

## الفصل الأول : مفاهيم إدارة الأعمال

### المحتوى

#### مقدمة

#### الإدارة

- مفهوم الإدارة
- وظائف الإدارة

#### المدير

- تعريف المدير
- مستويات المدراء
- مهارات المدير

#### المنظمة

- مفهوم المنظمة
  - أهم أنواع المنظمة
- مقدمة: لماذا ندرس الإدارة ؟

#### هدف الفصل

تعريف الطالب ببعض مفاهيم الإدارة

**النتائج المنتظرة:** ينتظر من الطالب بعد هذا الفصل أن

- تكون له فكرة واضحة عن الإدارة،
- يكون قادرا على التعرف على المدير وعلى مستويات المدراء،
- يعرف المنظمة بأنواعها .

## مقدمة:

في وقتنا :

- النشاط الاقتصادي أكثر تعقيدا

- البيئة تتغير بسرعة

-ازداد عدم اليقين

بالإضافة إلى كون:

-العمل بالمؤسسة يتم بعدد من الأفراد

- تقاسم المهام

- تقاسم المسؤوليات

الإدارة ضرورية

يزيد اهتمام المجتمعات المتقدمة

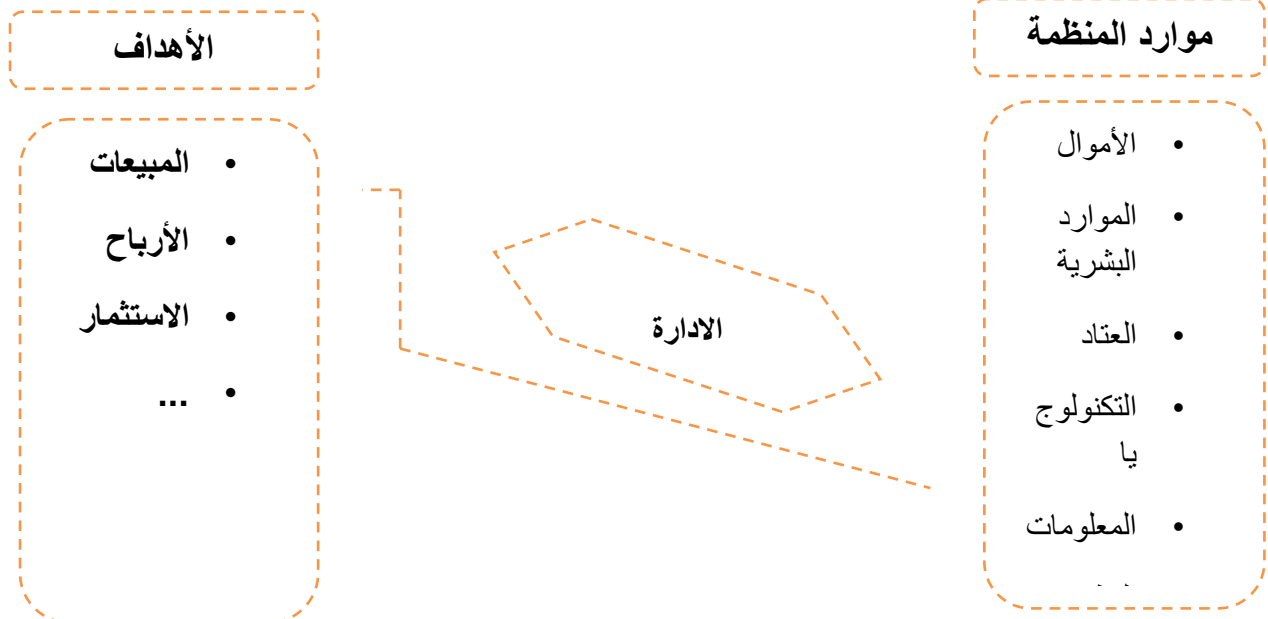
بالإدارة يوميا

## الإدارة

✓ هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والدفع والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.

