



كلية الآداب - المستوى الأول -

# مبادئ الإدارة

د / جهاد عبدالله عفانه

تنسيق / رائد عبدالرحمن

 @Raed\_KFU

# المحاضرة الاولى

## مفاهيم أساسية في الإدارة

### موضوعات الفصل :

- الإدارة ( مفهومها، وظائفها ).
- المدير ( من هو المدير، مستويات المديرين، أنواعهم، أدوارهم، مهاراتهم، وسمات المدير الناجح ).
- منظمة الأعمال ( مفهومها، أنواعها، المنظمات كنظام مفتوح، الأداء المنظمي ).
- أهم الخصائص للمجتمعات المتطورة إدارياً.
- التحديات المعاصرة في عالم اليوم.

### مقدمة :

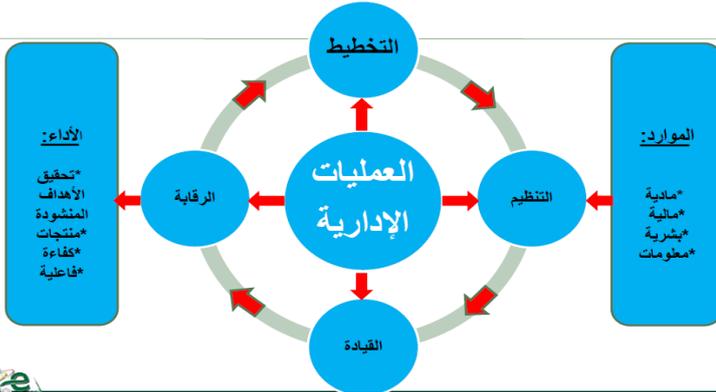
- \* أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول، وازدهرت دراستها في الجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر.
- \* يمكن القول بأن هناك إدارات ( وليس دول ) متقدمة ومتأخرة.
- \* تكمن المهمة الأساسية للإدارة بجعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل الموارد.
- \* أوجبت التغيرات والتحديات البيئية على المديرين 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 مهارات الفرد العملية عند التطبيق).

### الإدارة ( مفهومها، وظائفها):

#### 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:



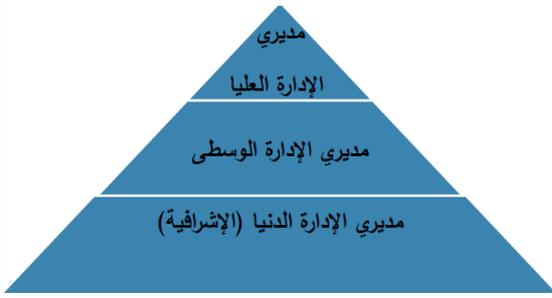
#### لمحة عن وظائف الإدارة:

- 1 - التخطيط: عملية تحديد الأهداف والأفعال والمواد اللازمة لإنجازها.
- 2 - التنظيم: عملية تقسيم وتوزيع للأعمال، وتخصيص المهام والموارد، وإنشاء الإدارات والأقسام والتنسيق بينها 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.

### المدير:

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

## مستويات المديرين:



١ - مديري الإدارة العليا : هم بمثابة الرأس للجسد، وهم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها. مثل ( المدير التنفيذي، والرئيس، ونائب الرئيس.)

٢ - مديري الإدارة الوسطى : مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة، وبناء وقيادة فرق العمل، وإدارة المشاريع، وتطوير الخطط التكتيكية...

٣ - مديري الإدارة الدنيا (الإشرافية) : مرتبطون بالإدارة الوسطى، ويقدمون التقارير لها،

ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة. ويسمّون في بعض الدول بالمشرفين أو الملاحظين.

## أنواع المديرين:

١ - مديري الخطوط : يساهمون مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقدمه المنظمة.

٢ - الكوادر الإدارية : يستخدمون خبرات فنية تخصصية لدعم العاملين في الخطوط الإنتاجية.

٣ - مديري الوظائف الرئيسية : مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد. مثل مديري الإنتاج، أو التسويق...

٤ - المدراء العامون : مسؤولون عن وحدات فيها عدة وظائف، مثل مديري المصانع.

## أدوار المديرين:

١ - الأدوار التفاعلية : تشير لكيفية تعامل المدير مع الآخرين باعتباره يلعب عدة أدوار منها كونه ممثل للمنظمة، أو قائد، أو حلقة وصل.

٢ - الأدوار المعلوماتية : تشير لكيفية تبادل ومعالجة المدير للمعلومات. ومن أدوار المدير هنا الراصد، والمراسل، والناطق الرسمي باسم المنظمة...

٣ - الأدوار القرارية : تشير لكيفية استخدام المدير للمعلومات في صنع القرارات. ومن أدوار المدير هنا الريادي، ومعالج المشاكل، وموزع الموارد، والمفاوض

## مهارات المديرين:

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

ومن أهم مهارات المديرين:

١ - المهارات الفنية **Technical Skills** :

تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.

