

## المحاضرة الثالثة

| البيئة الداخلية                                            | البيئة الخارجية                                                     |                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | البيئة الخارجية الخاصة                                              | البيئة الخارجية العامة                                                                                                              |
| المالكون<br>مجلس الاداره<br>الموظفون<br>بيئة العمل المادية | المنافسون<br>الزبائن<br>المجهزون<br>المشروعون<br>الشريك الاستراتيجي | القوى الاقتصادية<br>القوى الاجتماعية والثقافية<br>القوى القانونية والسياسية<br>القوى التكنولوجية<br>الظروف الطبيعية<br>البعد الدولي |
|                                                            |                                                                     |                                                                                                                                     |

ثقافة المنظمة: هي نظام من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الاعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم وتتناثر بـ ( بيئة المنظمة والقاده الاستراتيجيون والخبره لدى القاده )  
اهمية ثقافة المنظمة ( بناء احساس بالتاريخ وايجاد شعور بالتوحد وتطوير الاحساس بالعضوية والانتماء )  
مستويات الثقافة التنظيمية : ( المرئية والجوهرية )  
تعريف موجوده :-

| التمييز                 | التفرقة بين العاملين                                                                      |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحكم المسبق            | اصدار احكام مسبقه على قضيه معينه                                                          |
| السقف الزجاجي           | حاجز غير مرني يمنع النساء والاقليات الى الوصول الى مناصب عليا                             |
| الجدران الزجاجيه        | حواجز غير مرنية تمنع النساء والاقليات من الاستفادة من الامتيازات                          |
| حكم ضمن القوالب الجاهزة | تقييم سلبي او ايجابي بناء على قناعه مسبقه                                                 |
| الفردانيه               | فيها يكون فرد من المجموعه مهم جدا او العكس                                                |
| الثقافه الثنائيه        | تقمص اعضاء الاقليه خصائص ثقافه الاكثرية                                                   |
| صراع الادوار            | يضطّر الفرد لشغل موقع معين يضمن دورين متنافسين او متعارضين بسبب انتمائه لثقافتين مختلفتين |
| تضخيم الادوار           | مطالبات الفرد بانجازات تفوق بكثير حجم مسؤوليات وظيفته                                     |

## المحاضرة الرابعة

التخطيط / عملية وضع اهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها باحسن حال  
الخطة / ناتج عملية التخطيط وهي كشف الاهداف المرغوب الوصول اليها

| مستويات الاهداف :                  |                                                                                                    |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١- الاهداف الاستراتيجية            | وهي اهداف عامه ترغب المنظمة الوصول اليها                                                           |
| ٢- الاهداف التكتيكية               | اهداف تحدد النتائج الواجب انجازها من قبل الاقسام والوظائف الاساسية للوصول الى الاهداف الاستراتيجية |
| ٣- الاهداف العمليّاتيه (التشغيلية) | نتائج ومقاسه موجهه نحو الاقسام الصغيره والمجموعات والافراد                                         |

خصائص الاهداف :

- ١- محدده بشكل دقيق . ٢- قابله للتحقيق ٣- مرتبطه بالمكافآت ٤- محدده بفترة زمنية لتنفيذها ٥- تغطي المجالات الرئيسية في العمل

### انواع الخطط

| حسب مستوى الشموليّات والتفصيل | حسب المدى الزمني                                                                             | حسب الاستخدام                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجيه وتكتيكيه وعملياتيه | بعيدة المدة (٣ سنوات واكثر )<br>متوسطة المدة (سنة الى ثلاث سنوات)<br>قصيرة المدى (سنة واقل ) | الخطط القائمة (السياسات والقواعد والإجراءات )<br>واحادية الاستخدام(البرامج والمشاريع والموازنه ) |

## المحاضرة الخامسة

القرار : هو اختيار البديل الامثل من عدة بدائل متاحه في سبيل تحقيق هدف معين  
اركان القرار الاساسيه (وجود بدائل - حرية الاختيار - وجود الهدف )  
انواع القرارات : المبرمجه : معده مسبقا وغير المبرمجه وهي ذات مخاطر عاليه وتتخذ من الادارة العليا

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار :

