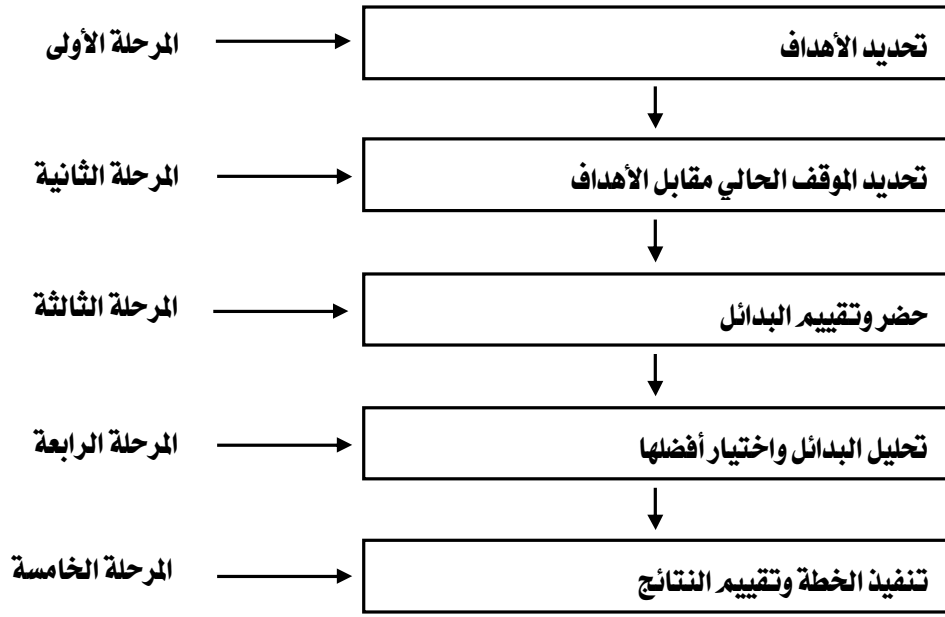
يعرف التخطيط بأنه .. عملية تحديد الأهداف والموارد والأفعال المؤدية لتحقيق تلك الأهداف .

#### - الجوانب الوجب معرفتها في وظيفة التخطيط :

١. التخطيط عمل ذهني هادف يستدعي تحديد الترتيبات والألويات لفترة زمنية مقبلة .
٢. التخطيط يعني بتحديد الاتجاه . بمعنى تقرير إلى أين تتجه المنظمة وتحديد أفضل السبل للوصول .
٣. التخطيط هو القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف .



## مراحل العملية التخطيطية :



١. المرحلة الأولى : تحديد الأهداف : يجب وضوح الأهداف ويتطلب ذلك أن يكون المخطط دقيقاً في صياغة الأهداف وتحديد

٢. المرحلة الثانية : تحديد الموقف الحالي مقابل الأهداف : مبرر ذلك تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف وجوانب الضعف التي تعيق ذلك، وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بوضع قائمة بالخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف

٣. المرحلة الثالثة : حصر وتقييم البدائل : وضع كل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، و ذلك بعد تحديد إفتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية

٤. المرحلة الرابعة : اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الهدف

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

## فوائد التخطيط :

١. إكساب الشرعية للسياسات والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

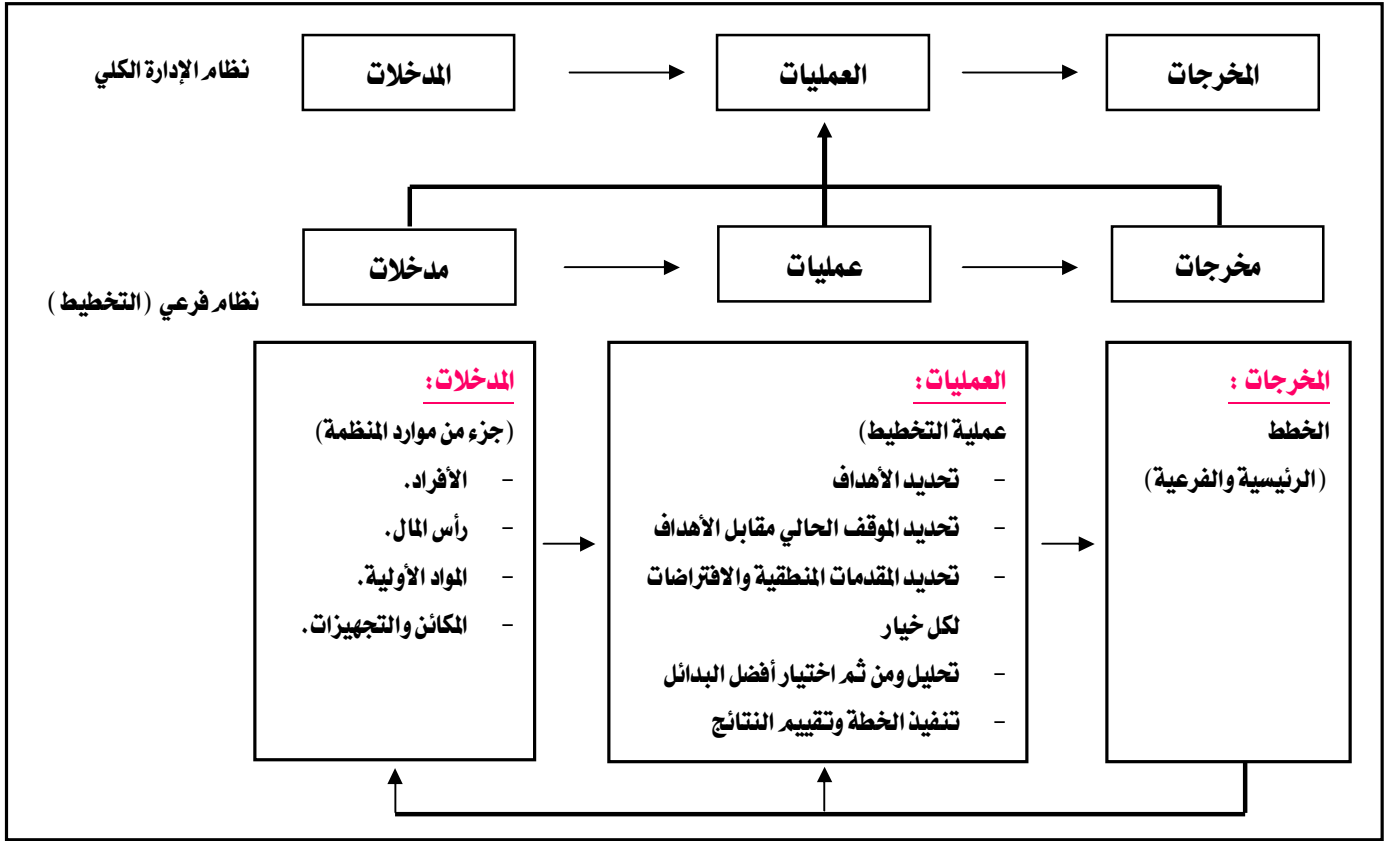
٢. يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها إتجاه ماتريد .

٣. دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ

٤. يحسن التنسيق : وذلك من خلال الإسترشاد بالأهداف

٥. يحسن التخطيط إدارة الوقت

## نظام التخطيط ونظمه الفرعية :



## الاهداف المنظمه..

### 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 :

١. **المستوى الأول :** الأهداف الإستراتيجية الأهداف العامة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها.
٢. **المستوى الثاني :** الأهداف التكتيكية تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الاستراتيجية
٣. **المستوى الثالث :** الأهداف العملية ( 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 :

#### (١) من حيث المستوى الشمولي ..

- الاستراتيجية
- التكتيكية
- العملياتية (التشغيلية)

## (٢) 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.

## (٣) 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 لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً مثل:
  - البرامج : خطط احادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وخصامتها مثل برنامج ادخال خط انتاجي جديد
  - المشاريع : خطط احادية الاستخدام لمجموعة من الأنشطة المتكاملة أقل مدى زمنياً وأقل تعقيداً 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 لإنجاز أهداف محددة مثل تخصيص مبلغ ٢٥٠٠٠ دينار سنوياً للمدير لشراء مستلزمات معينة.
- الموازنة المرنة : الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال أن تكون للمدير مرونة في استخدام العمالة المؤقتة.
- الموازنة الصفرية : تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر

## (٤) من حيث الخصوصية ..

- الخطة الموقفية : خطة تحدد خيارات المنظمة البديلة استجابة لمواقف محددة أو احداث غير متوقعة. تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية 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 أزمات 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 في.

**وتختلف الازمات في حدتها وتأثيرها من حالة الى اخرى، ولكن هناك خطوات للتعامل معها :**

١. **الوقاية :** بناء العلاقات مع أصحاب المصالح المهتمين للمنظمة من خلال حوار مفتوح يساعد على تشخيص الأزمة.

٢. **التهيؤ والتحضير :** تشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد متحدث باسم هذا الفريق وتفعيل الاتصالات مع الأطراف المختلفة ويضع خطة لإدارة الأزمة.

٣. **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 والاندماج 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

### إتخاذ القرارات دور تكنولوجيا المعلومات

#### عناصر المحاضرة :

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

#### مقدمت ..

تعتبر عمليتي صناعة وإتخاذ القرارات 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 تعاظم 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 او 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 ..

محمل 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

محمل الأنشطة المرتبطة المرتبطة 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 الانتهاء 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 ..

وهي مرحلة .. جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ودراستها بعمق ودقة .