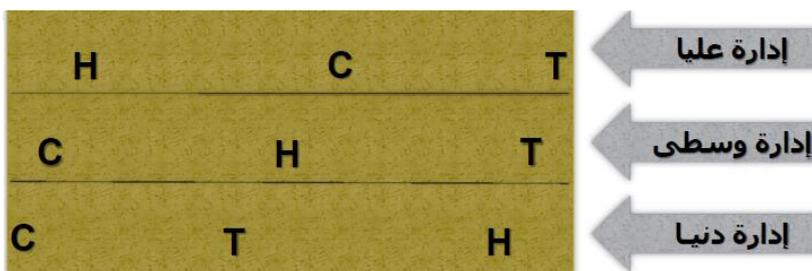
٢ - المهارات الإنسانية **Human Skills** :

تتمثل بالقدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة، والتعامل مع الآخرين.

٣ - المهارات الإدراكية **Conceptual Skills** :

تتمثل بالقدرة على التفكير المجرد، وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة، والرؤية الشاملة للمواقف بكافة جوانبها.

## تركز مهارات المدراء في المنظمة:



## سمات المدير الناجح:

تشكل هذه السمات في مجملها ما يسمى بال (الكفاءة الإدارية) لدى المديرين، 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 بشكل كتابي، أو شفهي، أو حركي..
- 2 - فريق العمل : أي العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في الفريق وكقائد له، ناهيك عن بناء الإجماع والاتفاق بين الأعضاء.
- 3 - إدارة 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 الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين، وبناء الثقة، واستمرارية التطور الوظيفي، وتقديم المبادرات...

## منظمة الأعمال:

**مفهوم المنظمة :** كيان قانوني اجتماعي يعمل في تقسيم واضح للعمل بغية الوصول إلى أهداف معينة تتسم بالاستمرار .

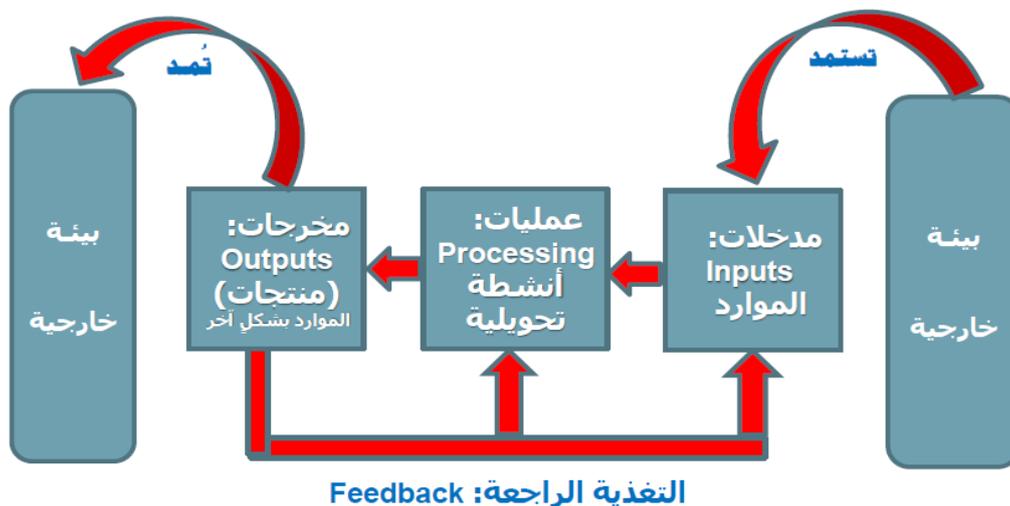
### أنواع المنظمات:

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

## المنظمة كنظام مفتوح:

**النظام:** كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض لتحقيق هدف مشترك.

**النظام المفتوح:** كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض لتحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للمجتمع.



## الأداء المنظمي:

\* لا بد أن تسعى المنظمة بشكل جاد لتأدية عملها جيدا وأن تحاول خلق القيمة من خلال الأداء المتميز، والإنتاجية العالية.

### مؤشرات قياس الأداء:

- ١ - الفاعلية : مقياس لمدى إنجاز الأهداف (تركز على المخرجات).
- ٢ - الكفاءة : مقياس لحسن استغلال الموارد (تركز على المدخلات).
- ٣ - الإنتاجية : مقياس لنسبة المخرجات إلى المدخلات.

\* قد تتحقق الفاعلية دون الكفاءة والعكس صحيح

\* قد تكون المنظمة فاعلة وكفؤة بنفس الوقت، والعكس صحيح.

## خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً :

- ١ - احترام الوقت والالتزام به .
- ٢ - الانفتاح وقبول التجديد واحترام الآخر.
- ٣ - ثقافة المجتمع المتجددة والمتسامحة.
- ٤ - الاستقرار السياسي، والنموذج الديمقراطي .
- ٥ - تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل.
- ٦ - المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال.
- ٧ - احترام المرأة في مكان العمل، ورعاية الطفولة، وحماية الأحداث.
- ٨ - التفسير الموضوعي للأمر، وعدم تحميل الآخرين الفشل.
- ٩ - تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.
- ١٠ - العلاقة المتميزة بين مراكز البحوث والجامعات ومنظمات الأعمال.

