

اسم المقرر

مبادئ الإدارة

استاذ المقرر

أ. عبدالله الجعفري

اعداد : ام شهد

مقدمه

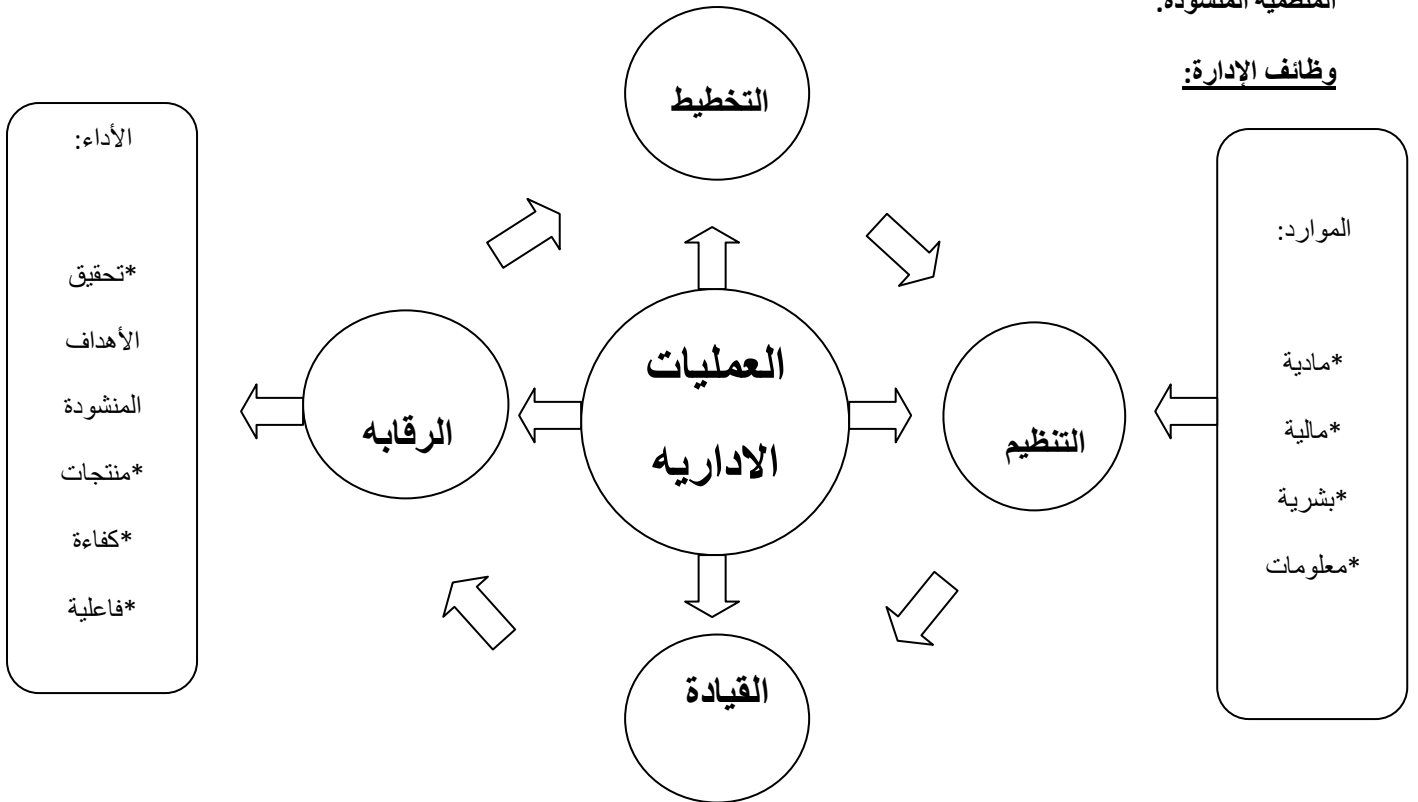
- أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول، وأزدهرت دراستها في الجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر.
- يمكن القول بأن هناك ادارات (وليس دول) متقدمة ومتأخرة.
- تكمن المهمة الأساسية للإدارة بجعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل الموارد.
- أوجبت التغيرات والتحديات البيئية على المدارة ضرورة فهم وظائفهم والبيئة المحيطة بهم.
- الإدارة علم وفن في آن واحد (علم لاحتوائها على مفاهيم ومبادئ ونظريات تدرّس في الكليات والجامعات، وفن لاعتمادها على مهارت الفرد العملية عند التطبيق).

اولا الإدارة

مفهومها:

عمليات ذهنية (فكرية) تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، وتؤدي إلى تحويل الموارد (المادية، والمالية والبشرية، والمعلوماتية) إلى منتجات (سلع، وخدمات، وأفكار) تنتج بشكل فاعل وكفؤ من أجل تحقيق الأهداف المنظمة المنشودة.

وظائف الإدارة:



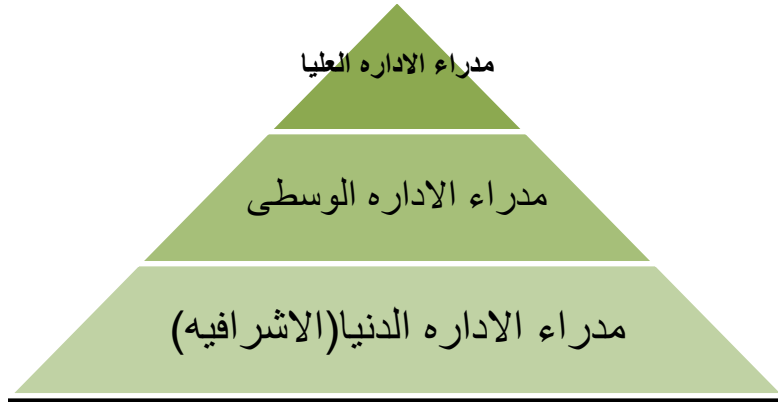
لمحة عن وظائف الإدارة:

1. التخطيط: عملية تحديد الأهداف والأفعال والمواد اللازمة لإنجازها.
2. التنظيم: عملية تقسيم وتوزيع الأعمال، وتخصيص المهام والموارد، وإنشاء الإدارات و الأقسام بينهم لتحقيق إنجاز فعال.
3. القيادة: عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم وإثارة قدراتهم الكامنة لتحقيق الأهداف المنشودة.
4. الرقابة: عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف (الانحرافات) ومعالجتها.

ثانياً: المدير

من هو المدير: هو الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها و يقدم الدعم والإسناد لها.

مستويات المدراء



- مدراء الإدارة العليا : هم بمثابة الرأس للجسد، وهم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها . مثل (المدير التنفيذي والرئيس، ونائب الرئيس).
- مدراء الإدارة الوسطى: مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة، وبناء وقيادة فرق العمل، وإدارة المشاريع، وتطوير الخطط التكتيكية.
- مدراء الإدارة الدنيا (الاشرافيه) : مرتبطون بالإدارة الوسطى، ويقدمون التقارير لها، ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون لإدارة . ويسمّون في بعض الدول بالمشرفين أو الملاحظين.

أنواع المدراء :

- مدراء الخطوط : مدراء مساهمون مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- الكوادر الادارية : مدراء يستخدمون خبرات فنية تخصصية لدعم العاملين في الخطوط الإنتاجية.
- مدراء الوظائف الاساسيه : مدراء مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد. مثل مدراء الإنتاج، أوالتسويق...
- المدراء العاملون : مدراء مسؤولون عن وحدات فيها عدة وظائف، مثل مدراء المصانع.