- هناك بعض الأساليب المعاصرة التي تستخدم لإنجاز هذه المرحلة من مراحل صنع وإتخاذ القرار، وأهمها أسلوب تحليل السبب والأثر والذي يجلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي أدت غلى ظهورها .

## ثالثاً / المرحلة الثالثة : تطوير البدائل ..

وهي المرحلة التي .. تحاول الإدارة فيها تطوير البدائل التي تمثل الحلول المقترحة لمعالجة أسباب المشكلة

■ في هذه المرحلة يجب على الإدارة تجنب البحث عن الحلول المحدودة، وكذلك لا بد من إستنادها على البدائل التي طورتها.

## رابعاً / المرحلة الرابعة : تفهيم البديل ..

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

### الاعتبارات 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 والاجتماعية ومدى مراعاة البديل للمسئولية الاجتماعية 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 : التفهيم 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

### ١- 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 .

## ٢- التقسيم الثاني ..

- أ- قرارات إستراتيجية
- ب- قرارات تكتيكية
- ج- قرارات تشغيلية

### مصادر التعقيد التي تلازم عملية صنع القرار وإتخاذه :

١. تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار
٢. عدم وضوح الكثير من البدائل .
٣. المخاطرة وعدم التأكد .
٤. المضمون بعيد المدى للقرار .
٥. الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن .
٦. تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار وإتخاذه .
٧. تباين إيجابيات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في عملية صناعة وإتخاذ القرار .
٨. النتائج غير المقصودة أو المتوقعة .

### الظروف التي يتخذ في ظلها القرار :

١. ظروف التأكد التام : وهي الظروف التي تتوفر فيها كافة المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق .
٢. ظروف المخاطرة : في هذه الحالة تتوفر المعلومات لصانع القرار ولكن العوائد والخيارات عرضة للإحتمالات وعدم اليقين .
٣. عدم التأكد : في هذه الحالة فان هناك نقص في المعلومات وكذلك البدائل محاطة بالغموض .
٤. الغموض التام : في هذه الحالة لا تتوفر المعلومات وكذلك الأهداف غير واضحة أمام متخذ القرار .

### نماذج إتخاذ القرار :

١. النموذج التقليدي للقرار : نموذج يصف عملية صناعة القرار وإتخاذها في ظل معلومات كاملة .
٢. النموذج السلوكي للقرار : نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود .
٣. 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 تسطيح التنظيم
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تقليل الحواجز بين المنظمة وبيئتها 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 الحوسبة الأمر الذى أثر على العملية الإدارية والممارسة الإدارية
- أصبحت الحواسيب الفتح الذى 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 بـ :  
- 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 :

- منهج التفكير العقلاني
- منهج التفكير الحدسي
- منهج التفكير المتعدد الأبعاد

## المحاضرة السادسة

### أساسيات التنظيم

#### 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 :

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

#### مفهوم الهياكل التنظيمية :

#### تعريف الهيكل التنظيمي ..

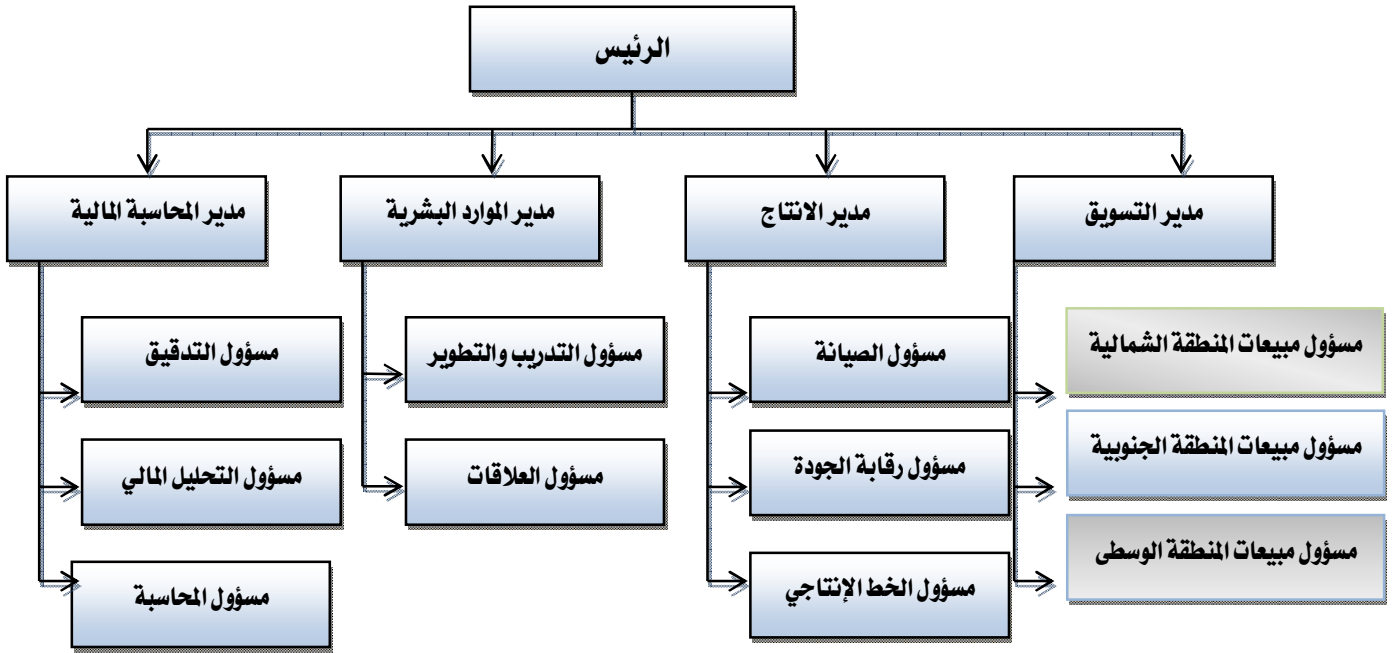
نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها

#### الهيكل الرسمي ..

هو الهيكل المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويجوز في إطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية

#### الخارطة التنظيمية ..

مخطط بياني يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي



### مثل عن الخارطة التنظيمية

#### من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلي :

- 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 :

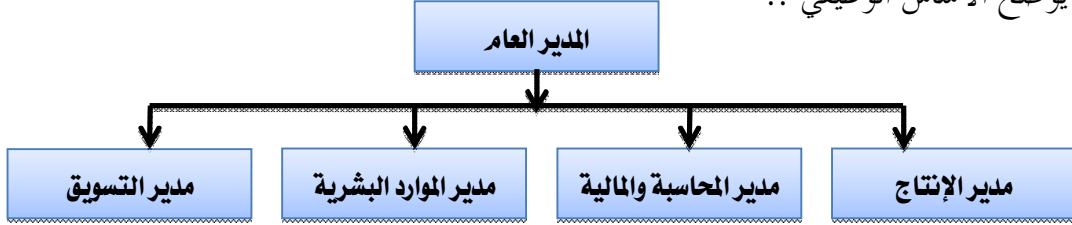
١. التصميم الوظيفي : تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة .
٢. التخصص الوظيفي : تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة .

## أسس تجميع الوحدات التنظيمية :

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

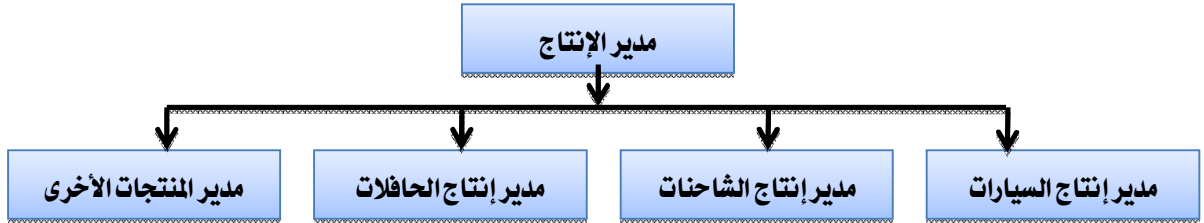
(١) الأساس الوظيفي : يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف.

الشكل التالي يوضح الأساس الوظيفي ..



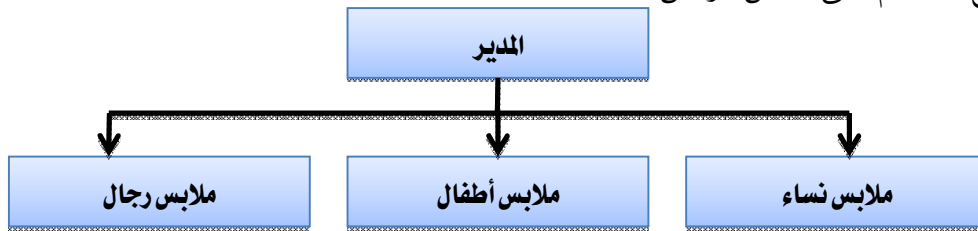
(٢) التقسيم على أساس المنتج : يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس المنتجات ..



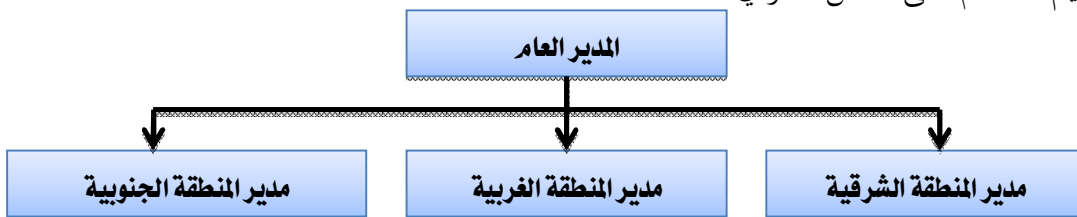
(٣) التقسيم على أساس الزبائن : يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس الزبائن ..