✓ هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفأة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة للموارد

✓ هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين



لها أربعة وظائف

الإدارة

تهتم بتحقيق الأهداف

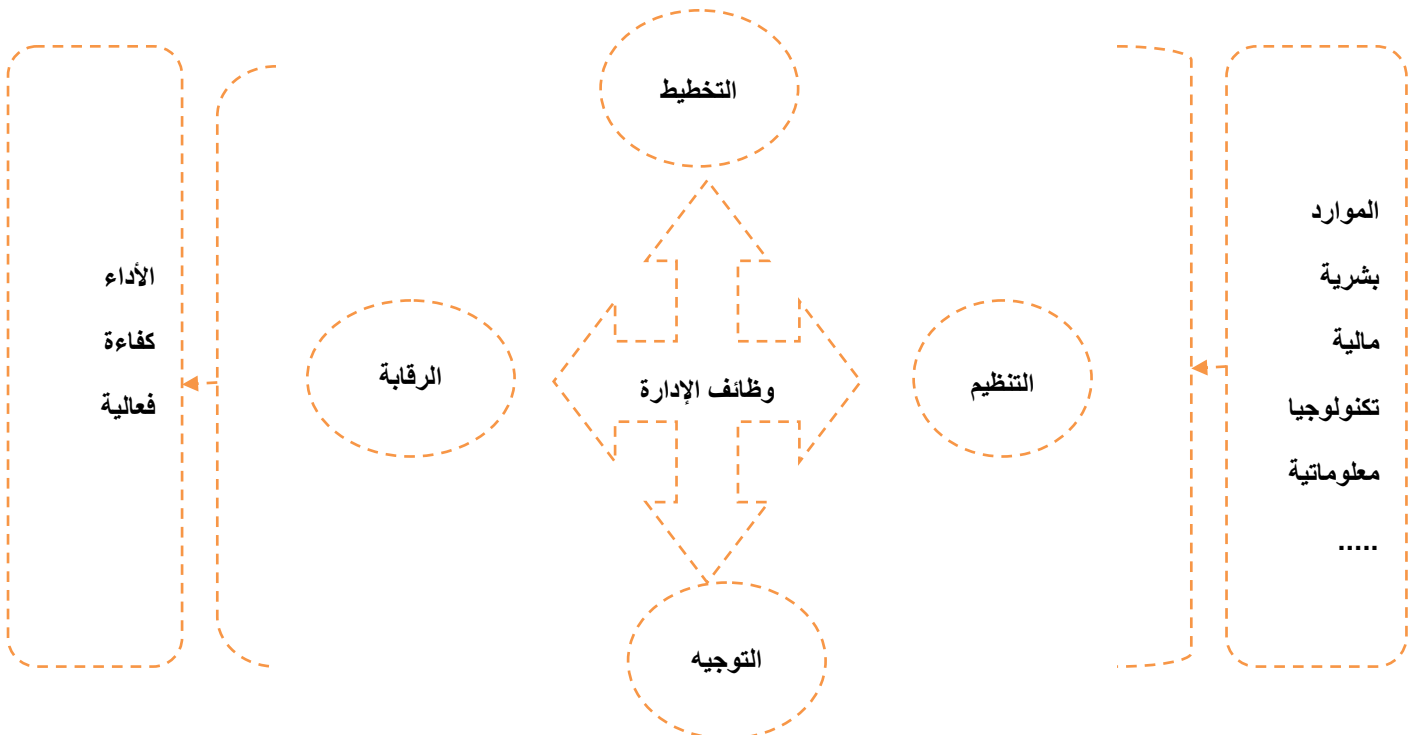
وظائف الإدارة

**التخطيط:** عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها

**التنظيم:** عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها

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

**الرقابة:** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها



## المدير

### تعريف المدير

بالمنظمة أكثر من مدير

للمدراء أسماء مختلفة (مدير، رئيس، عميد، وكيل، ...)

ووظائف متنوعة (مدير إنتاج، مدير الموارد البشرية، عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس، عميد كلية، رئيس قسم، رئيس فريق، وكيل وزارة، وكيل جامعة ...)

لكل مدير عدد من المرؤوسين يساعده في تحقيق الأهداف،

فهو يقدم لهم الدعم والمساعدة ويوجههم قصد تحقيق هذه الأهداف بالشكل الأمثل والأفضل

المدير مسؤول عن إنجازات مرؤوسيه

له السلطة حتى يستطيع القيام بهذه المسؤولية كما ينبغي (له صلاحية تقديم الأوامر لمرؤوسيه، وتحفيزهم، وعقابهم ...)