## التحديات المعاصرة في عالم اليوم:

- ١ - العولمة: تداخل وتقارب عالمي بفعل الاتصالات، والمواصلات، وحركة الموارد، وزيادة المنافسة.
- ٢ - ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي. رأس المال المعرفي: مجموع القوى العقلية والفكرية والمعرفية التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.
- ٣ - النوعية والإنتاجية.
- ٤ - أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية، والحاكمة المؤسسية: القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.
- ٥ - التنوع في قوة العمل.
- ٦ - التغيير.
- ٧ - التمكين.
- ٨ - البحث والتطوير والإبداع.
- ٩ - تخطيط المسار الوظيفي.
- ١٠ - التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير المفروضة على منظمات الأعمال.
- ١١ - مشكلة الوكالة وتكاليفها (الفصل بين الإدارة والملكية).

# المحاضرة الثانية

## الإدارة بين الماضي والحاضر (تطور الإدارة)

### موضوعات الفصل:

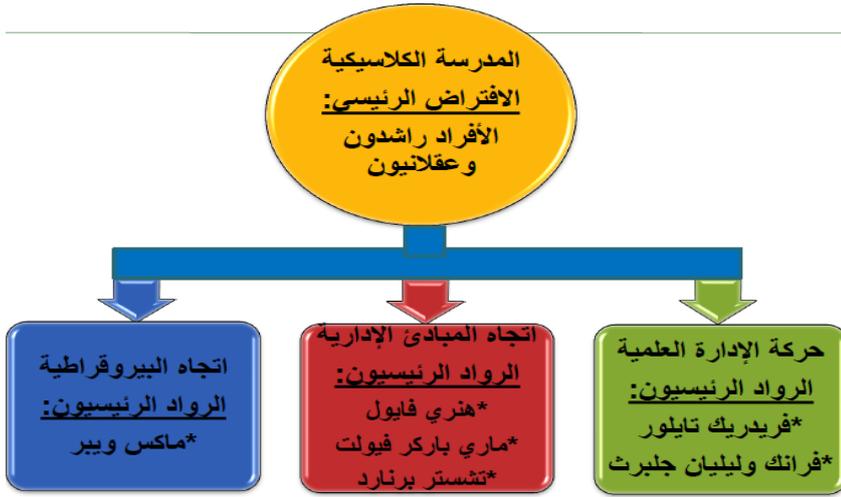
- المدرسة الكلاسيكية: (الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية).
- المدرسة السلوكية: (حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية (X,Y)، نظرية الشخصية الناضجة).
- المدرسة الكمية: (علم الإدارة أو بحوث العمليات).
- المدارس الحديثة: (مدخل النظم، المدخل الموقفي).
- الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة.

### مقدمة:

\* 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)

## المدرسة الكلاسيكية:

أقدم المدارس وتضم:



## حركة الإدارة العلمية:

يعتبر العالم فريدريك تاييلور 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 تاييلور:

- ١ -- قواعد علمية لكل وظيفة .
- ٢ -- اختيار العاملين بعناية فائقة
- ٣ -- تدريب العاملين بعناية، وربط الأجور بالأداء.
- ٤ -- مساعدة العاملين للقيام بوظائفهم عن طريق التخطيط السليم

\* من المساهمين أيضا الزوجين فرانك وليليان جلبرت الذين مهدا لتبسيط العمل والمعيارية من خلال التركيز على دراسة الوقت والحركة بهدف تقليل الوقت الضائع، والزمّن المعياري للأداء.

## 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:

- ١ - الاستبصار أو الحكمة.
- ٢ - التنظيم.
- ٣ - القيادة.
- ٤ - التنسيق.
- ٥ - الرقابة.

### إسهامات فايول تجاه أنشطة المنظمة:

- ١ - نشاطات فنية وإنتاجية
- ٢ - نشاطات تجارية
- ٣ - نشاطات مالية
- ٤ - نشاطات محاسبية
- ٥ - حماية من المخاطر (موظفين، ومنتجات)
- ٦ - نشاطات إدارية

### المبادئ الإدارية (الأربعة عشر) لفايول:

- ١ - تقسيم العمل: لسهولة الإنجاز، وزيادة المهارة.
- ٢ - السلطة والمسؤولية.
- ٣ - القواعد المنظمة للعمل.
- ٤ - وحدة الأمر.
- ٥ - وحدة الاتجاه.
- ٦ - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ٧ - المكافأة العادلة.
- ٨ - المركزية: حصر أحقية اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.
- ٩ - استقرار الكادر: من خلال تحقيق أقل معدل دوران ممكن.
- ١٠ - التدرج الهرمي.
- ١١ - الترتيب.
- ١٢ - العدالة.
- ١٣ - المبادرة.
- ١٤ - روح الفريق.