(٤) التقسيم على الأساس الجغرافي : يتم اقسام المنظمة على أساس المناطق أو على أسس جغرافية .

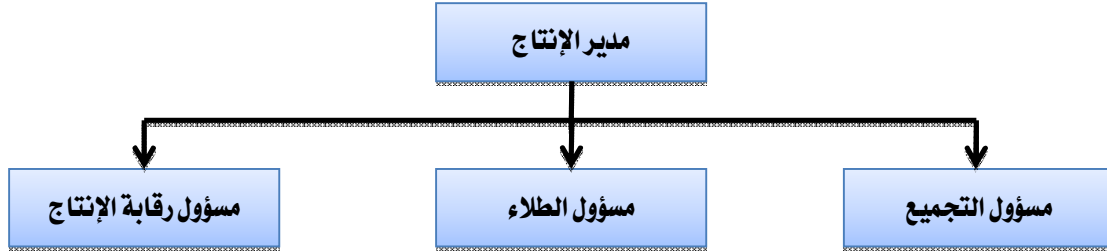
شكل يوضح تقسيم الأقسام على أساس جغرافي ..





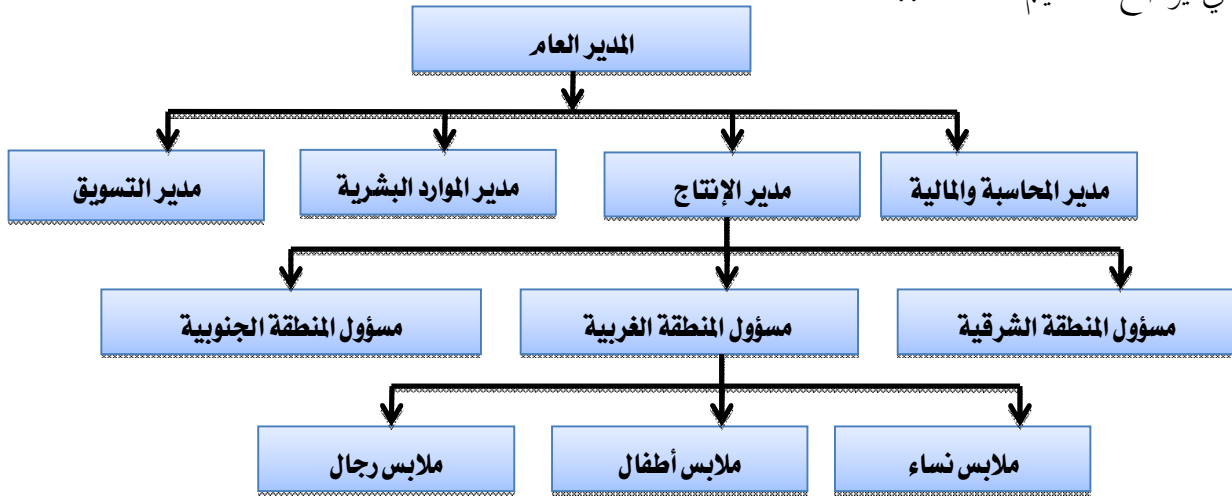
(٥) التقسيم على أساس العملية الإنتاجية : يتم هذا التقسيم من خلال التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها .

الشكل التالي يوضح نموذج للتقسيم على أساس العملية الإنتاجية ..



(٦) 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 وبالتجاه 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 :

#### ١- السلطة التنفيذية ..

- تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة (الرئيس - المرؤوس)، 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 الرئيسة فيها، وهي السلطة النهائية لاتخاذ القرارات .

#### ٢- 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

#### ٣- السلطة الاستشارية ..

- 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

## المسؤولية ..

هي واجب الفرد العامل في .. المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له .

■ يعتمد تعامل مع المدراء من حيث المسؤولية على حجم المسؤوليات المعطاة للمدير :

- إذ كان لدى المدير مسؤوليات لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن المدير سيعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين.
- إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته ،فإن ذلك يمكن أن يحدث الخلل في الأداء.

## نطاق الإشراف :

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

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

## ■ هناك العديد من العوامل التي تحدد نطاق الإشراف :

١. عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً تتسم بالثبات والإستقرارا والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً .
٢. عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح أيضاً واسعاً .
٣. إذا تركز المرؤوسين في مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإشراف واسع .
٤. في حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة في تنفيذ المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
٥. إذا كان بالإمكان وضع قواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
٦. إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء فإن المدراء يستطيعون الإشراف على أكبر عدد من المرؤوسين .



@HaTTaN\_M

## المحاضرة السابعة

### أساسيات 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

#### الإختلافات بين القائد والمدير ..

- بين المدير والقائد فروقات شتى :
- القيادة تنبع 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 خضوعاً للنظام الإداري أو خوفاً من العقاب بينما في القيادة يقبل الأفراد سلطة القائد من منطلق الاقتناع، الحماس والخوف .

## الفروقات بين القائد والمدير :

المدير	القائد
(١) مفكر ذو توجه عقلائي واقعي	(١) ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
(٢) عقلائي يركز على تحليل الواقع	(٢) رسالي ومستبصر يركز على المستقبل
(٣) مشاور للأخرين ويقدم النصح	(٣) متحمس ذو عاطفة متقدمة
(٤) مثابر وجاد في العمل	(٤) قادر على ابتكار افكار جديدة
(٥) متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية	(٥) مرن ويستجيب للتغيرات
(٦) واقعي المزاج ويحسب المواقف	(٦) قادر على الاتجاه وإثارة الحماس
(٧) تحليلي	(٧) مبدع
(٨) منظم على اساس اجراءات معينة	(٨) يتميز بالجرأة والإقدام
(٩) محترس في اتخاذ القرارات	(٩) ذو خيال واسع
(١٠) سلطوي ملتزم بالقوانين	(١٠) تجريبي
(١١) يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار	(١١) مبادر للتغيير
(١٢) قوة موقع وظيفي	(١٢) قوة شخصية ذاتية
(١٣) يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها	(١٣) يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها

## 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 :

١. الاستشارة : دعوة الاخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
٢. الاقناع العقلائي : محاولة اقناع الاخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي
٣. المناشدة الايجابية : مخاطبة عواطف الاخرين وقيمهم لإلهام الحماس وكسب الثقة
٤. تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الاخرين وإشعار الاخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصدقتهم
٥. تكتيكات التحالف : البحث عن مساعدة الاخرين من خلال التحالف معهم.
٦. ممارسة الضغط والتهديد والتخويف لكسب الدعم.
٧. دعم المستويات العليا : يتم اللجوء الى المستويات العليا وطلب مساعدتهم لإحداث التأثير

٨. 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

#### ١- 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

#### ٢- 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 لإنجاز 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 للإنجاز 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 الاداري الايجابي والثقة بالآخرين من شأنه ان يشجعهم على اداء افضل.

### أساليب القيادة :

#### اسلوب القيادة الاوتوقراطية ..

في هذا الاسلوب يعمل القائد بيمينه كاملة في مجال اصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسيات فهو اقرب من التزعة 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.

#### أسلوب القيادة الغير موجهة ..

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

#### اسلوب القيادة الديموقراطية

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 القيادة 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 ٩ درجات. كما في الشكل التالي :

## أسلوب الشبكة الادارية

الإهتمام بالأفراد	٩	(٩،١) إهتمام بالأفراد وإشباع حاجاتهم							(٩،٩) القائد المثالي	
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				(٥،٥) الإهتمام وسط بالأفراد والعمل					
	٤									
	٣									
	٢									
	١	(١،١) إهتمام قليل بالأفراد							(١،٩) تركيز تام على الانتاجية	
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الإهتمام بالإنتاج										

### النظريات الموقفية :

حسب هذه النظريات القيادة تتوقف على ظروف معينة أهمها :

- الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكياتها
- 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 وتوجهاتها وسلوكها	(٤) طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها	(٧) البيئة التي تعمل فيها المنظمة	(١٠) طبيعة المعارضين للقائد
(٢) خبرة القائد وشخصيته	(٥) استراتيجيات وثقافة المنظمة	(٨) طبيعة المنافسة	
(٣) المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم	(٦) سياسات المنظمة	(٩) تدخل الحكومة	

## الاتجاهات الحديثة في القيادة :

### القيادة التبادلية ..

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

### القائد يهتم ب :

- 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 إيجابية 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 بالأبداع 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 قيمي 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 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 :