### مستويات المديرين

مديرون في ٣ مستويات

#### ✓ مديرو الإدارة العليا

- ⇐ يكونون في المستوى الأعلى للإدارة
- ⇐ هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- ⇐ يهتمون خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم
- ⇐ يعملون دائماً على المدى البعيد
- ⇐ هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات

#### ✓ مديرو الإدارة الوسطى

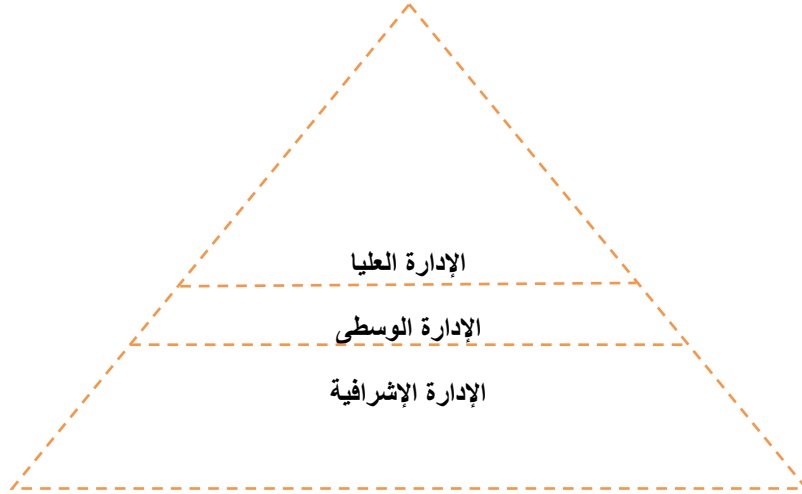
- ⇐ هم المسؤولون عن تنفيذ إستراتيجية الإدارة العليا
- ⇐ يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة
- ⇐ يعملون على المدى المتوسط

## ✓ مديرو الإدارة الإشرافية (الدنيا)

- ⇐ يشرفون على أفراد ليسوا بمديرين (فهم منفذون فحسب)
- ⇐ مسئولون على تنفيذ الخطة التي تم وضعها من الإدارة الوسطى
- ⇐ هم عموماً من قدامى العاملين الفنيين الذي لهم خبرة طويلة

### مستويات الإدارة الثلاثة

#### الإدارة العليا



#### المهارات الضرورية للمديرين

- ✓ مهارات تقنية: وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة
- ✓ مهارات إنسانية: وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد
- ✓ مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة

#### المنظمة

تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح

للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة ويتميز بطابع الاستمرارية (ص. ٣٨)

## أهم أنواع المنظمات

- ✓ منظمة الأعمال: هي منظمات تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح. (ص. ٣٩)
- ✓ منظمات حكومية: تظهر نتيجة لجهد الدولة (وبمواردها)
- ✓ مؤسسات حكومية: وهي أصناف بعضها ينتج ويقدم سلع أو خدمات وبعضها يأتي في شكل جمعيات
- ✓ منظمات دولية : تتميز بعضوية أكثر من دولة فيها (الأمم المتحدة، الجمعة العربية (...)

تطور الفكر الاداري

ما قبل الادارة العلمية

مرحلة الحضارة الفرعونية:

الأهرامات، إدارة المناطق الزراعية وتوزيع موارد النيل

الإغريق والرومان، الحضارة الإسلامية

العصور الوسطى في أوروبا

نظام المصنع

المكننة

طرح إشكالية العامل البشري

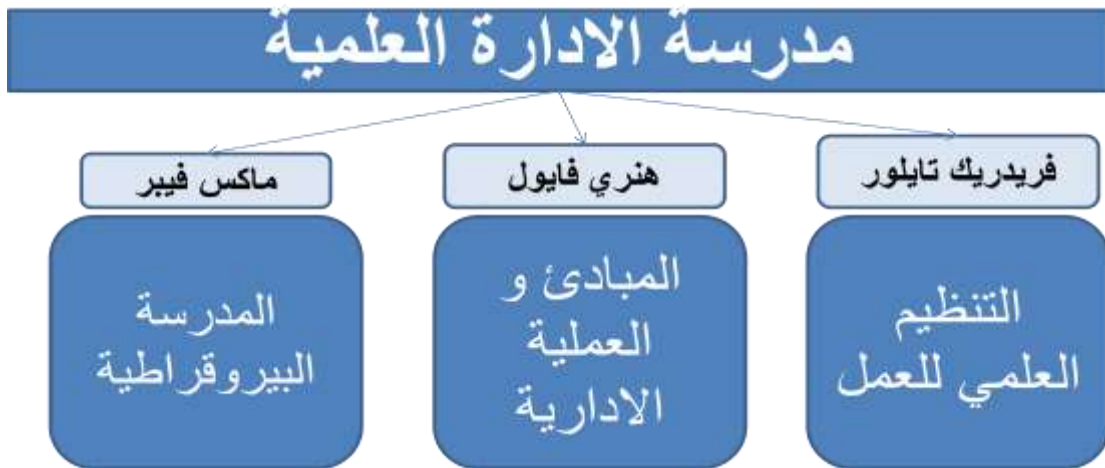
الصناعيين

المديرين

الإدارة كعلم

لم تظهر إلا في بداية القرن العشرين

ثلاثة تيارات أساسية شكلت مدرسة الإدارة العلمية:



## التنظيم العلمي للعمل

السياق التاريخي: (نهاية ١٨٠٠ وبداية ١٩٠٠)

النمو الكبير للصناعة

النزوح الريفي للعمال نحو الصناعة

الحاجة الكبيرة لليد العاملة

الهدف الأساسي للمنظمات تعظيم الانتاج

سيادة النظرية النيوكلاسيكية التي يقوم على العقلانية والرشد

انتشار الشركات

اليد العاملة غير مؤهلة



1915-1856

## فريدريك ونسلو تايلور

اشتهر تايلور بالتنظيم العلمي للعمل الذي يقوم على:

- ↔ 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
- ↔ العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية

## الانتقادات

- ↔ اعتبار العامل كآلة قابلة للضبط
- ↔ عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد
- ↔ الاعتقاد أن العامل لا يستجيب إلا للحوافز المادية والرقابة الصارمة





## مدرسة العملية الادارية فايول

رائد هذه المدرسة هو هنري فايول صاحب الكتاب الشهير: الادارة العامة والصناعية المنشور ١٩١٦، اهم اسهاماته:

الإدارة: هي عملية مكونة من

- التقدير
- التنظيم
- القيادة
- التنسيق
- الرقابة

تحديد وظائف المنظمة:

- الوظيفة التقنية
- النشاط التجاري
- المالية
- الأمن والسلامة
- المحاسبة
- الإدارة

## حدد فايول وظائف الإدارة كما وضع لها ١٤ مبدأ:

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

## المدرسة البيروقراطية



مبادئ فيبر:

اشتهر بتحديد مصادر السلطة: السلطة الكلاسيكية، السلطة  
١٨٦٤ - ١٩٢٠

الكاريزماتية، السلطة البيروقراطية

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

تتميز بالبيروقراطية ب:

-تقسيم واضح للعمل - هيكلية واضحة للسلطة

-قواعد وإجراءات عمل رسمية - اللاشخصية في التعامل

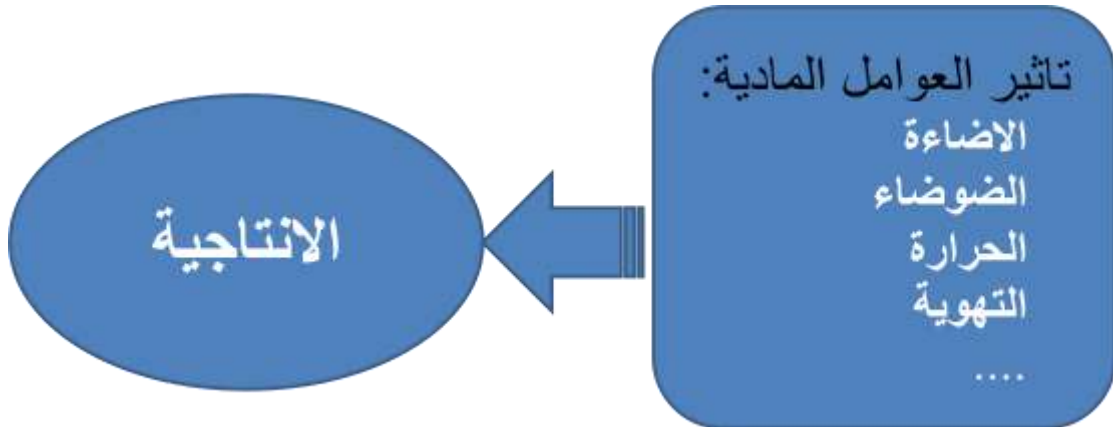
-التدرج الوظيفي - فصل الإدارة عن الملكية