- \* من الرواد المساهمين في هذا الاتجاه ماري باركر فيولت التي ركزت على تكريس الجهود للعمل. حيث ترى بأن المنظمة عبارة عن تجمع يعمل فيه العاملون 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 اجتماعية توجد بها علاقات غير رسمية. كما وأسهم برنارد بتطوير نظرية قبول السلطة (حرية الأفراد باتباع أوامر الإدارة أو رفضها).

## البيروقراطية:

- \* يعتبر العالم ماكس ويبر رائد 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.

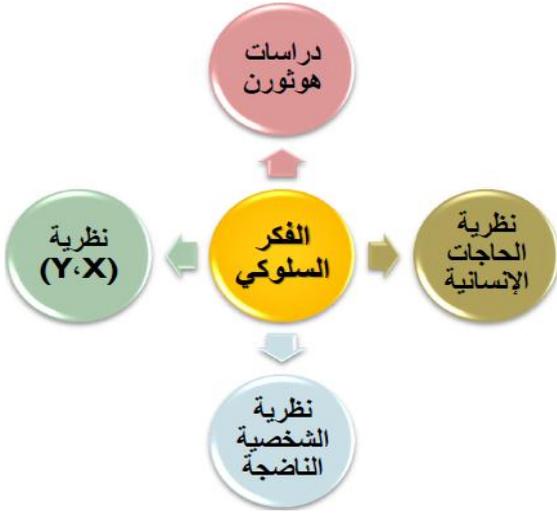
### مبادئ البيروقراطية:

- ١ - تقسيم العمل.
- ٢ - هيكلية واضحة للسلطة.
- ٣ - قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة).
- ٤ - عدم التحيز في المعاملة.
- ٥ - التدرج الوظيفي حسب الجدارة.
- ٦ - فصل الإدارة عن الملكية.
- ٧ - استخدام الخبراء.
- ٨ - السرية.

## المدرسة السلوكية:

\*

\* أتت 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.



## حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

تعود للعالم ألون مايو وزملاؤه فقد قامت على مقارنة أداء مجموعتين من العمال ( أ ، ب ) في مصانع وستين إنكريك في ولاية شيكاغو في أمريكا. حيث استعانت المصانع بفريق من جامعة هارفارد بقيادة ألون مايو عام 1927 واعتمدت الدراسة توفير ظروف عمل مادية جيدة للمجموعة ( أ ) كالإضاءة والضوضاء 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).

## 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.

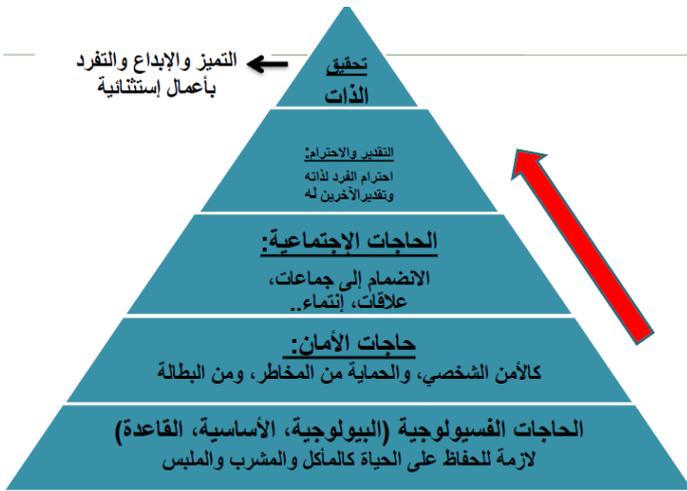
\* تقوم هذه النظرية على مبدئين وهما:

١ - الحرمان من الإشباع:

الحاجة المشبعة ← لا تولد دافع لإشباعها

الحاجة غير المشبعة ← تولد دافع لإشباعها

٢ - التدرج في الإشباع ( من أسفل إلى أعلى).



## نظرية: (Y,X)

تعود للعالم دوغلاس 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، ويحفظون بالحواجز 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 دوغلاس أن المديرين يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بما ينسجم مع افتراضات المديرين حولهم.

# نظرية الشخصية الناضجة :

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

## المدرسة الكمية:

تفتقر 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.

## المدارس الحديثة:

جاءت مستندة ومكملة للتوجهات السابقة. وهناك مدخلين هنا:

### مدخل النظم:

ينظر للمنظمة كأنظمة مفتوحة على بيئتها باستمرار.

**النظام:** الكل المركب (..... راجع الفصل الأول)

**التداوب:** حالة عمل أكثر من جزء في نظام أو أكثر من نظام تؤدي إلى النجاح الأكبر، مما لو عمل كل جزء لوحده.

**النظام الفرعي:** نظام جزئي داخل نظام كلي أكبر (مكون أصغر لنظام أكبر).

\* كل منظمة ستصل إلى التلاشي الذي يعتبر حالة طبيعية تقود النظام إلى فقدان التوازن ومن ثم الاضمحلال.