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

## المحاضرة الثامنة

### التحفيز

#### تعريف التحفيز :

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

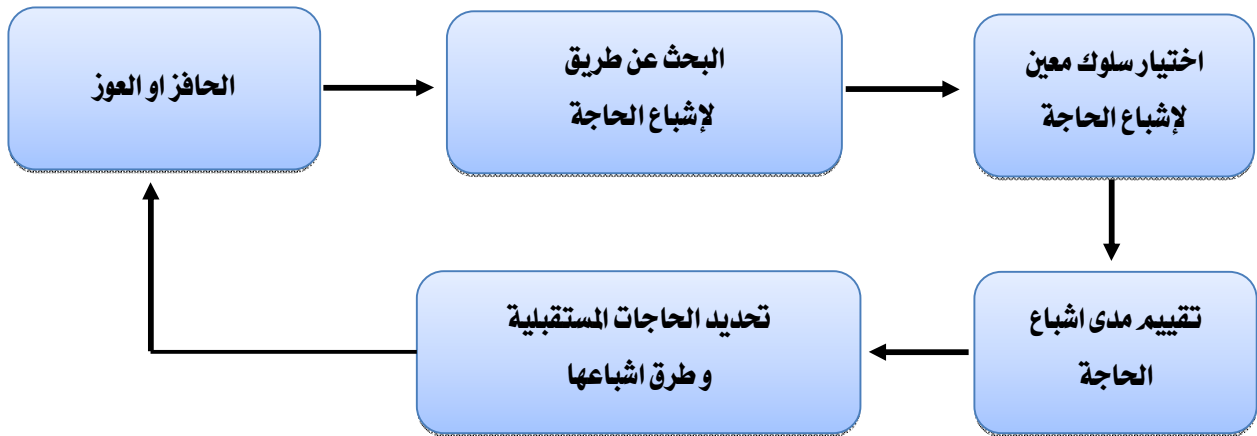
#### مفاهيم ذات علاقة بالتحفيز :

- **الدافع** : العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز
- **الحاجة** : رغبة ملحة بإشباع 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

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 (١) المحتوى (٢) المسار (٣) 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

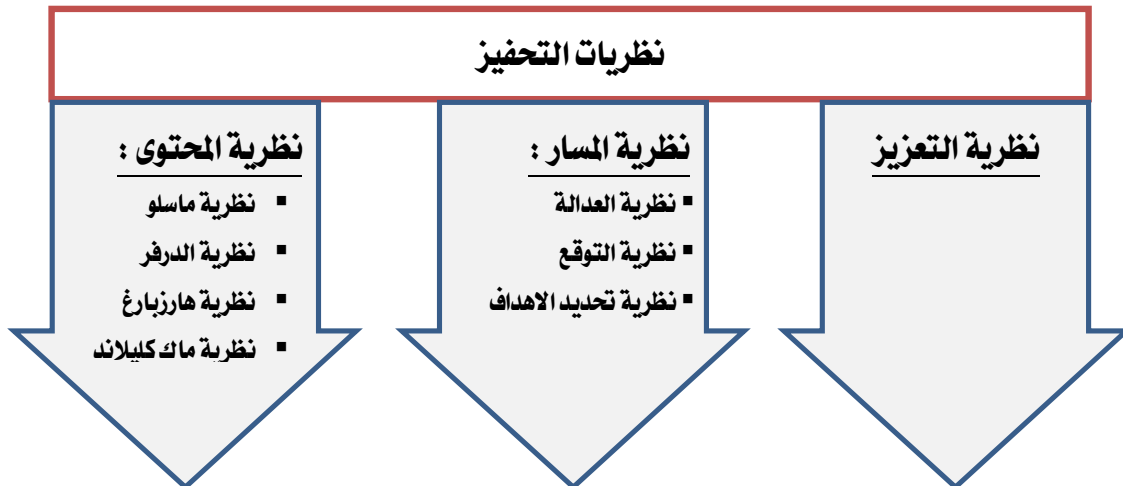


لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتلبية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل) ولكن أيضا بتلبية أنواع أخرى من الحاجات ( النفسية مثلا )

## المدخل المعاصر :

يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات

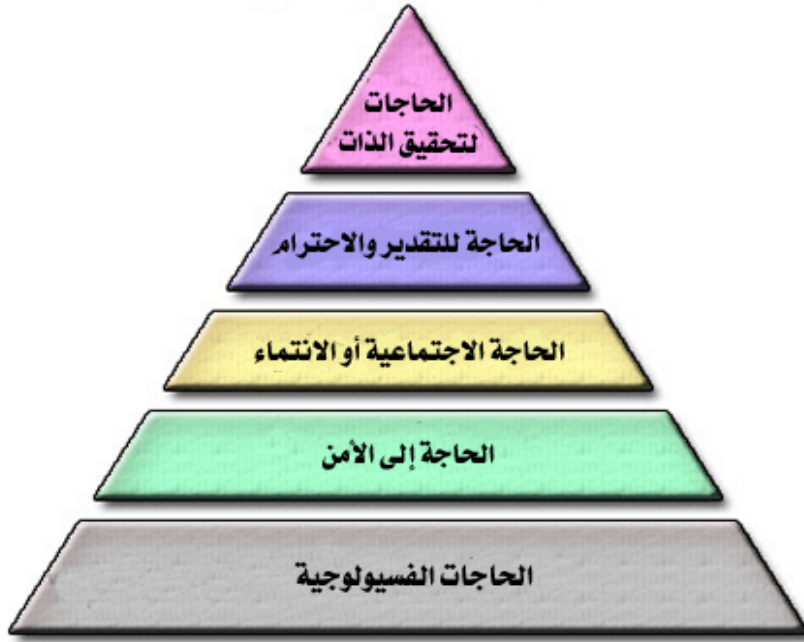
- نظرية المحتوى : تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل
- نظرية العملية : تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر
- نظرية التعزيز : تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة



هتان

## نظرية المحتوى :

نظرية تدرج الحاجات لماسلو ..



الابداع والأعمال المثيرة للتحدي،  
صنع القرار

المسؤولية عن وظيفة مهمة، الترقية،  
اعتراف واشادة بالإنجاز

علاقات، تفاعل مع الأفراد

ظروف عمل آمنة، امان وظيفي، راتب جيد

فترات استراحة، راحة جسدية، ساعات عمل  
معقولة، راتب مقبول

حسب نظرية ماسلو ..

(١) الحاجة المشبعة لا تحفز

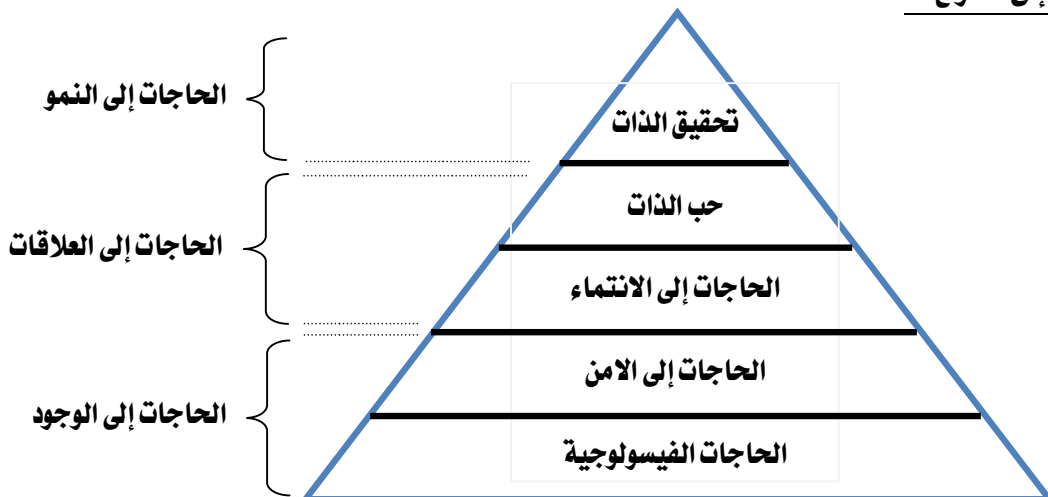
النقص (العوز) هو المحفز

(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
<b>R</b>	ELATEDNESS
<b>G</b>	ROWTH

(١) - حاجات الوجود

(٢) - حاجات العلاقات

(٣) - حاجات النمو

✘ هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

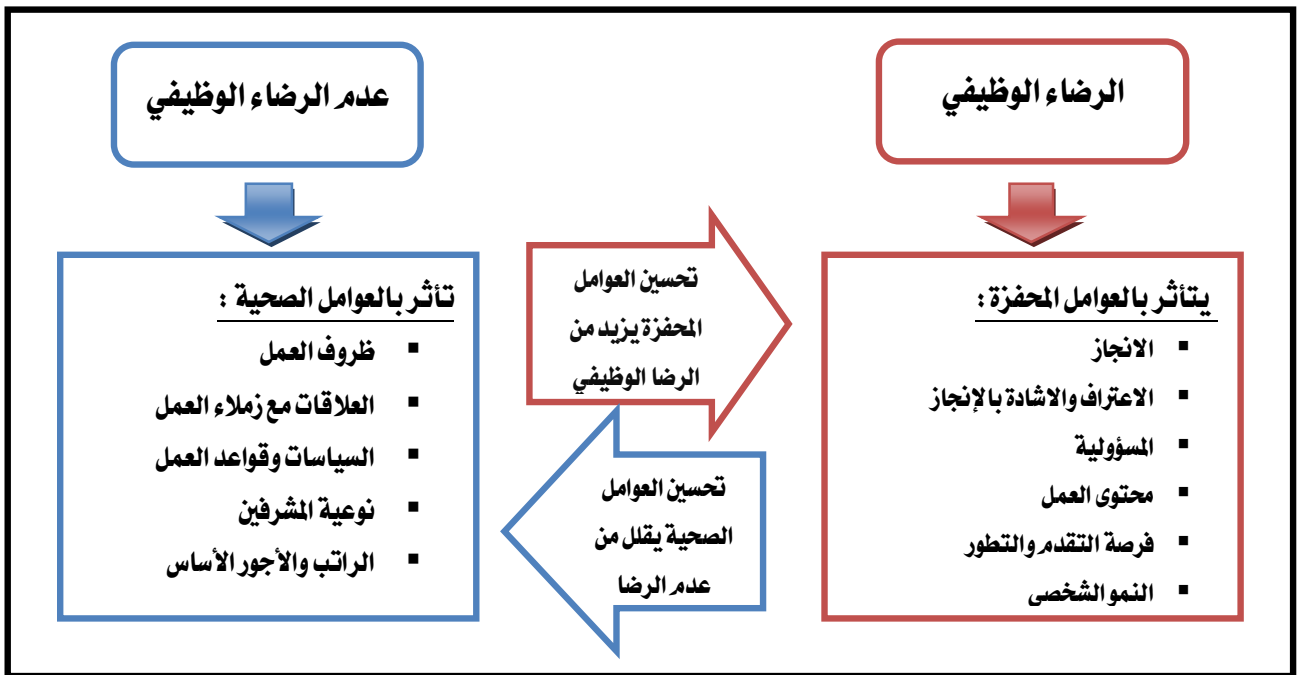
■ تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

حاجات الوجود ← الأكل والطعام والسكن ...