اهتم فيبر خصوصاً بالإدارة العامة

العلاقات الإنسانية

جاءت بنتائج معاكسة تماماً لحركة الإدارة العلمية.

تجارب شركة وسترن الكتريك في موقعها بالهاوثورن:



التجارب مرت بثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: ١٩٢٤ - ١٩٢٦: تجارب تعلقت بتغيير الظروف المادية ومراقبة الانتاجية

تحسين الظروف      تحسين الإنتاجية      تدهور الظروف      تحسن الانتاجية

❖ النتيجة: أثر الهاوثورن

المرحلة الثانية: ١٩٢٧ - ١٩٢٩

□ بقيادة التون مايو

□ التجارب تمت على مجموعات صغيرة من العاملات في ورشات الاختبار

❖ النتيجة: زيادة الانتاجية ترتبط بالعلاقات الانسانية السائدة في المجموعة

□ العلاقات السائدة بين المجموعة

□ العلاقات مع المشرفين وانماط القيادة السائدة

المرحلة الثالثة: ١٩٢٩ - ١٩٣٢: توسيع التجارب الى الاف العمال وتعميم النتائج

### نتائج المدرسة

← الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.

← الهيكلية غير الرسمية.

← النجاح في إدارة المؤسسة يرتبط بفن القيادة السائد به.

← بناء على هذه الأفكار تقترح المدرسة:

← إعداد الرؤساء في مجال القيادة

← الاهتمام بالحياة العامة للمرؤسين

← تصميم مناصب عمل غير تايلورية

← تحسين المعلومة

← إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية

### نظرية X و y لـ Mc Gregor

نظرية x:

الأفراد سلبيون،

غير متعاونين،

يتهربون من المسؤولية

...

نظرية y:

الناس بطبيعتهم ايجابيين،

جديرين بالثقة،

أصحاب آراء بناءة

يطمحون إلى المسؤولية

...

النتيجة:

المدراء يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع

افتراضاتهم عن عمالهم

### المدرسة الكمية

تعتبر هذه المدرسة أن الإدارة عملية منطقية، أين يمكن أن يعبر عن العمليات في شكل رموز

وعلاقات رياضية أو معطيات قابلة للقياس

من بين ما تستعمله المدرسة نظرية الألعاب، الاحتمالات، البرمجة الخطية، التخيل...

ساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في تطوير الإدارة و تزويدها بالتقنيات إلى الحد الذي جعل البعض يعتبرها المدرسة العلمية في التسيير.

من الرواد Lessourne

لكن هناك ظواهر لا يمكن التعبير عنها كليا

### المدرسة القرارية ( غير موجودة في الكتاب )

- تركز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار والأشخاص او المجموعات التي تساهم فيها .
- المدير عبارة عن متخذ قرار وله القدرة على الاختيار من بين مجموعة بدائل
- تسمح دراسة اتخاذ القرار بالدراسة المفصلة لمجموع أنشطة المنظمة بما في ذلك: ردود الأفعال الاجتماعية والسكولوجية للمجموعات و الأفراد، طبيعة الهياكل التنظيمية، الحاجة الى المعلومة والكيفية التي تتداول بها المعلومة
- تتناول هذه المدرسة عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها

فالادارة تتمحور بشكل أو بآخر حول عملية اتخاذ القرار

. أهم رواد المدرسة القرارية: سيمون ; GulickK ;Urwick

### المدرسة الموقفية

المدارس السابقة خلاف النظم حاولت إيجاد أحسن الطرق في ادره المؤسسات.