أدوار المدراء:

- الأدوار التفاعلية: تشير لكيفية تعامل المدير مع الآخرين باعتباره يلعب عدة أدوار منها كونه ممثل للمنظمة، أو قائد، أو حلقة وصل.
- الأدوار المعلوماتية: تشير لكيفية تبادل ومعالجة المدير للمعلومات. ومن أدوار المدير هنا الراصد، والمراسل، والناطق الرسمي باسم المنظمة...
- الأدوار القرارية: تشير لكيفية استخدام المدير للمعلومات في صنع القرار. ومن أدوار المدير هنا الريادي، ومعالج المشاكل، وموزع الموارد، والمفاوض...

مهارات المدراء:

المهارة: القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.

ومن أهم مهارات المدراء:

1. المهارات الفنية: تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.
2. المهارات الإنسانية: تتمثل بالقدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة، والتعامل مع الآخرين.
3. المهارات الإدارية: تتمثل بالقدرة على التفكير المجرد، وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة، والرؤية الشاملة

للمواقف بكافة جوانبها.

تركز مهارات المدراء في المنظمة :

المهارات الاداريه	المهارات الاداريه	المهارات الفنيه	إدارة عليا
المهارات الاداريه	المهارات الاداريه	المهارات الفنيه	إدارة وسطى
المهارات الاداريه	المهارات الفنيه	المهارات الانسانيه	إدارة دنيا

سمات المدير الناجح :

تشكل هذه السمات في مجملها ما يسمى بال (الكفاءة الإدارية) لدى المدراء، والتي تشير لحزمة المهارات والقابليات التي تساهم في تحقيق أداء عالي للوظيفة الإدارية.

ومن أهم هذه السمات:

1. الاتصال: تبادل وتقاسم الأفكار والرؤى ووجهات النظر مع الآخرين بشك ل كتابي، أو شفهي، أو حركي..
2. فريق العمل: أي العمل بشك ل فاعل وكفؤ كعضو في الفريق وكقائد له، ناهيك عن بناء الإجماع والاتفاق بين الأعضاء.
3. ادارة الذات: بمعنى تقييم الذات وتقويم السلوك، ووضع معايير للأداء والالتزام، والتحلي بالأخلاق، وتحمل المسؤولية...
4. القيادة: التأثير في الآخرين، ودعمهم لإنجاز المهام المناطة بهم.
5. التفكير الناقد المتفتح: بمعنى تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة.
6. المهنية: تشير للاحترافية، وإدامة الإنطباع الإيجابي لدى المرؤوسين، وبناء الثقة، واستمرارية التطور الوظيفي، وتقديم المبادرات.

ثالثاً: منظمة الأعمال

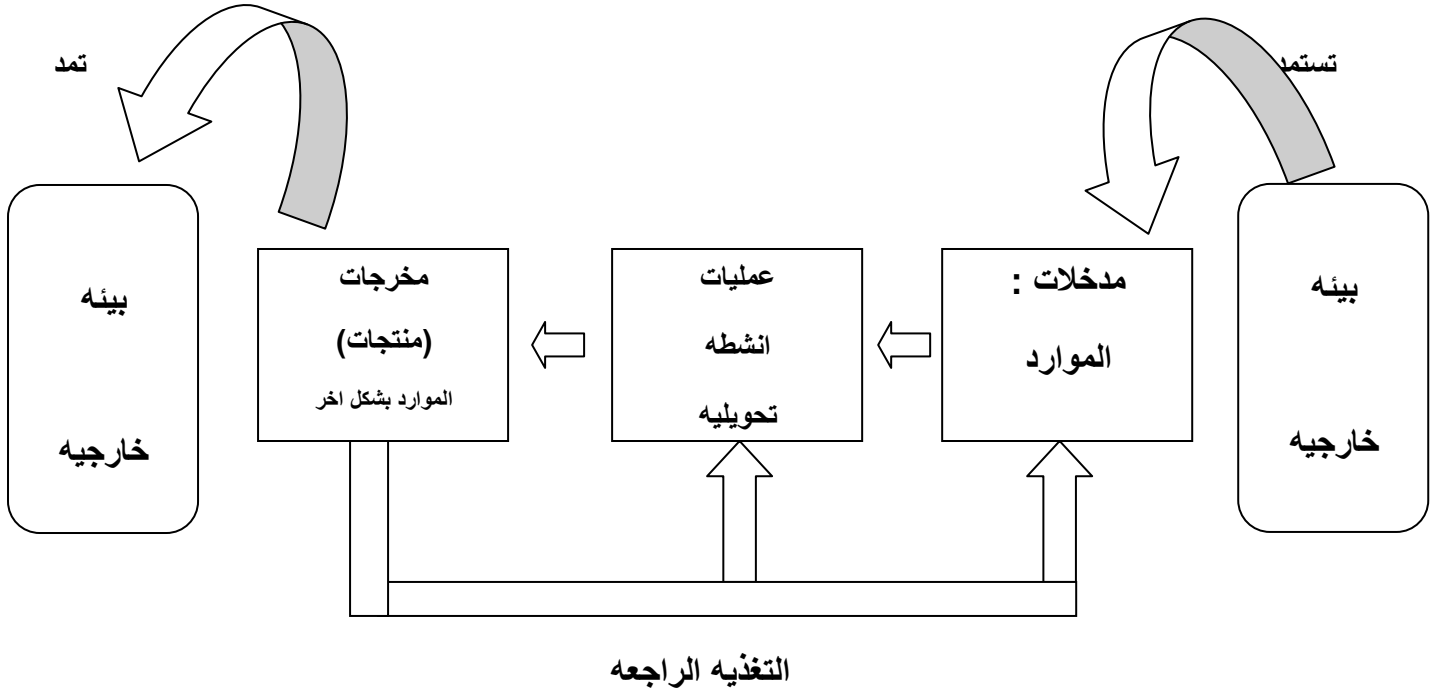
مفهوم المنظمة: كيان قانوني إجتماعي يعمل في تقسيم أوضح للعمل بغية الوصول إلى أهداف معينة تتسم بالاستمرار.

أنواع المنظمات:

- منظمات أعمال : منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديا مفيدا للمجتمع بهدف تحقيق الربح.
- منظمات حكومية : منظمات تنشئها الدولة من مواردها لتقديم الخدمات السيادية بالدرجة الأساس. مثل الدفاع المدني، والأمن..
- المؤسسات الحكومية: منظمات متنوعة تنتج سلع وخدمات حتى لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص. مثل الكهرباء، والمياه..
- المنظمات الدولية : منظمات تتواجد على الاراضي دول أخرى. كالسفارات، والأمم المتحدة، واليونسكو..
- منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح : هدفها تقديم خدمات جماهيرية متنوعة. مثل الأحم السياسية، وجمعيات حماية المستهلك، وحماية البيئة، وأطباء بلا حدود...
- التعاونيات: تقوم على خدمة مجموعة من الأحم في مجال معين، حيث تحمل هذه الفئة مسؤولية إنشاؤها وإدارتها. مثل جمعيات التسويق الزراعي.

المنظمة كنظام مفتوح

النظام: كل مركب يتكوّن من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض لتحقيق هدف مشترك.
النظام المفتوح: كل مركب يتكوّن من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض لتحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للمجتمع.



الاداء المنظمي:

- لا بد أن تسعى المنظمة بشكل جاد لتأدية عملها بشكل جيد. وأن تحاول خلق القيمة من خلال الأداء المتميز،

والإنتاجية العالية. ، مؤشرات قياس الأداء:

1. الفاعلية: مقياس لمدى إنجاز الأهداف (تركز على المخرجات)
2. الكفاءة: مقياس لحسن استغلال الموارد (تركز على المدخلات)
3. الإنتاجية: مقياس لنسبة المخرجات إلى المدخلات.