حاجات العلاقات ← بالعلاقات والتقدير

حاجات النمو ← بالتطوير والتعلم ...

### 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 ،

■ وهي 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) :

### حسب نظرية (McClelland) الحاجات ٣ أنواع ..

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

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

(٣) 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 - VROOM ..

■ يسميها البعض نظرية التوقع.

■ ظهرت في ١٩٦٤ (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 ١٩٦٥ (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

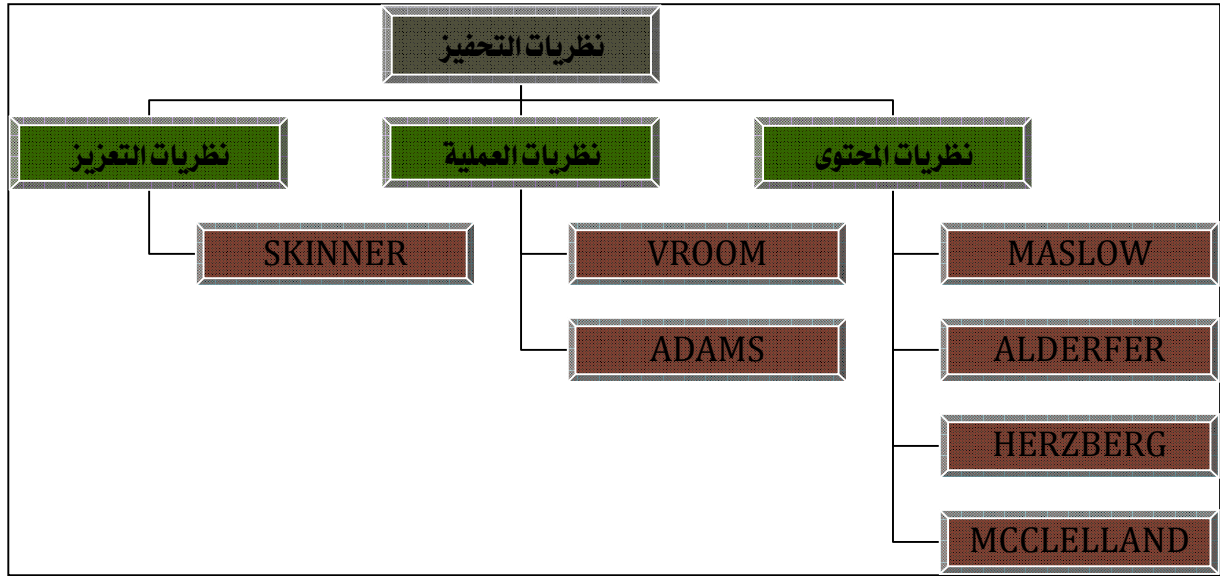
## نظرية التعزيز SKINNER

- 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 :	
ملانمة الفرد للوظيفة : -مراجعة واقعية الوظيفة - دوران الوظيفة - العروض المشروطة	التحفيز من خلال الوظيفة
الوظيفة مع الفرد : - توسيع الوظيفة - إثراء الوظيفة	
المكافآت الداخلية : إدراك داخلي ذاتي (الشعور بالرضا، الشعور بالمسؤولية، ...)	التحفيز من المكافآت
المكافآت الخارجية : 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

### الرقابة

#### ١- 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 الموضوعه لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعه 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



#### ٢- مراحل الرقابة :

مراحل الرقابة أربعة :

(١) تحديد الأهداف والمعايير	(٣) مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف
(٢) قياس الأداء الفعلي	(٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية

## تحديد الأهداف والمعايير :

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

## المعيار :

المعيار = مستوى معين قد يكون رقما، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها  
المعيار = الحكم لقبول الإنجاز أو رفضه

## المعايير نوعان :

(١) معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية

- زيادة معدلات القوى العاملة الصحية (طبيب واحد لكل ٥٠٠ نسمة ، تدريب ٤٢٠٠ طبيب، ٥٨٨٠ ممرضا، ٧٥٦٠ فنيا )

(٢) 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 للمتتظر

### نتيجة هذه المرحلة قد تكون



- 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

## أنواع الرقابة :

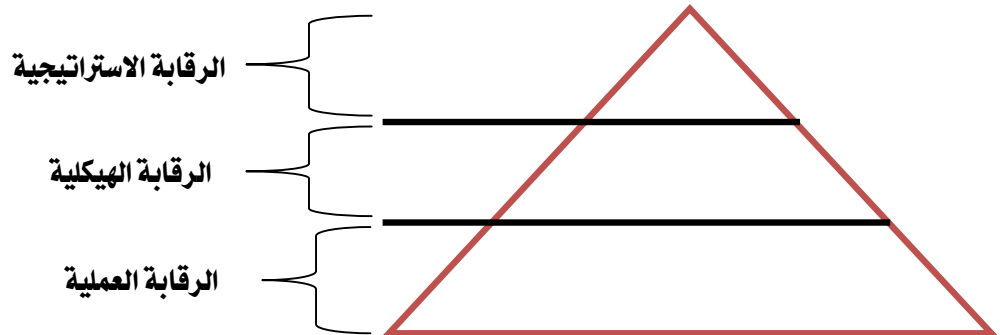
### تصنف الرقابة إلى أصناف، أهمها :

- التصنيف حسب مستوى الرقابة
- التصنيف حسب وقت الرقابة

### التصنيف حسب مستوى الرقابة :

### حسب المستوى تنقسم الرقابة إلى:

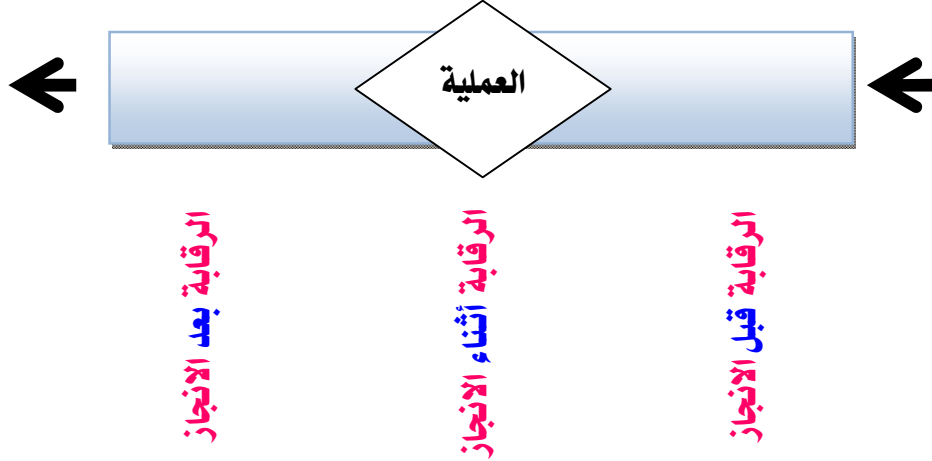
- رقابة إستراتيجية : تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات للمنظمة أو وحدات أعمالها، أو أقسامها الرئيسية
- رقابة هيكلية : تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها
- رقابة عملية : تركز على كيفية إنجاز المهام العملية (الجارية)



## 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



معلش بنشقلب عيونكم  
شوي في القراءة



@HaTTaN\_M

## المحاضرة العاشرة

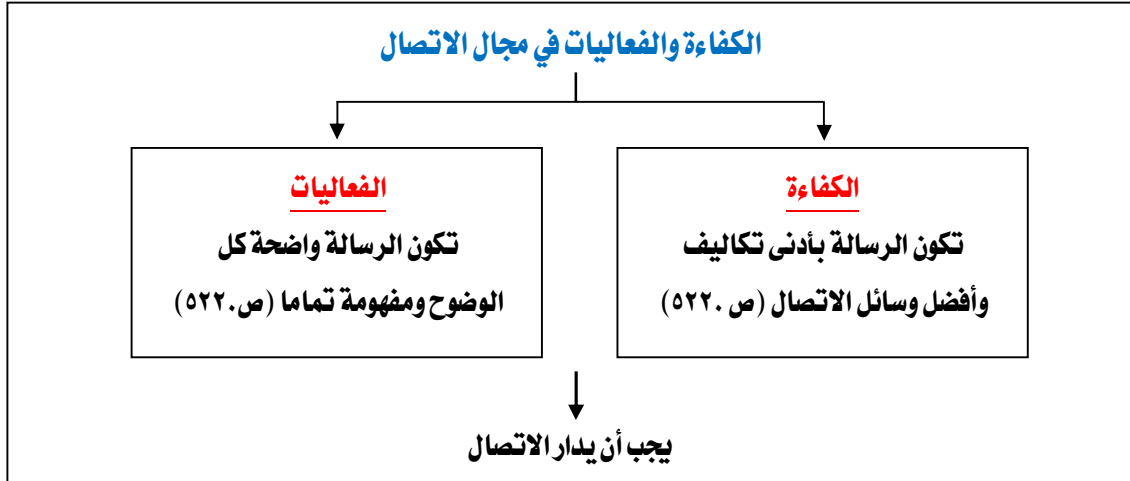
### الاتصال

#### مفهوم الاتصالات :

الاتصال .. عملية إرسال واستلام رموز ذات معنى بهدف الإعلام أو طلب شيء أو تعديل سلوك معين .