ماهي الأساليب المثلى في الادارة؟

خلاف لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية.

- لا يوجد طريق أو أسلوب مناسب لجميع المنظمات
- الموقفية هي وضعية خاصة وتطورية تقود إلى رفض التوصيفات الوحيدة والمعيارية في المنظمات
- بدأت الموقفية بالهيكل التنظيمي وامتدت الى العناصر الأخرى ...
- مثلا: طرق التحفيز تختلف باختلاف الأفراد وباختلاف الموقف

### 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



النظام هو مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق هدف م عين

النظام قد يكون مفتوحا أو مغلقا

لعناصر النظام خاصية أفضليات الزيادة - التداوب

النظام المغلق يتجه إلى الموت

النظام الفرعي هو نظام جزئي من نظام اشمل منه (التسويق و المنظمة).

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته

منظمات الأعمال تعتبر أنظمة مفتوحة

### الاتجاهات المعاصرة

النموذج الياباني:

JAT أي بالضبط في الوقت

الجودة الشاملة

Kaizen

نظرية Z

الثقافة التنظيمية

إدارة الجودة الشاملة

الهندرة

إدارة المعرفة

المنظمة المتعلمة

## الفصل الثالث: البيئة وثقافة المنظمة

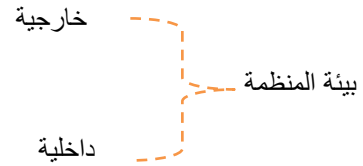
### الأهداف

- ⊞ ما معنى بيئة منظمة الأعمال ؟
- ⊞ ما هي أنواع بيئة المنظمة ؟
- ⊞ ما هي ثقافة المنظمة ؟
- ⊞ ما المقصود بالتنوع في منظمة الأعمال ؟

### المحتوى

١. بيئة المنظمة
٢. ثقافة المنظمة
٣. العولمة وإدارة الأعمال الدولية

### بيئة المنظمة



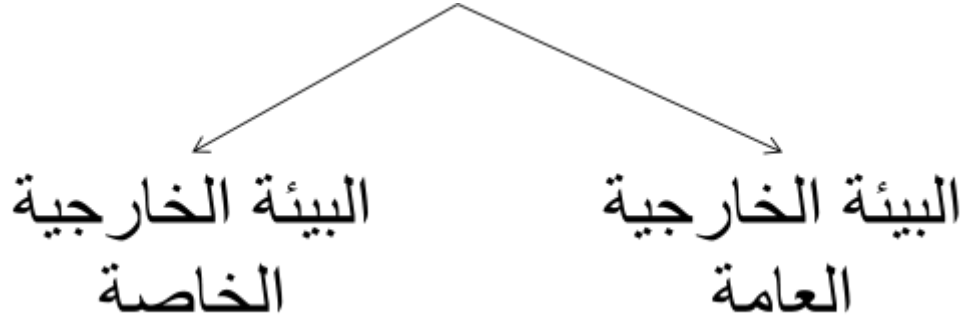
### البيئة والعولمة

- 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 وتثر
- الإطار الداخلي الذي يمارس فيه نشاط المنظمة



## البيئة الخارجية

كل ما يحيط بالمنظمة (خارجها) ويؤثر فيها مباشرة أو بشكل غير مباشر



## البيئة الخارجية العامة

تتكون من العناصر التالية:

- ◀ البيئة الاقتصادية
- ◀ البيئة القانونية والسياسية
- ◀ البيئة التكنولوجية
- ◀ البيئة الثقافية والاجتماعية
- ◀ البيئة الطبيعية
- ◀ البيئة الدولية

البيئة	تشتمل كل	مثل
الاقتصادية	المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوضع الاقتصادي العام</li> <li>• التضخم</li> <li>• مستويات الدخل</li> <li>• توفر المادة الأولية</li> <li>• توفر اليد العاملة</li> </ul>
القانونية والسياسية	المتغيرات القانونية والسياسية التي تؤثر في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التشريعات</li> <li>• قانون المالية</li> <li>• قانون العمل</li> </ul>
التكنولوجية	المتغيرات التي لها علاقة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى التكنولوجيا السائد</li> <li>• مستوى العلم والمعرفة المتوصل إليه</li> </ul>
الثقافية والاجتماعية	العناصر الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقاليد والأعراف</li> <li>• القيم الاجتماعية</li> <li>• الثقافة الاجتماعية</li> <li>• الاعتقادات الاجتماعية</li> </ul>
الطبيعية	ما يتعلق بالبيئة الطبيعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأرض</li> <li>• الماء</li> <li>• الهواء</li> <li>• قوانين حماية البيئة</li> <li>• الجمعيات المدافعة عن البيئة</li> </ul>
الدولية	العناصر التي تخص البيئة الدولية والتي تؤثر في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانين وتشريعات دول أخرى تنشط فيها المنظمة</li> <li>• منافسون من دول أخرى</li> </ul>