- قد تتحقق الفاعلية دون الكفاءة والعكس صحيح.

- قد تكون المنظمة فاعلة وكفوة بنفس الوقت، والعكس صحيح.

تغير طبيعة عمل المنظمات في عالم اليوم:

اهم الاتجاهات الحديثة التي أجبرت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وطرق عملها:

1. الاعتقاد بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
2. تغير مفهوم إصدار الأمر والرقابة في العمل.
3. التركيز على بناء فرق العمل.
4. بروز دور للتكنولوجيا بشكل كبير في العمل.
5. ظهور شبكات الاتصال المتطورة.
6. إنبثاق تطلعات جديدة للقوى العاملة.
7. الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
8. التركيز على السرعة في الإنجاز.

رابعاً: خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً

1. احترام الوقت والالتزام به.
2. الانفتاح وقبول التجديد واحترام الآخر.
3. ثقافة المجتمع المتجددة والمتسامحة.
4. الاستقرار السياسي، والنموذج الديمقراطي.
5. تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل.
6. المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال.
7. احترام المرأة في مكان العمل، ورعاية الطفولة، وحماية الأحداث.
8. التفسير الموضوعي للأمر، وعدم تحميل الآخرين الفشل.
9. تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.
10. العلاقة المتميزة بين مراكز البحوث والجامعات ومنظمات الأعمال.

خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم

1. العولمة: تداخل وتقارب عالمي بفعل الاتصالات، والمواصلات، وحركة الموارد، وزيادة المنافسة.
2. ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي.
3. رأس المال المعرفي: مجموع القوى العقلية والفكرية والمعرفية التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.
4. النوعية والإنتاجية.
5. أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية، والحاكمة المؤسسية: القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف المصالح.
6. التنوع في قوة العمل .
7. البحث والتطوير والإبداع.
8. التخطيط المسار الوظيفي.
9. التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير المفروضة على منظمات الأعمال.

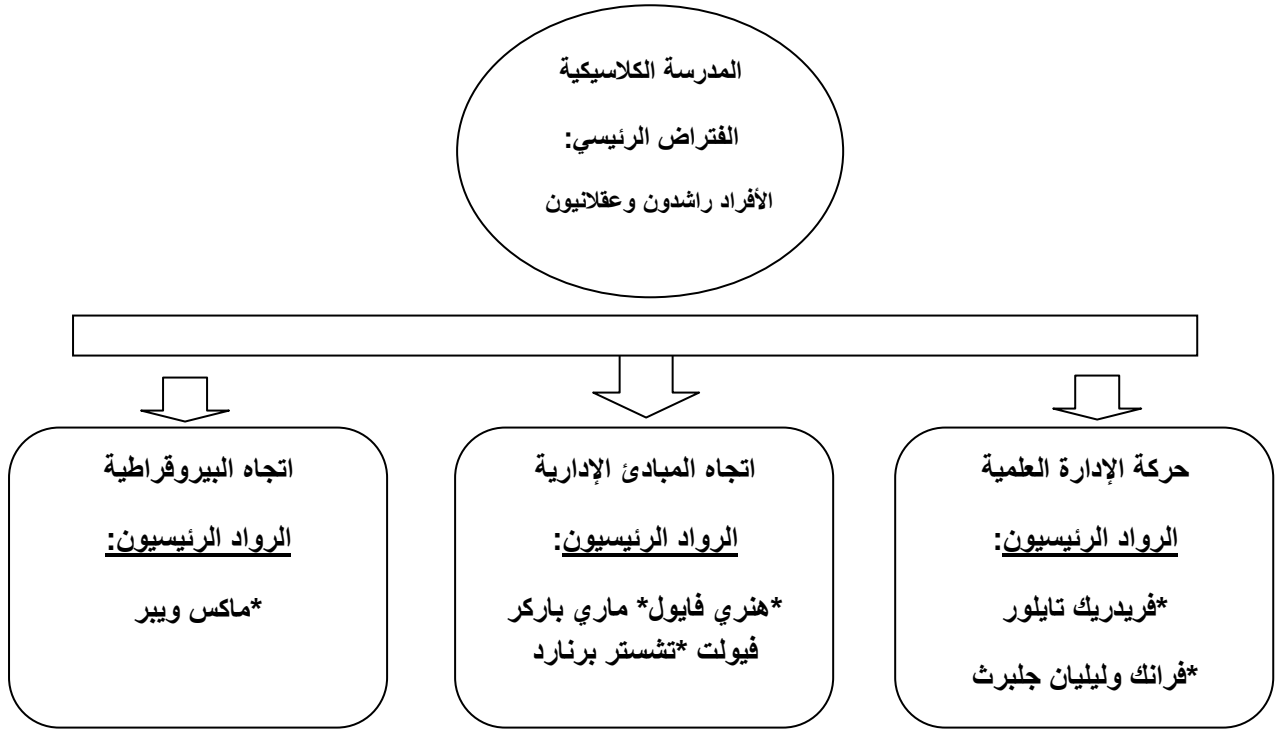
المحاضرة الثانية

الفصل الثاني

الإدارة بين الماضي والحاضر (تطور الإدارة)

- بالرغم من وجود الإدارة في الحضارات القديمة إلا أنها كعلم له قواعد وأصول مفاهيم ونظريات تعتبر حديثة.
- يقصد بالمدرسة أو المدخل مجموعة من العلماء والباحثين ذوي رؤى وأفكار مشتركة تجاه ظواهر معينة في الإدارة أو الأدب أو الفن .
- ولا تعني أنها حقبة تاريخية منتهية ولا مكان محدد.

أولا : المدرسة الكلاسيكية : أقدم المدارس وتضم:



1- حركة الإدارة العلمية:

- يعتبر العالم فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية، ومؤسس المدرسة الكلاسيكية، وصاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 ، وصاحب دراسة "الوقت والحركة".
- تركز هذه الإدارة على المنهج العلمي في حل المشاكل، واختيار العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم. كما وتركز على إنتاجية الفرد وكيفية زيادتها.
- أهم إسهامات تايلور:

1. قواعد علمية لكل وظيفة.
- 2- تدريب العاملين بعناية، وربط الأجور بالأداء.
- 3- اختيار العاملين بعناية فائقة.
- 4- مساعدة العاملين للقيام بوظائفهم عن طريق التخطيط السليم.

- من المساهمين أيضا الزوجين فرانك و ليليان جليبرث الذين مهدا لتبسيط العمل والمعيارية من خلال التركيز على دراسة الوقت والحركة بهدف تقليل الوقت الضائع، والزمن المعياري للأداء.

2- المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

تعود للعالم هنري فايول الذي شكلت أفكاره القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. والذي قدم كتاب "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916 .

- يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة، وعلى الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ الإدارية.

أهم آراء (أفكار) فايول تجاه واجبات الإدارة:

1- الاستبصار أو الحكم 2- التنظيم 3- القيادة 4- التنسيق 5- الرقابة .

إسهامات فايول تجاه أنشطة المنظمة:

- نشاطات فنية وإنتاجية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات محاسبية

- نشاطات الحماية من المخاطر (موظفين، ومنتجات) - نشاطات إدارية

المبادئ الإدارية (الأربعة عشر) لفايول :

1- تقسيم العمل: لسهولة الإنجاز، وزيادة المهارة.