### المدخل الموقفي:

يقوم على مطابقة بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف (الإدارة حسب الموقف)، بمعنى الاستجابة للخصائص التفردية في الموقف.

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

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

## الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

- ١ - البحث عن التميز : خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات.
- ٢ - إدارة الجودة الشاملة : فلسفة إدارية تشير لكون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من لحظة الحصول على المدخلات حتى وصول المنتج إلى المستهلك.
- ٣ - المنظمة المتعلمة : وهي التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من خبراتها السابقة.
- ٤ - الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة.
- ٥ - القيادة : ومن أهم خصائص القيادة الناجحة:
  - التفكير الاستراتيجي الشمولي
  - إتقان التعامل مع التكنولوجيا
  - القيادة الملهمه
  - السلوك الأخلاقي النموذجي

# المحاضرة الثالثة

## البيئة وثقافة المنظمة

### موضوعات الفصل:

- البيئة الخارجية والداخلية : ( بيئة المنظمة، البيئة الخارجية العامة والخاصة، البيئة الداخلية، والعلاقة بين المنظمة وبيئتها).
- ثقافة المنظمة : ( أهمية ثقافة المنظمة، مستويات ثقافة المنظمة، والإدارة الموجهة بالقيم).
- التنوع : ( التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، الثقافات الفرعية في المنظمة، والتحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة).

### مقدمة:

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

## 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.

### ١ - البيئة الخارجية: التي تصنف وفقا لتأثيرها المباشر وغير المباشر إلى :

#### أ- البيئة الخارجية العامة :

مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة ( المجتمع العام للمنظمة)، وتسمى بيئة التعامل غير المباشر، **وتشمل:**

- ١ - القوى الاقتصادية : المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة كالتضخم، ومستوى الدخل، وأسعار الفائدة، والبطالة. ..
- ٢ - القوى الاجتماعية والثقافية : تتمثل في الأعراف، والتقاليد، والقيم، والخصائص السكانية للمجتمع،..الذي تعمل فيه المنظمة.
- ٣ - القوى القانونية والسياسية : وتشمل التشريعات الحكومية، والقوانين،...وغيرها.
- ٤ - القوى التكنولوجية : وتشير إلى الطرق العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ٥ - الظروف الطبيعية : وتشمل التربة، والماء، والهواء، والبيئة...
- ٦ - البعد الدولي : ويعني مدى تأثر المنظمة بمنظمات وقوانين دول أخرى.

#### ب- البيئة الخاصة ( بيئة المهمة ) :

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

- ١ - المنافسون :منظمات تتنافس على الموارد والزبائن.
- ٢ - الزبائن :أفراد ومنظمات تدفع للحصول على منتجات منظمة ما.
- ٣ - المجهزون :فرد أو منظمة يزود بالمواد الأولية، أو المعلومات، أو الأموال، أو قوى العمل لمنظمة ما.

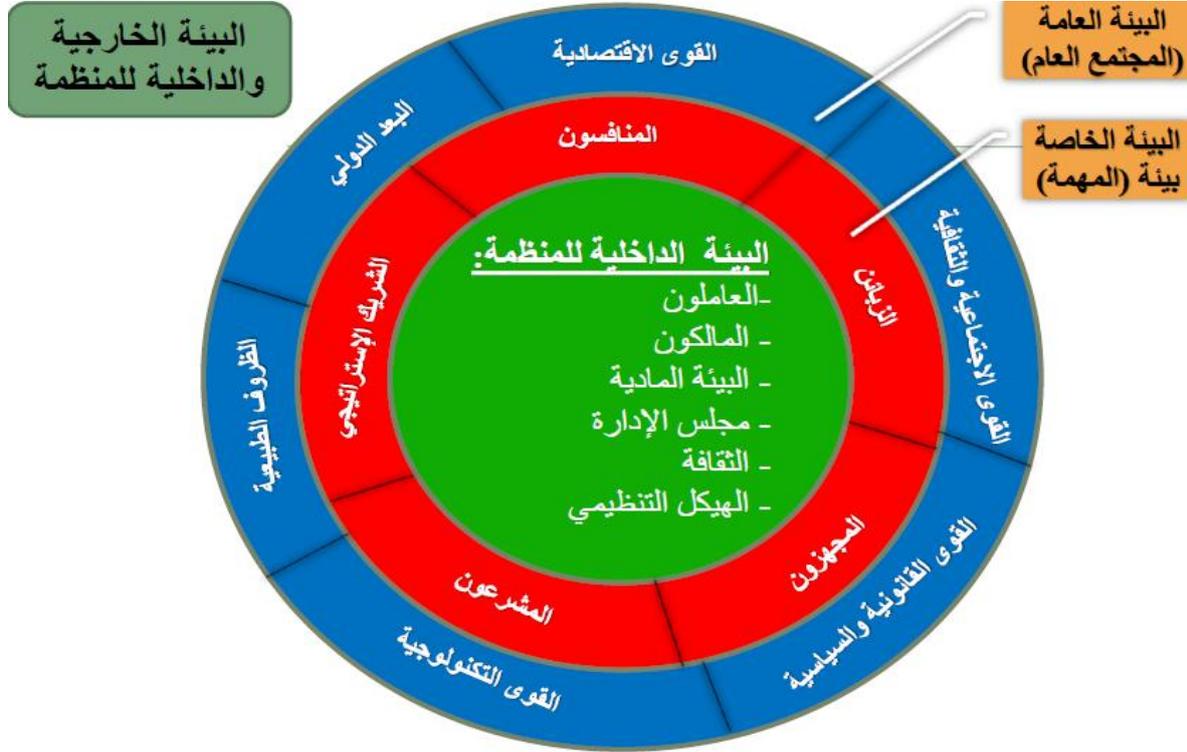
٤ - **المشروعون** : وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات، أو الرقابة على أعمال المنظمة . **وتقسم إلى:**