#### أهمية الاتصال في الإدارة والمنظمات

١. للاتصال أهمية قصوى في العمل الإداري فهو يوجد وباستمرار وفي ممارسة جميع وظائف الإدارة ، حيث يمكن من إصدار الأمر و إعطاء التوجيهات طلب العمل تحديد الأهداف والرقابة .
٢. تمثل الاتصال نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة .
٣. يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة .
٤. يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين للتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها
٥. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة .
٦. يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد .



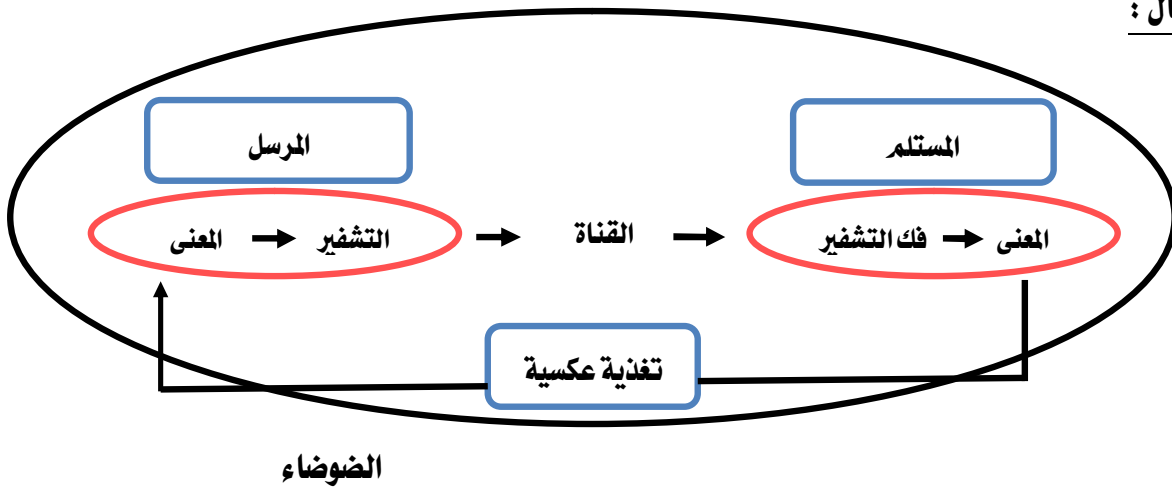
#### مكونات (عناصر) عملية الاتصال :

- تقوم عملية الاتصال في أساسها على تفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد ،عادة ما تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب أحد الأطراف (المراسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأي أو أي معلومات أخرى إلى شخص آخر (المستلم) ، أي إرسال رسالة محددة .



- **الرسالة** : هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستلم أو المستقبل .
- **التشفير** : هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها صياغة الرسالة أو المعنى
- **قناة الاتصال** : هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال ( المرسلات، 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 ، وتعطي التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم .

### عملية الاتصال :



### انواع وشبكات الاتصال :

- يمكن تصنيف أنواع الاتصال على النحو التالي :
- الاتصالات الرسمية (حسب نوع الاتصال) .
  - حسب الاتجاهات .
  - اتصالات فريق العمل .
  - الاتصالات غير رسمية.

### أشكال الاتصالات الرسمية (حسب نوع الرسالة) :

- الاتصالات الشفوية .
- الاتصالات المكتوبة .
- الاتصالات غير اللفظية ( لغة الجسد ) .

## أشكال الاتصالات حسب الاتجاهات :

- الاتصالات الصاعدة .
- الاتصالات النازلة .
- الاتصالات الأفقية .

## الاتصالات غير رسميه :

- الاتصالات العنقودية .
- سلسلة النميمة والغيبية
- غير اللفظية .

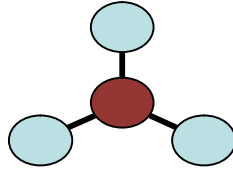
## شبكات اتصال الفريق :

- شبكات الاتصال المركزية واللامركزية .

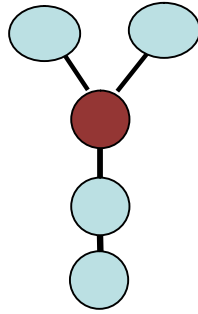
## شبكة الاتصالات المركزية :

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

- شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل ، مثال ١

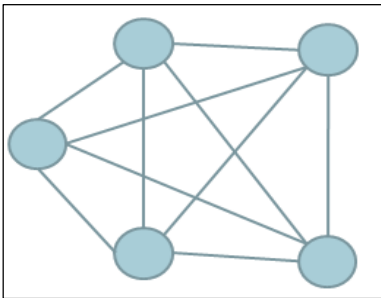


- شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل ، مثال ٢



## 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 اللامركزية لفريق العمل :



## عقبات الاتصال :

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

## إستراتيجيات الاتصالات :

### ١- إستراتيجية انشرو تأمل ..

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

### ٢- إستراتيجية أخبر ورغب ..

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

### ٣- إستراتيجية تحديد المهم ..

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

### ٤- إستراتيجية التشخيص والاستجابة ..

تقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية بسبب قلة المعلومات .

### ٥- إستراتيجية التقييد 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

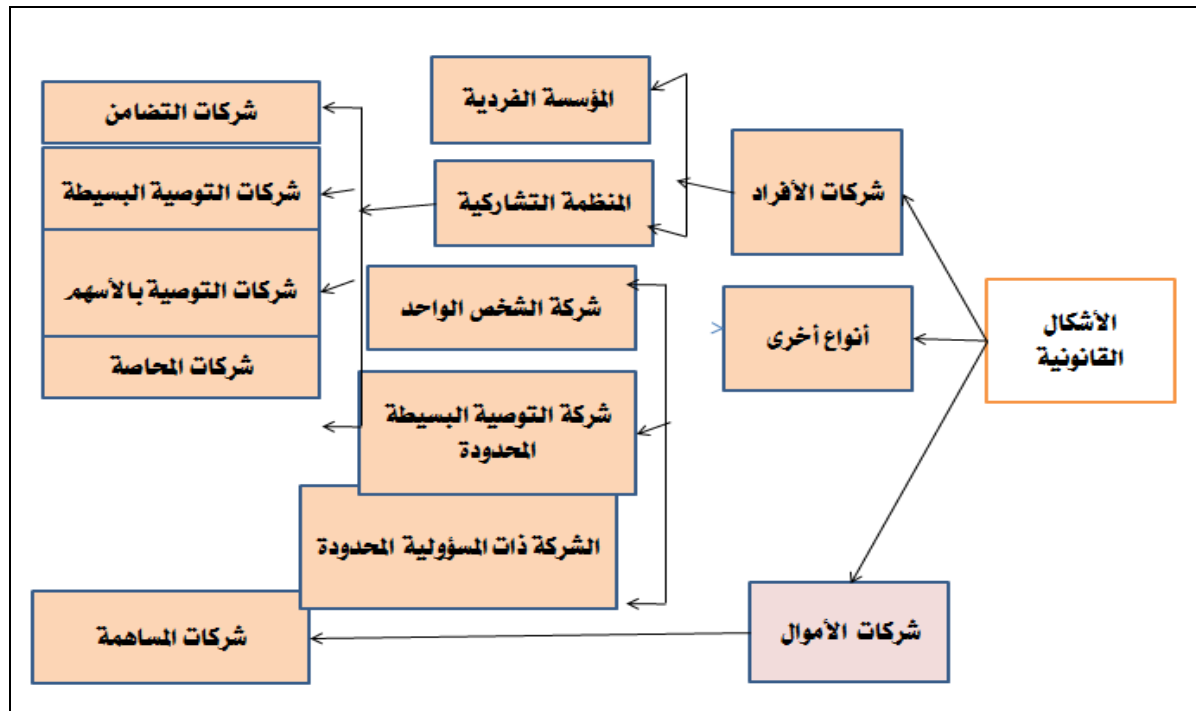
#### مقدمة :

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 تتخذ المنظمة من الناحية القانونية وعندما تحصل على الترخيص وممارسة النشاط الفعلي الرسمي .
- إن اختيار الشكل القانوني يمثل التصور المعتمد من قبل المالك أو المالكين أو المؤسسين للمنظمة للخصائص الأساسية لها متجسد في الحقوق والالتزامات التي ترافق تكوين المنظمة .
- يعتبر جانب الإجراءات وقواعد العمل الحكومية والتشريعات والقوانين المتخصصة بالناحية التنظيمية من الأهمية عند اختبار 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 ويحتمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح .

## المنظمة تشاركيه :

كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح ويأخذ الكيان صيغ متعددة ..

- (١) شركات عائلية شركات التوصية .... وهي إحدى أشكال شركات الأفراد
  - (٢) شركات الأموال 'شركات مساهمة وهي أعمال مهيكلة وموجودة ككيان قانوني مستقل عن المساهمين الذين تتحدد مسؤولياتهم فقط بمساهمتهم 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 إختيار الشكل القانوني للشركة

- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية .
- 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 للإعمال .
- التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد .

## وظائف المنظمة :

### ١- الوظيفة المالية ..

تتمثل الوظيفة المالية في مجموع الأنشطة التي تمارس في المنظمة التي تتعلق بتدفق الموارد المالية منها أو ليها .  
تمارس أنشطة الوظيفة المالية تحت إشراف الإدارة المالية التي تهتم بـ :

- 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

## 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 وتنميتها 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

### **وظيفة 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 .

### **إجراء 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 أو

شكل غير مادي كالخدمات

### **إدارة الإنتاج :**

تتمثل إدارة الإنتاج في تنفيذ مختلف عمليات الإدارة على وظيفة الإنتاج من تخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة .

### **١- تخطيط الإنتاج ..**

يعني .. وضع تحديد الأهداف الإنتاجية كما ونوعا والسياسات والبرامج التي تحققها .

يحدد تخطيط الإنتاج : الكميات الواجبة الإنتاج ، الاستهلاكات ، اليد العاملة ، الآجال الزمنية ....

والتقديرات اللازمة لعملية الإنتاج في المنظمة أي :

سياسة المنتج للمنظمة بالتوفيق مع الوظائف الأخرى خصوصا التسويق .

## ٢- 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

## ٣- الرقابة على الإنتاج ..

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

■ نوعا من حيث المواصفات ،نوعية استهلاكية ،الموارد البشرية ...

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

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

الجودة فلسفه تشمل كل الأنشطة في المنظمة

## 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 فيه

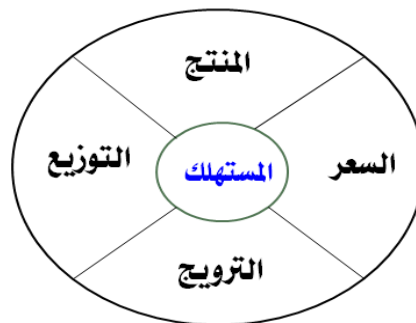
يهدف التسويق إلى :-

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

## وظائف إدارة التسويق :

تؤدي إدارة التسويق أربع وظائف هي : (١) المنتجات (٢) التسعير (٣) الترويج (٤) التوزيع

## عناصر المزيج التسويقي :



## 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 ويردها - الدولة التي يكثر فيها المبادرون تزدهر اقتصاديا .

### تصورات خاطئة :

- المبادرون يولدون بموهبة ولا يصنعون
- الرواد مغامرون
- الأموال هي مفتاح النجاح للمبادر
- الرائد الشاب 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 بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه .

- هناك بعض الصيغ المرادفة للمفهوم السابق وتتدخل معه مثل :

#### - الأعمال الصغيرة جدا ..

أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها اقل من خمسة أفراد

#### - الأعمال العائلية ..

نط آخر من الأعمال الصغيرة تملك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة من 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	الأعمال الصغيرة	الأعمال المتوسطة	الأعمال الكبيرة
عدد الأفراد	أقل من ١٠	بين ١٠ و ١٠٠	أكثر من ١٠٠
حجم الأصول	أقل من ١٠٠٠,٠٠٠	بين ١-٥ مليون	أكثر من ٥ مليون

### مجالات عمل الأعمال الصغيرة :

- عمال التوزيع بكافة إشكالها .
- الخدمات الغير مالية.
- أعمال البناء.
- التصنيع.

### أهمية الأعمال الصغيرة :

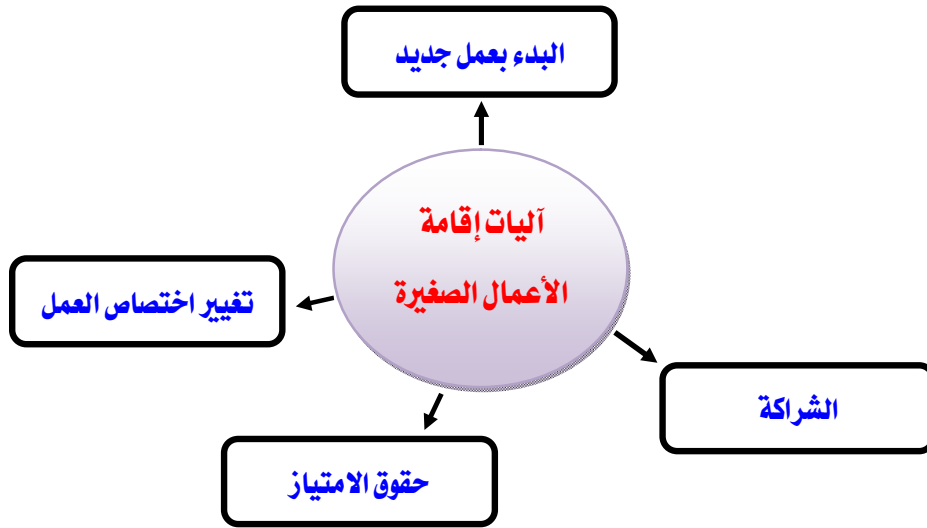
- خلق الوظائف
- مصدر للإبداع التكنولوجي
- المنافسة
- إشباع حاجات المجتمع

### الريادة والانتزنت :

- الانترنت فتحت مجالاً واسعاً للمبادرين.
- الأعمال الافتراضية .
- التجارة الالكترونية .
- 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 كافية .
- النمو السريع غير المسيطر عليه .
- قلة الالتزام بالعمل.



## التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة :

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

## خطة الأعمال :

وتعني دليل يصف اتجاه ومتطلبات وحاجات العمل الجديد وتتضمن :

- ملخص عام يحتوي على الغرض الأساسي من العمل .
- تحليل للصناعة التي سيعمل فيها .
- وصف للمشروع الذي يستعرض الرسالة المالكين والشكل القانوني .
- وصف للسلع أو المزمع إنتاجها .
- وصف للسوق ومن حيث الحجم ووحدة المنافسة .
- إستراتيجية التسويق (المزيج التسويقي) .
- وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين .
- الاتجاهات المالية والتدفقات النقدية .
- رأس المال المطلوب للمشروع إنشاء وتشغيلاً .
- أهم المواعيد الأساسية لبداية وتطور المشروع .



@HaTTaN\_\_M

## المحاضرة الثالثة عشر التغيير والتطور في المنظمات

### مقدمة :

يعتبر التغيير في منظمات الأعمال من الجوانب التي فرضتها ظروف التطوير التطور في مجالات الأعمال المختلفة ولا شك فان التغيير تنعكس عليه بعض الآثار المحتملة على منظمات الأعمال ولذلك نجد أن الفكر الإداري المعاصر، قد ركز في اهتماماته على موضوع التغيير التنظيمي كأحد الموضوعات الهامة، والتي توليتها دراسات الإدارة والأعمال جانباً من الاهتمام

### التغيير المنظمي (في المنظمات) :

يقصد بالتغيير المنظمي تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها .

### أهمية التغيير في المنظمات :

- ١) التغيير في حاجات الزبائن .
- ٢) إدخال تكنولوجيا جديدة .
- ٣) الاستجابة للتشريعات الحكومية الجديدة .

### قوى التغيير في المنظمات :

توجد في أي منظمه من المنظمات قوى التغيير وهي نوعان :

#### ١- قوى التغيير الخارجية : تمثل بيئية موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة منها :

- أ- المستهلكين .
- ب- المنافسين .
- ج- التكنولوجيا .
- د- الجوانب الاقتصادية والاجتماعية الدولية .

#### ٢- قوى التغيير الداخلية : هي قوى تغيير تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات ، ومن الحالات التي يحدث التغيير

الداخلي من خلالها :

■ رغبة الإدارة العليا في النمو السريع ، وفي هذه الحالة لابد من :

- ١) إدخال تكنولوجيا جديدة : يتطلب ذلك تغييرات في مستوى العاملين والأساليب وبعض الجوانب الأخرى .
  - ٢) إيجاد قسم جديد .
- يتم ما سبق في إطار مراجعة فحص النظام لمعرفة الجوانب التي تعوق إدخال التغيير .

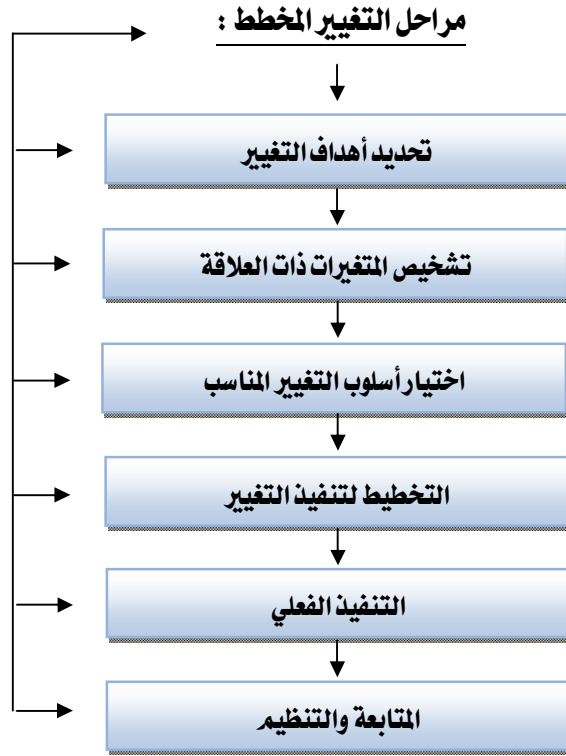
## التغييرات المخطط التغيير الطارئ :

### التغيير المخطط ..

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

### التغيير الطارئ ..

هو استجابة تدرجية للأحداث عند وقوعها بسبب محدودية رؤية الأحداث المستقبلية والتنبؤ بتداعياتها .