- ١- التأكد التام : المعرفة التامه
- ٢- المخاطره المعلومات غير متكامله
- ٣- عدم التأكد نقص كبير في المعلومات والنتائج والعوائد محاطه بغموض كبير
- ٤- الابهام (الغموض التام ) : الاهداف غير واضحه والمعلومات غير متوفره

النماذج الاساسيه لصناعة القرار :

- ١- التقليدي (الكلاسيكي) : وضوح كامل للقرار والهدف والمشكله (
- ٢- السلوكي للقرار : محدودية المعلومات والرشد المحدود
- ٣- السياسي للقرار تشكيل تحالفات

## المحاضرة السادسة

التنظيم : هو تقسيم وتوزيع للمهام من خلال انشاء الادارات والاقسام والوحدات لاستغلال الموارد  
مراحل العملية التنظيمية : (تحديد الاهداف -مراعاة طبيعه الخط والاهداف-تحديد المهام الرئيسية -تقسيم المهام الرئيسية-تخصيص الموارد -تقييم النتائج)

الهيكل التنظيمي : هو بناء او اطار او نظام يوضح اقسام وادارات ووحدات المنظمه وعلاقاتها \  
مكونات الهيكل التنظيمي : الرسمي (بقرارات رسميه ) والغير رسمي

|                        |                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------|
| التخصص الوظيفي         | تقسيم الوظائف المنظمه الى مهام اصغر تسند الى افراد متنوعين |
| التدوير الوظيفي        | تحريك الموظف من وظيفة الى اخرى                             |
| توسيع الوظيفة          | زيادة عدد المهام لوظيفه مع بقائها بنفس المستوى الاداري     |
| اغناء (اثراء الوظيفة ) | زيادة عدد المهام لوظيفه والحصول على صلاحيات اعلى           |

السلطه هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير  
انواعها : السلطه المباشره والاستشاريه والوظيفيه

## المحاضرة السابعة

القيادة : هو عملية الايحاء او الالهام او التأثير على الاخرين وجعلها اكثر التزاما وانجازا  
القائد : هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الاخرين بدون اكره

الاساليب القيادية :

- ١- القيادة الاوتوقراطية (الاستبداديه ) : الهيمنه الكامله
- ٢- القيادة غير الموجهه : تصلح للبيئات ذات التخصص العالي .
- ٣- القيادة الديموقراطية : تقوم على المشاركة

# المحاضرة الثامنة

النظريات التقليدية في القيادة :

- ١ - نظرية الرجل العظيم : موهبه نظريه وقدرات فرديه وشخصيه كارزمية .
- ٢ - نظرية السمات: خصائصافراد متميزون يتمتعون بها مثل الذكاء .

النظريات السلوكيه في القيادة :

- ١ - دراسة جامعة ميشيغان : القائد الذي يركز على العاملين اكثر كفاءه .
- ٢ -دراسة اوهايو : سلوكين الاول الاهتمام بهيكليه العمل واجراءاته والثاني الاهتمام باعتبارات الحساسيه والشعور بالعاملين
- ٣ -نظرة الشبكة الادارية :الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالعاملين

النظريات الموقفية :

- ١ - نظرية تانيبوم وشميدت :سلوكيات القائد وفق تأثره بخصائص المرووسين وخصائص الموقف وخصائص القائد نفسه
  - ٢ -النظريه التفاعليه : تفاعل بين (القائد والمرووسين وطبيعة الموقف )
  - ٣ -نظريه فيدلر للسلوك القيادي توجهين الاول على علاقات العمل والاخر على المهام ذاتها
  - ٤ -نظريه هيرسي وبلانشارد :قدرة القائد على تغيير اسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرووسين
  - ٥ -نظريه المسار او الهدف :يجب ان يكون المدراء مرنين ضمن (القياده التوجيهيه والمسانده ومتوجهه نحو الاتجاز وقيادة تشاركيه )
  - ٦ -نظريه فروم :قرار السلطه وقرار استشاري وقرار المجموعه
- انواع الاتجاهات الحديثه للقياده :
- ١ - القياده الكارزمية
  - ٢ - القياده الرساليه :لديها قدره على رؤية المستقبل بوضوح
  - ٣ -القياده التبادليه
  - ٤ - القياده التحويليه

لاتنسوني من صالح دعائكم

اخوكم / ابوتركي

١٤٣٧/٣/٧ هـ