2- السلطة والمسؤولية.

3- القواعد المنظمة للعمل.

4- وحدة الأمر.

5- وحدة الاتجاه.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7- المكافأة العادلة.

8- المركزية: حصر أحقية اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.

9- التدرج الهرمي

10- الترتيب.

11- العدالة.

12- استقرار الكادر: من خلال تحقيق أقل معدل دوران ممكن

13- المبادرة.

14- روح الفريق

- من الرواد المساهمين في هذا الاتجاه ماري باركر فيولت التي ركزت على تكريس الجهود للعمل. حيث ترى بأن المنظمة عبارة عن تجمّع يعمل فيه العاملين بتناغم وتناسق ودون هيمنة، وأن وظيفة المدراء هي المساعد على التعاون بحكم المصلحة المشتركة.
- أسهم أيضا تشستر برنارد بفكرة التنظيم غير الرسمي، وأشار بأن المنظمات عبارة عن مجاميع إجتماعية توجد بها علاقات غير رسمية. كما وأسهم برنارد بتطوير نظرية قبول السلطة (حرية الأفراد باتباع أوامر الإدارة أو رفضها).

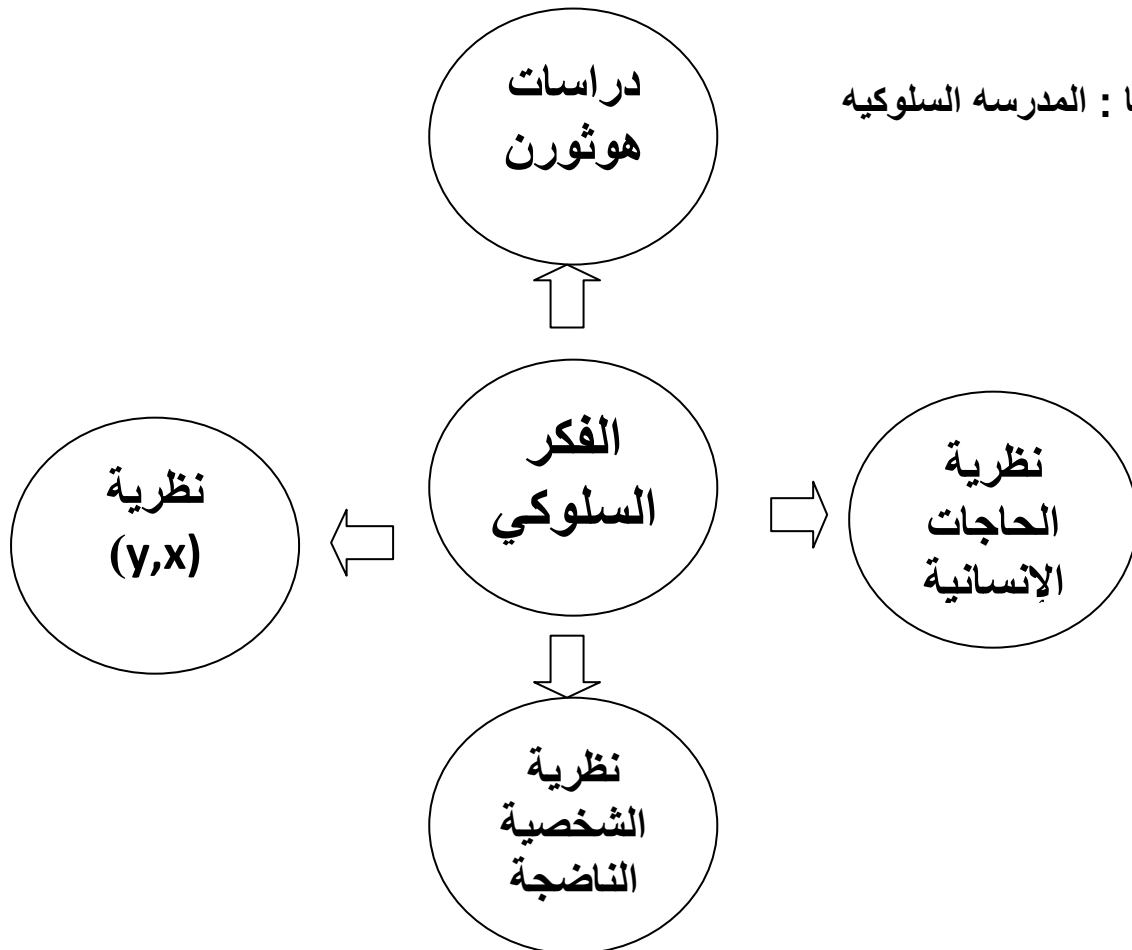
3- البيروقراطية:

- يعتبر العالم ماكس ويبر راند هذا الاتجاه، حيث تشير البيروقراطية (لحكم المكاتب) ، بمعنى أنها "صيغة عقلانية رشيدة تقوم على المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف". كما وقد أسهمت البيروقراطية في تطوير تخصص الإدارة العامة.

مبادئ البيروقراطية:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- هيكلية واضحة للسلطة.
- 3- قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة).
- 4- عدم التحيز في المعاملة.
- 5- التدرج الوظيفي حسب الجدارة.
- 6- فصل الإدارة عن الملكية.

ثانيا : المدرسه السلوكيه



- أنت هذه المدرسة كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، وتعني مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية. بمعنى أن (المعاملة الحسنة، والرضا، والعلاقات... ← زيادة الإنتاجية)

- يفترض الفكر السلوكي أن الناس اجتماعيون ويرغبون في تحقيق ذاتهم.

1- حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

تعود للعالم ألتون مايو وزملاؤه. فقد قامت على مقارنة أداء مجموعتين من العمال (أ، ب) في مصانع وستيرن إلكترويك في ولاية شيكاغو في أمريكا. حيث استعانت المصانع بفريق من جامعة هارفارد بقيادة ألتون مايو عام 1927 . واعتمدت الدراسة توفير ظروف عمل مادية جيدة للمجموعة (أ) كالإضاءة والوضوء والحرارة. في حين لم تتوفر مثل هذه العوامل لدى المجموعة (ب) وبعد ذلك قام الباحثون بدراسة التعب على ستة عاملات أخضعت للعمل بفترات مختلفة.

وقد تم التوصل إلى أن زيادة الإنتاجية ليست محكومة بهذه العوامل المادية التي تم دراستها، بل أنه يوجد أسباب أخرى تكمن في:

أ- مناخ العمل الجماعي (العلاقات الطيبة...).

ب- الإشراف المشترك (الشعور بالأهمية، والتزويد بالمعلومات، وسماع الآراء...).

- أنتقدت هذه التجربة بمحدودية العينة وعدم إمكانية تعميم النتائج.

- أعتبرت هذه الحركة مدخلا للسلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة).

2- نظرية الحاجات الإنسانية : تعود للعالم إبراهيم ماسلو

الحاجة :عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لإشباعه.

حيث قسّم ماسلو الحاجات الإنسانية الضاغطة على الفرد إلى خمسة مستويات.