- دوائر حكومية

- مجموعات المصالح : وهي تكتلات من مختلف الشرائح تقوم بالضغط على المنظمات لحماية الأعضاء.

٥ - **الشريك الاستراتيجي** : منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة، أو لديها علاقات من نوع آخر.

\* لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح . فغالبا ما تركز المنظمات انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة المباشرة.



## ٢ - البيئة الداخلية:

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

١ - **المالكون** : أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال والمنظمات . وهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة ونموها وتطورها .

٢ - **مجلس الإدارة** : مجلس حاكم للمنظمة، ويشرف على أعمال الإدارة العليا ، ومنتخب من قبل المساهمين . وقد يكون دوره قويا (التدخل)، أو هشا (المصادقة على ما يعرضه الإدارة العليا).

٣ - **الموظفون** : جميع الأفراد الإداريون، والفنيون، أو غيرهم من العاملين داخل المنظمة.

٤ - **بيئة العمل المادية** : ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات، ومعدات، ومباني .. الخ.

## العلاقة بين المنظمة وبيئتها:

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 بعدين وهما:

- **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 ومنتخذي القرارات.

## ثقافة المنظمة:

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

١ - بيئة المنظمة : فالمنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية يكون لديها ثقافة منفتحة وشفافة وسريعة التغير . في حين أن المنظمات التي تعمل في بيئة تقليدية تتصف ثقافتها بكونها أكثر استقرار وأقل تغيير.

٢ - القادة الإستراتيجيون :الذين تنشر أفكارهم لأجزاء المنظمة.

٣ - الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة، وتجارب المنظمة.

## أهمية ثقافة المنظمة :

تلعب الثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي من خلال:

١ - بناء إحساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منجزا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز، والعمل المثابر، والأشخاص البارزين في المنظمة.

٢ - إيجاد شعور بالتوحد : فالثقافة توحد السلوكيات وتعزز القيم المشتركة، ومعايير الأداء المتميز.

٣ - تطوير إحساس بالعضوية والانتماء :من خلال توضيح أسس الاختيار الصحيح والتدريب وتوفير الاستقرار الوظيفي.

٤ - 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 تيسر كل وتوجه سلوك الأفراد، وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية.

## طرق اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية :

١ - القصص والحكايات المنقولة من جيل لآخر.

٢ - الأبطال : وهم المتفوقين بالإنجاز والأعمال الاستثنائية.

٣ - الطقوس والشعائر :إحتفالات ومناسبات تحببها المنظمة تعكس فكرها الجماعي.

٤ - الرموز :يمثل اللغة الخاصة والإشارات غير اللفظية لإيصال المواضيع المهمة.

الإدارة الموجهة بالقيم :الإدارة التي تقوم بتطوير، وبحث وإيصال، وسن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة.

## التنوع:

يشير إلى الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة وفقا لخصائص عديدة مثل العمر، والجنس، والدين، والعرق،....الخ.

## التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

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

\* يقصد بالمنظمات ذات الثقافات المتعددة المنظمات التي تمتاز فيها لإعراق، والثقافات، والأفكار، والخصائص السكانية الأخرى

لإعطي نتائج متميزة في الأداء.

## 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:

- ١ - العنصرية: الاعتقاد بالتفوق العرقي لدى مجموعة أصحاب ثقافة فرعية.
- ٢ - الأكثرية: المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية، وموارد المنظمة، وأنظمة المكافآت والحوافز.
- ٣ - الأقلية: المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة، وذات حقوق وامتيازات منخفضة، وهي قليلة التأثير قياساً بالأكثرية.

## التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة :

- ١ - التمييز: التفرقة بين العاملين بناءً على جنسهم، أو دينهم... الخ
- ٢ - الحكم المسبق: إصدار أحكام مسبقة على قضية معينة أو أفراد أو مجموعات. وغالباً ما يكون الحكم سلبياً.
- ٣ - السقف الزجاجي: حاجز غير مرئي يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ٤ - الجدران الزجاجية: حاجز غير مرئية تمنع النساء أو الأقليات من الاستفادة من الامتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.
- ٥ - حكم ضمن القوالب الجاهزة: تقييم إيجابي أو سلبى لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناءً على قناعة مسبقة.
- ٦ - الفردانية: حالة يكون فيها الفرد من مجموعة صغيرة جداً في المنظمة، بحيث يكون مهماً جداً أو عكس ذلك.
- ٧ - الثقافة الثنائية: تقمص أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح. وهذا يؤدي إلى ← ضغوطات ثنائية الثقافة.
- ٨ - صراع الأدوار: حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متنافسين أو متعارضين بسبب انتمائه لثقافتين مختلفتين.
- ٩ - تضخيم الأدوار: مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير حجم مسؤوليات وظيفته لكونه منتمياً إلى أقلية معينة.
- ١٠ - التحرش في مكان العمل: تجاوزات في العمل.

# المحاضرة الرابعة

## التخطيط وصياغة الأهداف

### موضوعات الفصل:

- ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟ ( مفهوم التخطيط، أهميته، مراحل، فوائده، ونظام التخطيط ونظمه الفرعية.)
- الأهداف المنظمة ( مفهومها، مستوياتها، خصائصها، مجالاتها، والإدارة بالأهداف.)
- أنواع الخطط.

### مقدمة:

\* يعتبر التخطيط واحدة من أهم مسؤوليات المديرين 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)؟

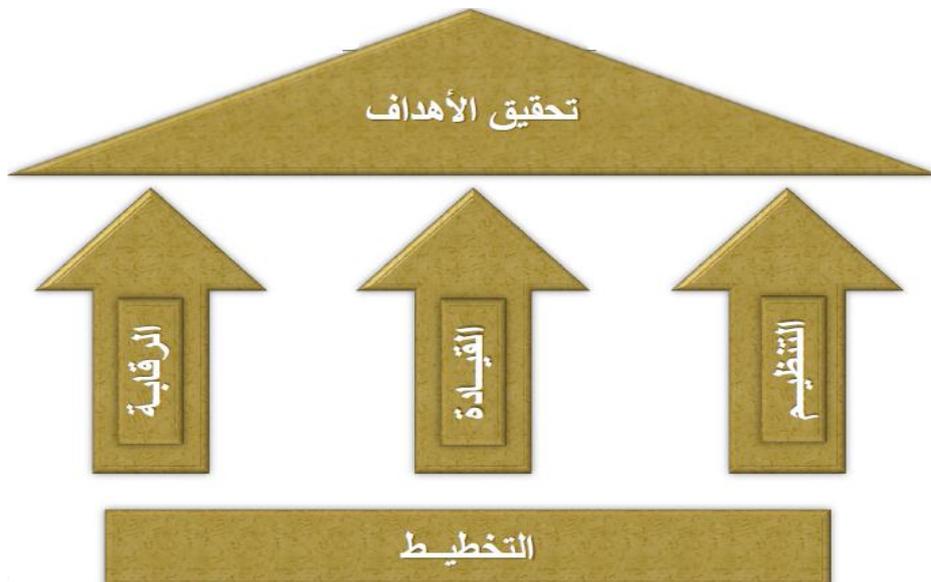
### ما هو التخطيط ؟ ولماذا يخطط المدراء ؟

\* 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 والجداول الزمنية لتحقيق ذلك (وقد تكون شاملة أو فرعية).
- ← الهدف : حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه.

### التخطيط أساس الإدارة :



## مراحل العملية التخطيطية :

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

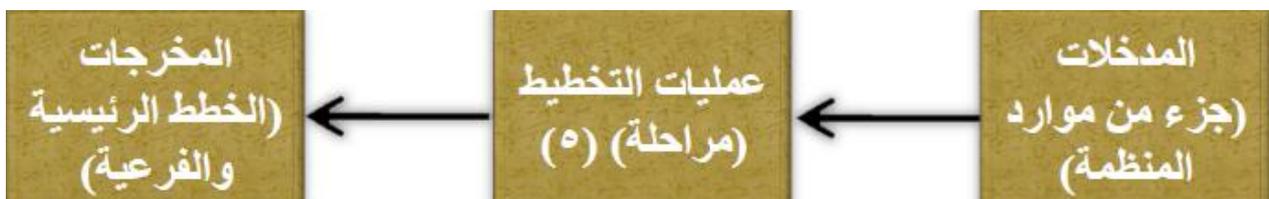
## فوائد التخطيط :