### انواع التغيير التنظيمي :

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

الأفراد	التكنولوجيا والمعلومات	هيكل المنظمة والتصميم
السلوكيات	- تكنولوجيا المعلومات	- تصميم الوظيفة
المهارات	- التجهيزات والمكانن	- التقسيم ( إقامة الوحدات التنظيمية )
الأداء	- العمليات الإنتاجية	- علاقات الرؤساء مع المرؤوسين
الإدراك	- تتابع أو تعاقب أنشطة العمل	- توزيع السلطة
التوقعات	- نظام الرقابة	- أساليب التنسيق
القيم		- 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 الإدارة وزيادة فعالية المنظمة .

## اسباب ومقاومة التغيير :

- (١) المصالح الذاتية .
- (٢) نقص الفهم أو الثقة .
- (٣) عدم التأكد
- (٤) اختلاف في مستويات الإدراك للموقف .
- (٥) الشعور بالضياع .
- (٦) ثقافة المنظمة المحافظة .

## التغلب على مقاومة التغيير

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

### الصراع التنظيمي :

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

### أسباب الصراع التنظيمي :

- (١) درجة الاستغلال الوظيفي .
- (٢) التفاوت في السلوك بين الأفراد والمجموعات والأقسام .
- (٣) تباين و اختلاف الأهداف .

### مراحل الصراع التنظيمي :

- (١) مرحلة الصراع الكامن .
- (٢) مرحلة الصراع المدرك .
- (٣) مرحلة الصراع المحسوس
- (٤) مرحلة الصراع العلني .
- (٥) مرحلة ما بعد الصراع .

### أنواع الصراع التنظيمي :

- (١) الصراع الفردي : صراع فردي مع الفر نفسه وله أسبابه المتعددة .
- (٢) صراع داخل المنظمة : بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات .
- (٣) الصراع بين المنظمات : بسبب تباين مدركات المنظمات وتقاطع أهدافها والمنافسة الشديدة خاصة إذا كانت الأسواق محدودة .

## المحاضرة الرابعة عشر

### أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية

#### عناصر المحاضرة :

١. مفهوم أخلاقيات الأعمال .
٢. مدخل تفسير الأخلاق .
٣. بعض الإشكاليات الأخلاق في مجال العمل .
٤. المسئولية الاجتماعية .
٥. المستفيدون وأصحاب المصالح بالنسبة للمنظمات .

#### مفاهيم أساسية :

لتحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال لابد من استعراض بعض مفهوم الأخلاق

#### ١- 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.

#### ٢- مفهوم الأخلاقيات الأعمال ..

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

#### مدخل تفسير الأخلاق :

- (١) مدخل المنفعة .
- (٢) المدخل الفردي .
- (٣) مدخل الحقوق .
- (٤) 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 .

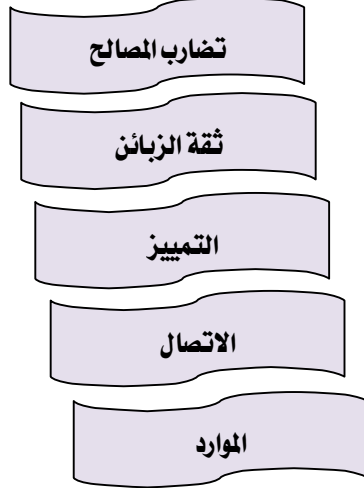
#### مدخل العدالة :

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



## إشكاليات أخلاقية في مكان العمل :

وهي كثيرة أهمها :



يظهر تضارب المصالح عندما تتعارض مصلحة فرد مع مصلحة المنظمة .

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

- (١) الفرد
- (٢) المنظمة .
- (٣) البيئة .

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

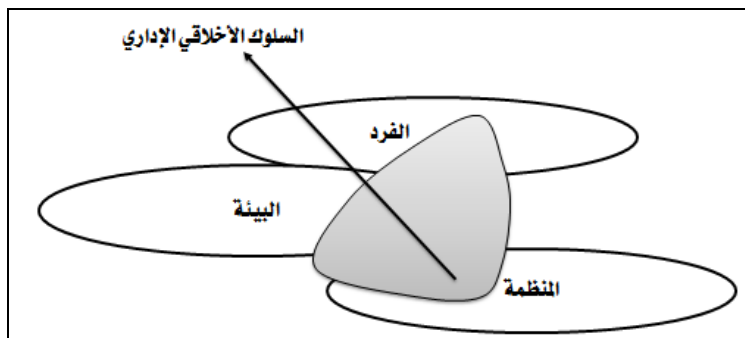
١. تربيته.
٢. شخصيته.
٣. دينه.
٤. نزاهته.
٥. اعتقاداته.
٦. بيئته.
٧. احتكاكاته.

**يتأثر السلوك الأخلاقي بالمنظمة ب :**

- (١) معاملات أفراد المنظمة.
  - (٢) أعمال متعارف عليها بالمنظمة.
  - (٣) نظام الحوافز الموجود بالمنظمة.
  - (٤) توزيع السلطة بالمنظمة.
- وجميعها تقع ضمن المنظمة.

**الجوانب المرتبطة بالبيئة التي تؤثر على السلوك الأخلاقي في المنظمة :**

١. القوانين الحكومية والتشريعات .
٢. الأعراف والقيم الاجتماعية .
٣. المناخ الأخلاقي في الصناعة .



**المسئول الاجتماعية للمنظمة :**

**مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ..**

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

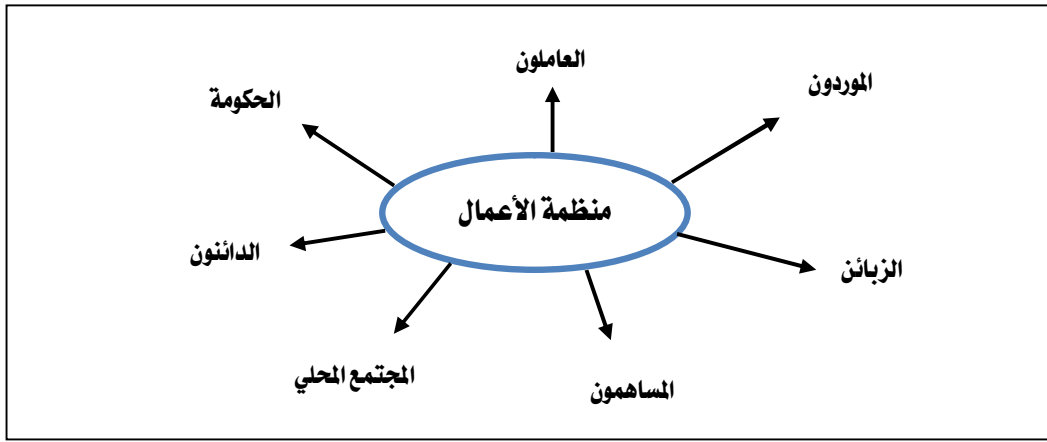
## مجالات المسؤولية الاجتماعية ..

١. أصحاب الأعمال .
٢. البيئة الطبيعية .
٣. رفاة 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 أداؤها .

### بعض أصحاب المصالح



### منظمة الأعمال مسؤولة 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 .

### المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية :

هناك الكثير من المبررات التي تفرض المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالبيئة ، فضرية التلوث أصبحت غير كافية ، وذلك يجب أن تراعي منظمات الأعمال :

- ١) الحفاظ على البيئة بعدم تلويث المياه .
- ٢) الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الأرض .
- ٣) الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الجو والهواء .
- ٤) مراعاة تنمية البيئة الطبيعية في المدن .

## جمعيات للدفاع عن البيئة :

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

## المسئولية اتجاه المجتمع ككل :

- على المؤسسة أن تساهم في :
- الأنشطة الخيرية .
- تمويل بعض النشاطات الثقافية .
- تمويل بعض النشاطات التعليمية .
- المساهمة في الارتقاء بالمجتمع نحو الأفضل .

## المسئولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

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

المعارضون ( MILTON FRIDMAN )	المؤيدون ( PAUL A.SAMUELSON )
- تقلل من أرباح المنظمات . - منظمات الأعمال لا تملك خبرة في إدارة المشاريع الاجتماعية - منظمات الأعمال تدفع ضرائبها	- منظمات الأعمال تلحق الأضرار بالبيئة ، عليها بمسحها ومسح آثارها - هي مواطن اعتباري في المجتمع ، - تحسين صورة المنظمة . - تقليل تدخل الدولة .



نمّت بحمد الله ..  
بالتوفيق لكم جميعاً ..  
دعواتكم آخوكم هئان 😊 ..

عندما تتمنى إسعاد قلب ولا تستطيع ذلك أرسل  
دعوات للسماء تصاحب " اسمه " ؟  
دعواتي لكم يا من تصلهم كلماتي ..  
بالتوفيق والسعادة أينما كنتم ..