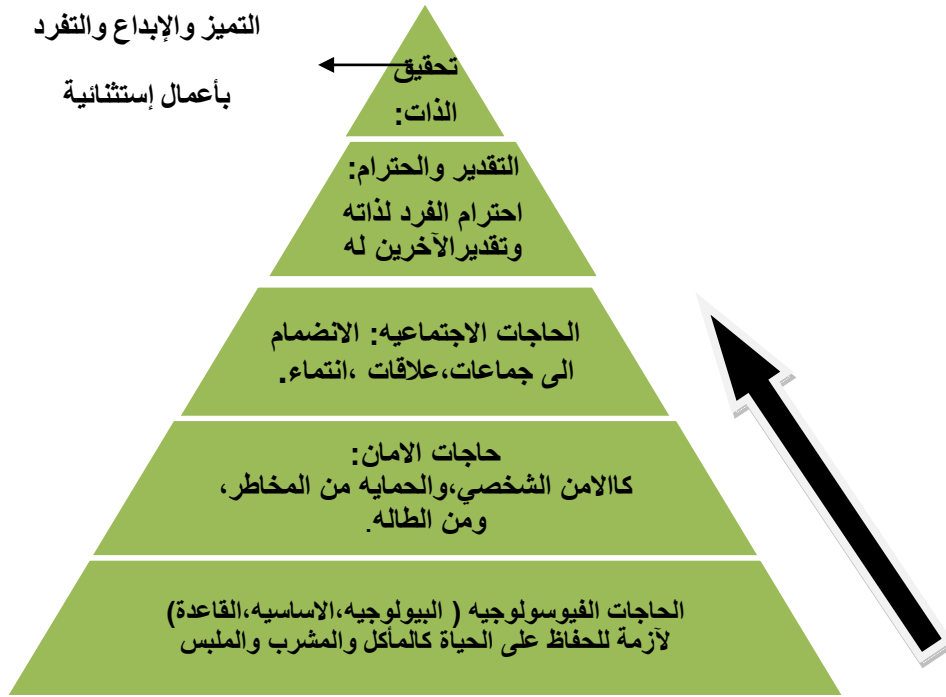
- تقوم هذه النظرية على مبدئين وهما:

1. الحرمان من الإشباع:

الحاجة المشبعة ← لا تولد دافع لإشباعها

الحاجة غير المشبعة ← تولد دافع لإشباعها

2. التدرج في الإشباع (من أسفل إلى أعلى).



3- نظرية: (Y,X)

تعود للعالم دو غلاس ماك جريجور، وترتبط بدراسة هوثورن، ونظرية ماسلو.

- تقوم نظرية (x) على عدة افتراضات سلبية تجاه العاملين، وأهمها (أنهم لا يحبون العمل، ولا يرغبون بتحمل المسؤولية، وليس لديهم رقابة ذاتية، ويحبون أن يكونوا تابعين وليس قادة، وليس لديهم طموح، ويحفزون بالحوافز المادية فقط).

وقد وجد هذا العالم أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية، فأقترح بدلا منها نظرية (y)، التي تقوم على افتراضات معاكسة للسابق تماما.

- ومن أهم ما توصل له دو غلاس أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بما ينسجم مع افتراضات المدراء حولهم.

4- نظرية الشخصية الناضجة:

تعود للعالم كريس آر جرس، ومفادها أن شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية.

ثالثا : المدرسة الكمية:

تفترض بأن الأساليب الكمية والإحصائية والرياضية يمكن أن تساعد متخذي القرارات في تحسين نوعيتها، وحل المشاكل في المنظمات.

وهناك اتجاه لهذه المدرسة يتمثل ب:

علم الإدارة (بحوث العمليات) : حقل معرفي يهتم باستخدام الأساليب الكمية والرياضية لحل المشاكل الإدارية.

رابعا : المدرسة الحديثة:

جاءت مستندة ومكتملة للتوجهات السابقة.

1- مدخل النظم : ينظر للمنظمة كأنظمة مفتوحة على بيئتها باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع.

• كل منظمة ستصل إلى التلاشي الذي يعتبر حالة طبيعية تقود النظام إلى فقدان التوازن ومن ثم الاضمحلال اذا لم تفهم معطيات بيئتها بالشكل الصحيح.

* راجع شكل المنظمة كنظام مفتوح (الفصل الأول).

2- المدخل الموقفي: يقوم على مطابقة بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف (الإدارة حسب الموقف)، بمعنى الإستجابة للخصائص الفردية في الموقف.

بمعنى لا يوجد هنالك نظرية إدارية تصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، وإنما ذلك يتبع حسب الموقف. فكل منظمة تعتبر نظاما متفردا في خصائصه وبيئته.

- (الخلاصة:) هنالك تكامل لأفكار المدارس السابقة لتحقيق الكفاءة والفاعلية. حيث أن هذه المدارس تبحث عن طريقة أفضل لإدارة المنظمة.

- خامسا: الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

1. البحث عن التميز: خصائص تتفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات.

2. إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشير لكون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من لحظة الحصول على المدخلات حتى وصول المنتج إلى المستهلك.

3. المنظمة المتعلمة: وهي التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من خبراتها السابقة.

4. الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة.

5. القيادة: ومن أهم خصائص القيادة الناجحة:

- التفكير الإستراتيجي الشمولي - اتقان التعامل مع التكنولوجيا - القيادة الملهمة - السلوك الأخلاقي النموذجي .

الفصل الثالث: البيئة وثقافة المنظمة

مكونات الفصل :

أولاً: البيئة الخارجية والداخلية (بيئة المنظمة، البيئة الخارجية العامة والخاصة، البيئة الداخلية، والعلاقة بين المنظمة وبينتها).

ثانياً: ثقافة المنظمة : (أهمية ثقافة المنظمة، مستويات ثقافة المنظمة، والإدارة الموجهة بالقيم).

ثالثاً: التنوع: (التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، الثقافات الفرعية في المنظمة، والتحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة).

*مقدمه :المنظمة ل تعمل في فراغ بل في بيئة تؤثر وتتأثر بها بشكل عام .حيث يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية عند إتخاذ القرارات .كما ويتحدد نجاح المنظمة في ظل بعدين هامين وهما(القدرة على فهم احتياجات زبائنها، والقدرة على الإنتاج بجودة عالية)خاصةً في ظل العولمة وإتساع الأعمال.

اولا: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

يقصد بالبيئة الخارجية كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها .في حين تشير البيئة الداخلية لكل ما هو موجود داخل حدود المنظمة مثل القوى، والظروف، والعناصر السائدة في الداخل.

1- البيئة الخارجية : التي تصنف وفقاً لتأثيرها المباشر وغير المباشر الى:

أ -البيئة الخارجية العامة :مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة

(المجتمع العام للمنظمة)، وتسمى بيئة التعامل غير المباشر، وتشمل:

- 1- القوى الاقتصادية :المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة كالتضخم، ومستوى الدخل، وأسعار الفائدة، والبطالة...
- 2- القوى الإجتماعية والثقافية :تتمثل في الأعراف، والتقاليد، والقيم، والخصائص السكانية للمجتمع، ..الذي تعمل فيه المنظمة.
- 3- القوى القانونية والسياسية :وتشمل التشريعات الحكومية، والقوانين، وفلسفة الدولة، وأسلوب الحكم، وغيرها.
- 4- القوى التكنولوجية :وتشير إلى الطرق العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 5- الظروف الطبيعية :وتشمل التربة، والماء، والهواء، والبيئة...
- 6- البعد الدولي :ويعني مدى تأثير المنظمة بمظمات وقوانين دول أخرى.