- \* 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:
  - ١ - **الشرعية** : بدءاً برسالة المنظمة لإعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية.
  - ٢ - **تحسين درجة تركيز المنظمة ومرونتها** : فالمنظمة ذات التركيز الجيد تعرف زبائنها جيداً، 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 الاستجابة لمساره الوظيفي.
  - ٣ - **دليل لعمل المنظمة** : فالخطط توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف/ نتائج/ أولويات /تغيير /فرص محددة وذات مردود مهم بغرض ( إضافة قيمة للمنظمة ).
  - ٤ - **تحسين التنسيق** : وذلك بين أجزاء المنظمة للوصول إلى الهدف الكلي من خلال تحقيق الأهداف الجزئية أي ( هرمية للأهداف )، أو ما يسمى ( بسلسلة الوسائل والغايات ).
  - ٥ - **تحسين إدارة الوقت** : أي موازنة الوقت المتاح مع الأعمال الواجب إنجازها. فهناك أعمال ( ذات أولوية عالية، أو ضرورية، أو يحث القيام بها، أو لا حاجة لإنجازها وليس لها أولوية ).
  - ٦ - **تحسين الرقابة بكونه معيار للأداء** : أي إجراء مقارنة لتحديد...

## نظام التخطيط ونظمه الفرعية :

- \* لا بد من تفعيل نظام التخطيط ووضعه 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 الإداري الكلي في المنظمة يساعد على زيادة فاعلية ذلك النظام من خلال قيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي.

### (التخطيط كنظام)



# الأهداف المنظمة:

\* تشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط، والوضوح التام بها يساعد في زيادة فعالية الرقابة.

## مفهوم الأهداف:

Goals ← مصطلح يدل على أهداف عامة غير مقاسة.

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

## مستويات الأهداف:

١ - رسالة المنظمة : سبب وجود المنظمة في بيئتها، وعادة ما تصف قيم المنظمة وتطلعاتها. وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف.

٢ - الأهداف الاستراتيجية : أهداف عامة ترغب المنظمة بالوصول إليها مستقبلاً، وتخص المنظمة بأكملها .

وترتبط بالخطط الاستراتيجية ← الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية. وهي خطط تعد من قبل الإدارة العليا.

٣ - الأهداف التكتيكية : أهداف تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية . وترتبط بالخطط

التكتيكية ← خطط تعدها الإدارة الوسطى، وهي موجهة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتعتبر أقل في مداها الزمني من الخطط الاستراتيجية.

٤ - الأهداف التشغيلية ( التشغيلية ) : نتائج محددة ومقاسة وموجهة نحو الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد .

ويقابلها الخطط التشغيلية ← خطط تعد من قبل الإدارة الإشرافية، وتحدد بدقة خطوات إنجاز الأهداف التشغيلية، وتدعم الخطط التكتيكية.

## هرمية الأهداف ( 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 الأهداف : ( SMART )

١ - محددة بشكل دقيق.

٢ - قابلة للقياس.

٣ - قابلة للتحقيق : بمعنى أنها تثير التحدي ولكنها واقعية وليست خيالية ( ينبغي الموازنة بين هذين الجانبين، لأن عدم الموازنة بينهما سيؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات، أو تحقيق نتائج متواضعة جداً ).

٤ - مرتبطة بالمكافآت : أي مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الإنجاز، والجهود المبذولة، والإضافة النوعية المتحققة.

٥ - محددة بفترة زمنية لتنفيذها.

٦ - تغطي المجالات الرئيسية للعمل : تلك المجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء المنظمة.

## أهم المجالات التي توضع لها أهداف :

➤ التكنولوجيا.

➤ الأداء الإداري وتنميته.

➤ الموقف في السوق.

➤ أداء العاملين وسلوكهم.

➤ الإبداع.

➤ الربحية.

➤ الإنتاجية.

➤ المسؤولية الاجتماعية.

➤ الموارد المالية والمادية.

# الإدارة بالأهداف : Management by Objectives (MBO)

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

## خطواتها:

- ١ - وضع الأهداف.
- ٢ - تطوير خطط العمل.
- ٣ - مراجعة التقدم الحاصل بشكل دوري.
- ٤ - تقييم الأداء الكلي.

\* من أهم **مزايا** الإدارة بالأهداف ( تكاتف الجهود، وتحسين الأداء، وتحفيز العاملين، فضلا عن الترابطية العالية بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة .) إلا أن أبرز **عيوبها** ومشاكلها تتمثل ب( الحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات، وفاعلية أقل عندما تكون العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل غير جيدة، ويمكن أن تفقد الأهداف الاستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية، واحتمالية وجود قيم سلبية في المنظمة تجاه المشاركة بحيث تؤثر سلباً في النظام، كما وينتج عنها أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل.)

## أنواع الخطط:

( ١ ) حسب مستوى الشمولية والتفصيل : تقسم إلى خطط استراتيجية، وخطط تكتيكية، وخطط تشغيلية ( عملياتية).

( ٢ ) حسب المدى الزمني : تقسم إلى:-

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

وتتعلق بوضع المنظمة الشامل، وصورتها المستقبلية وطبيعة المنافسة، وعادةً 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. وعادةً 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.

( ٣ ) حسب الاستخدام : تقسم إلى:-

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

□ السياسات : إطار عام يوجه تفكير الرؤساء أثناء 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.