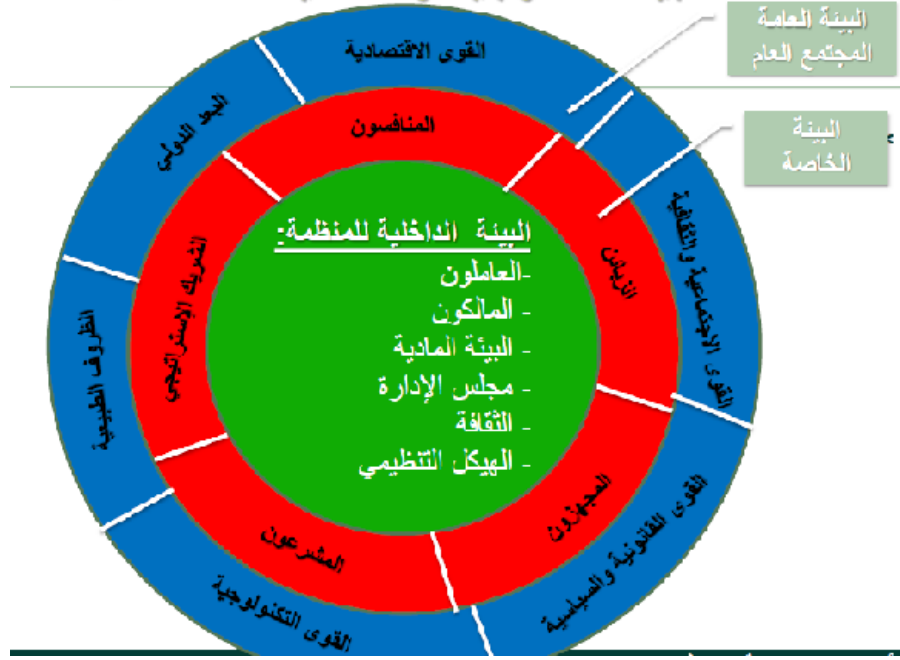
ب-البيئة الخارجية العامة : وتعني مجموعة الأبعاد والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة .وهي بيئة معقدة، وسريعة التغير، وتتطلب المتابعة الأكبر من خلال تحديث المعلومات حولها باستمرار. وتتمثل عناصرها بأصحاب المصالح، وتشمل:

- 1- المنافسون : منظمات تتنافس على الموارد والزيائن.
- 2- الزبائن : أفراد ومنظمات تدفع للحصول على منتجات منظمة ما.
- 3- المجهزون : فرد أو منظمة يزود بالمواد الأولية، أو المعلومات، أو الأموال.
- 4-المشروعون :وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانينوالنشرية، أو الرقابة على أعمال المنظمة .وتقسم إلى:

(1- دوائر حكومية 2 - مجموعات المصالح :وهي تكتلات من مختلف الشرائح تقوم بالضغط على المنظمات لحماية الأعضاء.)

- 5- الشريك الإستراتيجي : منظمات تعمل مع بعضها في مشاريعمشتركة، أو لديها علاقات من نوع آخر.
- لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح. فغالباً ما تركز المنظمات انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة المباشرة.

البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:



2- البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي تتكون بشكل عام من (ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والموارد المتاحة .) إلا أننا سنعالجها من خلال الأجزاء التالية لها:

- 1- المالكون: أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال والمنظمات. وهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة ونموها وتطورها.
- 2- مجلس الإدارة: مجلس حاكم للمنظمة، ويشرف على أعمال الإدارة العليا، ومنتخب من قبل المساهمين. وقد يكون دوره قوياً (لتدخل)، أو هشاً (المصادقة على ما تعرضه الإدارة العليا)
- 3- الموظفون: جميع الأفراد الإداريون، والفنيون، أو غيرهم من العاملون داخل المنظمة.
- 4- بيئة العمل المادية: ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات، ومعدات، ومباني... الخ.

يمكن للمنظمة فهم بيئتها الخارجية وتحقيق (الميزة التنافسية) - التي تشير لوجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين - وهذا يتطلب فهم بيئة المنظمة من خلال بعديهما:

-التعقد البيئي: الذي يشير لكثرة مكونات وعناصر البيئة، ووجود إمكانية عالية لتجزئتها.

-التغير البيئي: الذي يشير لمدى استقرار أو حركية عناصر البيئة. ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد (نقص المعلومات عن البيئة بسبب البعدين السابقين). وهو أكبر تحدي أمام إدارة المنظمات ومتخذي القرارات.

ثانياً: ثقافة المنظمة:

وهي نظام من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم. ويتأثر بناؤها بثلاثة عناصر أساسية وهي:

- 1- بيئة المنظمة: فالمنظمات التي تعمل في بيئة متحركة يكون لديها ثقافة منفتحة وشفافة وسريعة التغير. في حين أن المنظمات التي تعمل في مجالات تقليدية تتصف بثافتها بكونها أكثر استقراراً وأقل تغييراً.
- 2- القادة الإستراتيجيون: الذين تنشر أفكارهم لأجزاء المنظمة.
- 3- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة، وتجارب المنظمة.

أهمية ثقافة المنظمة:

تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي من خلال:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز، والعمل المثابر، والأشخاص البارزين في المنظمة.
 - 2- إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعزز القيم المشتركة، ومعايير الأداء المتميز.
 - 3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال توضيح أسس الخيارات الصحيحة للعاملين والتدريب وتوفير الاستقرار الوظيفي.
 - 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال المشاركة وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد والمجموعات والإدارات.
- الثقافة التنظيمية القوية هي التي تتسم بالوضوح ويتقاسمها الأعضاء وتشجع السلوك الإيجابي، مثل أسلوب هوندا الذي يتصف (بالطموح، واحترام الأفكار، والاتصالات المفتوحة، والعمل الجاد الممتع).

مستويات الثقافة التنظيمية:

- أ - الثقافة المرئية: مجموعة العناصر المرئية أو المسموعة من قبل العاملين والزبائن، والتي تتعزز من خلال القيم الجوهرية.
- ب - الثقافة الجوهرية: مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد، وتساهم فعلاً في صياغة حدود الثقافة المرئية.

طرق اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية:

- 1- القصص والحكايات المنقولة من جيل لآخر.
- 2- الأبطال: وهم المتفوقين بالإنجاز والأعمال الإستثنائية.
- 3- الطقوس والشعائر: إحتفالات ومناسبات تحييها المنظمة تعكس فكرها الجماعي.
- 4- الرموز: مثل اللغة الخاصة والإشارات غير اللفظية لإيصال المواضيع المهمة.

الإدارة الموجهة بالقيم :

الإدارة التي تقوم بتطوير، وبث وإيصال، وسن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة.

ثالثاً : التنوع

يشير إلى الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة وفقاً لخصائص عديدة

مثل العمر، والجنس، والدين، والعرق، والانتماء السياسي ... الخ

التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

يشير لقدرة المنظمة على احتضان التعدد، واحترام التنوع للقوى العاملة.

* يقصد بالمنظمات ذات الثقافات المتعددة المنظمات التي تمتزج فيها الأعراق، والثقافات، والأفكار، والخصائص السكانية الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء.

مزايا التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

- 1- التعددية : مساهمة الجميع بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسية للعمل.
- 2- التكامل الهيكلي : تمثيل الأقليات في كل الوظائف، وبمختلف المستويات، وتحمل المسؤولية.
- 3- تكامل شبكي غير رسمي : دعم جماعي غير رسمي لأعضاء الأقليات لتطوير مساهم الوظيفي.
- 4- غياب الحكم المسبق والتمييز : أي إزالة الفروقات والتحيز الذي له علاقة له بالأداء.
- 5- أقل ما يمكن من النزاعات المجاميع : أي البعد عن النزاعات الهدامة بين الأقلية والأكثرية.

الثقافات الفرعية في المنظمة:

تشير للثقافة السائدة بين مجموعة من الأعضاء في المنظمة الذين لهم قيم وعادات متشابهة، ويتقاسمون خصائص ومسؤوليات محددة .

وقد يظهر لدى بعض تلك المجاميع نوعاً من:

- 1- العنصرية : الإعتقاد بالتفوق العرقي لدى مجموعة أصحاب ثقافة فرعية.
- 2- الأكثرية : المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية، والموارد، وأنظمة المكافآت والحوافز.
- 3- الأقلية : المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة، وذات حقوق وإمزايا منخفضة، وهي قليلة التأثير قياساً بالأكثرية.

التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة:

- 1- التمييز : التفرقة بين العاملين بناءاً على جنسهم، أو دينهم... الخ
- 2- الحكم المسبق : إصدار أحكام مسبقة على قضية معينة أو أفراد أو مجموعات .و غالباً ما يكون الحكم سلبي.
- 3- السقف الزجاجي : حاجز غير مرني يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- 4- الجدران الزجاجية : حواجز غير مرنية تمنع النساء أو الأقليات من الإستفادة من الإمتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.
- 5- حكم ضمن القوالب الجاهزة : تقييم إيجابي أو سلبي لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناءاً على قناعة مسبقة.
- 6- الفردانية: حالة يكون فيها الفرد من مجموعة صغيرة جداً في المنظمة، بحيث يكون مهماً جداً أو عكس ذلك.
- 7- الثقافة الثنائية: تقمص أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح. وهذا يؤدي إلى ضغوطات ثنائية الثقافة.
- 8- صراع الأدوار: حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متنافسين أو متعارضين بسبب إنتماؤه لثقافتين مختلفتين.
- 9- تضخيم الأدوار: مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير حجم مسؤوليات وظيفته لكونه منتمياً إلى أقلية معينة.
- 10- التحرش في مكان العمل: تجاوزات معينة.

الفصل الرابع: التخطيط وصياغة الأهداف

- يعتبر التخطيط واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم، والذي يهدف لتحسين الأداء وتطوير العمل. ذلك التخطيط الذي يتمثل جوهره

بتحديد أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد (تحديد أفضل الطرق للوصول)؟

أولاً: ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟

- يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية الأولى للإدارة، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف (فالتخطيط أساس الإدارة).

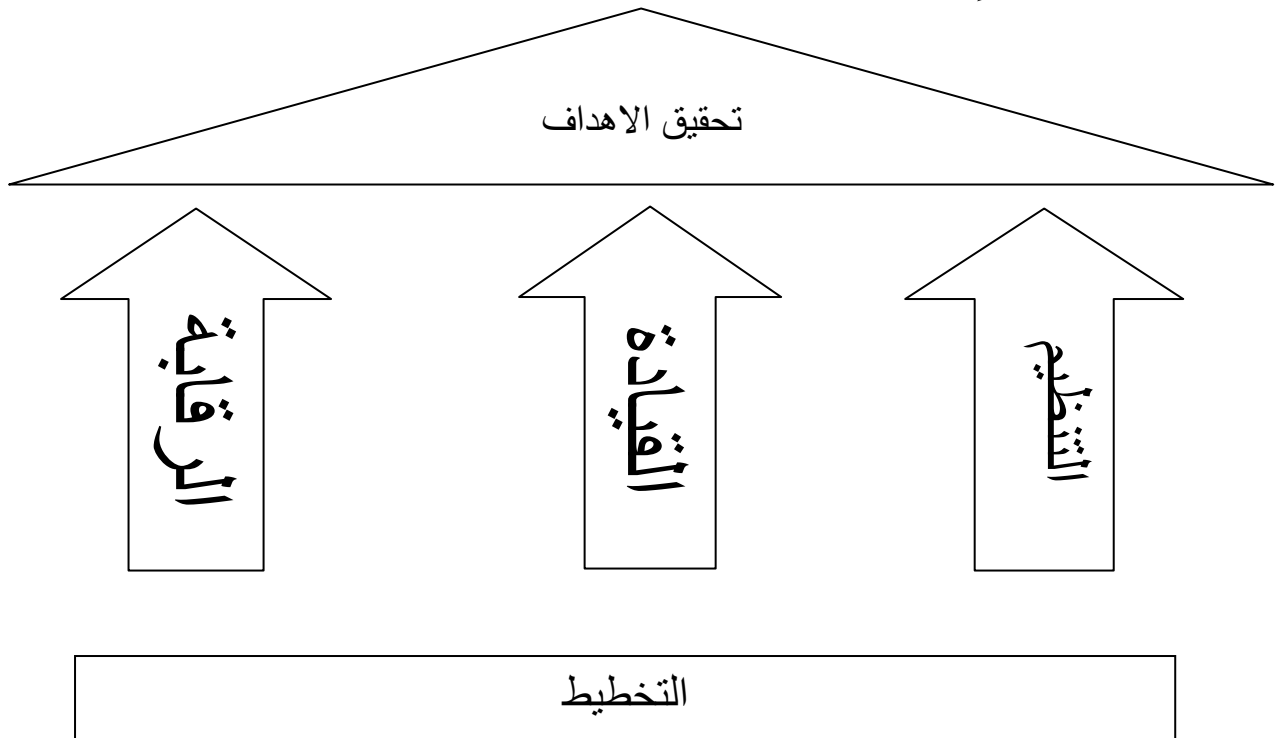
مفهوم التخطيط وأهميته :

التخطيط : عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

الخطة : ناتج عملية التخطيط، وهي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة والجدول الزمنية لتحقيق ذلك.

الهدف : حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه.

*التخطيط أساس الإدارة.



مراحل العملية التخطيطية:

- 1- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها: حيث ينبغي الوضوح في الهدف لتحديد مسار تحقيقه.
- 2- تحديد الموقف الحالي للمنظمة تجاه هذه الأهداف: أي تحديد نواحي القوة والضعف للمنظمة تجاه أهدافها.
- 3- تحديد الافتراضات (مقدمات منطقية لما ستكون عليه الظروف المستقبلية) للبدائل (الخيارات) المختلفة: وذلك من أجل الوصول للهدف.
- 4- تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة للهدف: (تقييم واختيار الأفضل).
- 5- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج: (مقارنة).

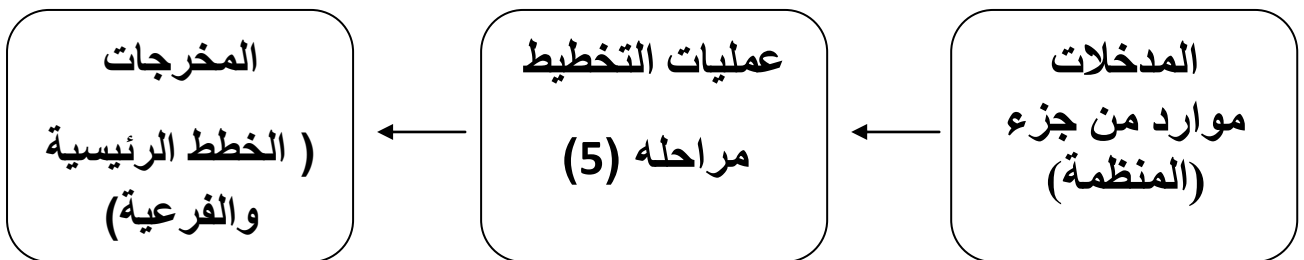
فوائد التخطيط:

- التخطيط عملية مستمرة تؤدي مهمتين أساسيتين هما توضيح حدود الأداء المطلوب، وتعزيز أفضل الطرق لإنجازه. وهذه تعتبر مسؤولية الجميع.
- يمكن القول بأن التخطيط يهدف لمواجهة تحديات البيئة الديناميكية ذات المنافسة الحادة، ويتضح ذلك من خلال الفوائد التالية:

1. الشرعية: بدء ابرسالة المنظمة لإعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية.
2. تحسين درجة تركيز المنظمة ومرونتها: فالمنظمة ذات التركيز الجيد تعرف زبانها جيدا ، والفرد ذو التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي. كما وأن مرونة المنظمة تشير لتوجهها المستقبلي وكونها ليست أسيرة الماضي (متأقلمة)، بينما تتجلى مرونة الفرد في قدرته على الإستجابة لمساره الوظيفي.
3. دليل لعمل المنظمة: فالخطط توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف/نتائج/ أولويات / تغيير / فرص محددة وذات مردود مهم بغرض (إضافة قيمة للمنظمة).
4. تحسين التنسيق: وذلك بين أجزاء المنظمة للوصول إلى الهدف الكلي من خلال تحقيق الأهداف الجزئية أي (هرمية للأهداف).
5. تحسين إدارة الوقت: أي موازنة الوقت المتاح مع الأعمال الواجب إنجازها. فهناك أعمال (ذات أولوية عالية، أو ضرورية، أو يحدّث القيام بها، أو لا حاجة لإنجازها وليس لها أولوية).
6. تحسين الرقابة بكونه معيار للأداء: أي إجراء مقارنة لتحديد الانحرافات و تصحيحها.

نظام التخطيط ونظمه الفرعية:

- لا بد من تفعيل نظام التخطيط ووضع موضع التنفيذ، وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط. وإن إحدى المداخل للنجاح بذلك هو رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأظمة فرعية عديدة في المنظمة.
- النظام الفرعي للتخطيط ← جزء من النظام الكلي يساعد زيادة فاعليته من خلال قيادة العملية التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي.



ثانياً : الاهداف المنظمة

*تشكل الاهداف وصياغتها اساس عملية التخطيط، والوضوح التام بها يساعد في زيادة فعالية الرقابة.

مفهوم الاهداف ومستوياتها:

Goals ← مصطلح يدل على أهداف عامة غير مقاسة.

Objective ← مصطلح يدل على أهداف مقاسة ومحددة بفترة زمنية معينة.

مستويات الاهداف:

1. رسالة المنظمة : Mission :

سبب وجود المنظمة في بيئتها، وعادة ما تصف قيم المنظمة وتطلعاتها. وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الاهداف.

2. الاهداف الإستراتيجية : أهداف عامة ترغب المنظمة بالوصول إليها مستقبلا ، وتخص المنظمة بأكملها. وترتبط بالخطط الإستراتيجية الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. وهي خطط تعد من قبل الإدارة العليا.

3. الاهداف التكتيكية : أهداف تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية للوصول إلى الاهداف الإستراتيجية. وترتبط بالخطط التكتيكية خطط تعدها الإدارة الوسطى ، وهي موجهة للمساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتعتبر أقل في مداها الزمني من الخطط الإستراتيجية.

4. الاهداف العملية (التشغيلية) : نتائج محددة ومقاسة وموجهة نحو الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد. ويقابلها الخطط التشغيلية ← خطط تعد من قبل الإدارة الإشرافية، وتحدد بدقة خطوات إنجاز الاهداف التشغيلية، وتدعم الخطط التكتيكية.

هرمية الاهداف (سلسلة الوسائل والغايات):

جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية المحددة بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة، بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى.

خصائص الاهداف :

1. محددة بشكل دقيق و قابلة للقياس.
2. قابلة للتحقيق: بمعنى أنها تثير التحدي ولكنها واقعية. وليست خيالية (ينبغي الموازنة بين هذين الجانبين، لأن عدم الموازنة بينهما سيؤدي إلى الإحباط وإنخفاض المعنويات، أو تحقيق نتائج متواضعة جدا)
3. مرتبطة بالمكافآت: أي مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الإنجاز، والجهود المبذولة، والإضافة النوعية المتحققة.
4. محددة بفترة زمنية لتنفيذها.
5. تغطي المجالات الرئيسية للعمل : تلك المجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء المنظمة.

أهم المجالات التي توضع لها أهداف:

- الموقف في السوق.
- الإبداع.
- الإنتاجية.
- الموارد المالية والمادية.
- الأداء الإداري وتنميته.
- أداء العاملين وسلوكهم.
- الربحية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- التكنولوجيا.

الإدارة بالاهداف:

أسلوب إداري يشير لاعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظمة الأعمال، بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة.

خطواتها:

1. وضع الأهداف.
2. تطوير خطط العمل.
3. مراجعة التقدم الحاصل بشكل دوري.
4. تقييم الأداء الكلي.

- من أهم مزايا الإدارة بالأهداف (تكاثف الجهود، وتحسين الأداء، وتحفيز العاملين، فضلا عن الترابطية العالية بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.)

- إلا أن أبرز عيوبها ومشاكلها تتمثل بـ (الحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات، وفاعلية أقل عندما تكون العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل غير جيدة، ويمكن أن تفقد الأهداف الإستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية ، كما وينتج عنها أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل.)

ثالثاً: انواع الخطط

1. حسب مستوى الشمولية والتفصيل :

تقسم إلى خطط استراتيجية، وخطط تكتيكية، وخطط تشغيلية (عملياتية).

2. حسب المدى الزمني : تقسم إلى:

أ- خطط بعيدة المدى: (تغطي فترة ثلاث سنوات أو أكثر).

وتتعلق بوضع المنظمة الشامل، وصورتها المستقبلية وطبيعة المنافسة، وعادة ما تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها.

ب- خطط متوسطة المدى: (تغطي فترة أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات)

. وتركز على مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية. وعادة ما تكون الإدارة الوسطى مسؤولة عنها.

ج - خطط قصيرة المدى: (تغطي فترة سنة أو أقل). وتؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير .

وفي هذا النوع من الخطط قد نجد خطة عمل لتفعيل أي خطة ثانية، وخطة ردة الفعل لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

3. حسب الاستخدام : تقسم إلى :

أ- الخطط القائمة : خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها. وتشمل:

- السياسات: خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات.
- القواعد: خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني (أمر/نهى).
- الإجراءات: مجموعة من الخطوات المرتبة منطقياً والمحددة زمنياً للوصول إلى هدف معين، أو إنجاز عمل معين. مثل إجراءات التوظيف

ب- الخطط أحادية الاستخدام: خطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة، ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً. وتشمل:

- البرامج: خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها وضخامتها.
- المشاريع: خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة، وهي أقل مدى زمني وأقل تعقيد من البرنامج.
- الموازنة: خطة مالية تحشد فيها الموارد النادرة للمشاريع والأنشطة المتعددة. وقد تكون موازنة ثابتة تحدد فيها موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة، أو موازنة مرنة تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة.

أنواع أخرى من الخطط:

الخطة الموقفية : ناتج عملية تخطيط موقفي، تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية عديمة الجدوى، أو عندما تحصل ظروف لم تؤخذ في الحسبان.

خطة أحداث طارئة : خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية. مثل دورة الألعاب الأولمبية.

خطة طوارئ : خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث بهدف تقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.

خطة إدارة الأزمات : للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة، وذات تأثير كبير، وتتطلب استجابة سريعة من المنظمة.