## البيئة الخارجية الخاصة

- ↔ تتكون من العناصر التالية:
- ↔ المنافسون
- ↔ الزبائن
- ↔ الموردون
- ↔ المشرعون
- ↔ الشركاء الإستراتيجيون



## البيئة الخارجية:

- عامة

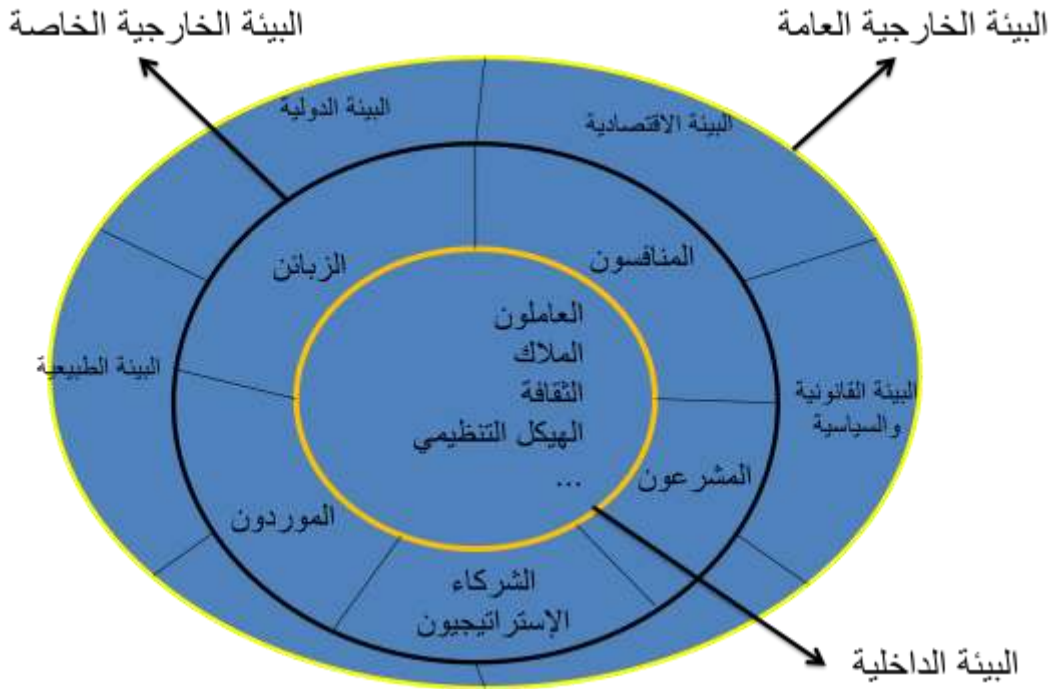
- القوى الاقتصادية
- القوى الاجتماعية والثقافية
- القوى القانونية والسياسية
- القوى التكنولوجية
- ظروف البيئة الطبيعية
- البعد الدولي
- خاصة:
- المنافسون
- الزبائن
- الموردون
- الشركاء الاستراتيجيين
- المشرعون

## البيئة الداخلية

كل ما هو موجود داخل المنظمة من عناصر تؤثر على المنظمة، مثل :

- ↔ العمال، الإطار
- ↔ الثقافة
- ↔ الهيكل التنظيمي
- ↔ تكنولوجيا





### العلاقة بين البيئة والمنظمة

- المنظمة مطالبة:

- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها

- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية

- البيئة تتميز:

- التعقيد

- الديناميكية

- عدم التأكد

### المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

- الالتزام بخدمة الزبائن:

- فهم رغبات الزبائن

- إدارة العلاقة مع الزبائن

- الالتزام بالجودة

- تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية (ISO مثلا)

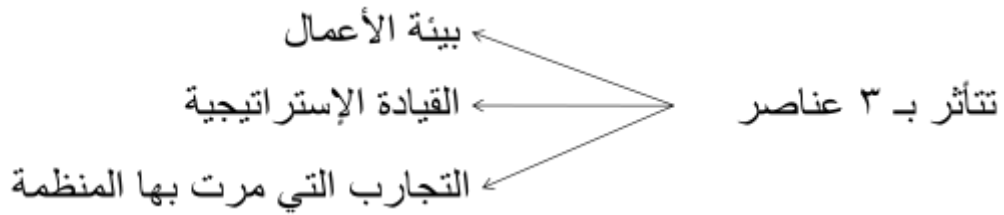
- إدارة الجودة الشاملة

- التحسين المستمر
- توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة
- مرونة الإنتاج
- الإنتاج وفق ذوق المستهلك
- الاعتماد القوي على تصميم المنتج

### ثقافة المنظمة

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم (ص.١٢٨)

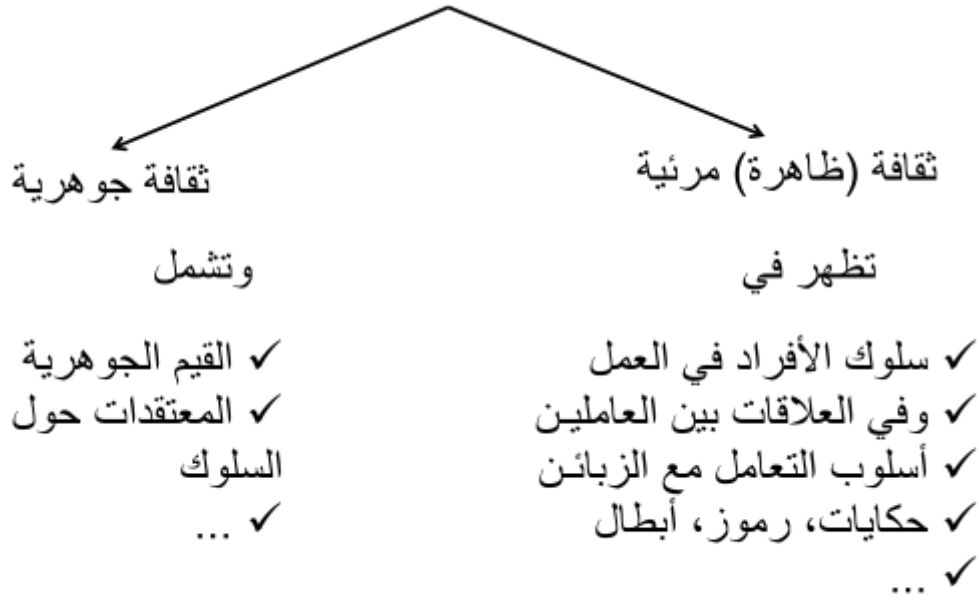
لها أهمية كبرى في الإدارة الحالية



لثقافة المنظمة أهمية ودور في أداء المنظمة من حيث أنها:

<b>H</b> ISTORY	←	بناء إحساس بالتاريخ
<b>O</b> NENESS	←	تولد شعورا بالتوحد
<b>M</b> EMBERSHIP	←	تنمي الإحساس بالعضوية
<b>E</b> XCHANGE	←	تساعد على تبادل الأعضاء

## ثقافة المنظمة تظهر في مستويين اثنين



### الإدارة على أساس القيم (الموجهة بالقيم)

هي "الإدارة التي تقوم بتطوير وبث وإيصال ورسالة القيم ونشرها في المنظمة" ص. ١٣٢.

التنوع = الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من حيث العمر، أو الجنس، أو العرق، أو الأقلية، أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية أو الاجتماعية أو غيرها" ص. ١٣٣ .

ازداد التنوع حدة مع العولمة حيث أصبح الحديث عن تنوع الثقافات.

التنوع = مصدر للتفوق إذا حسن استغلاله .

التنوع = مصدر لمشكل إن لم يحسن استغلاله.

### العولمة

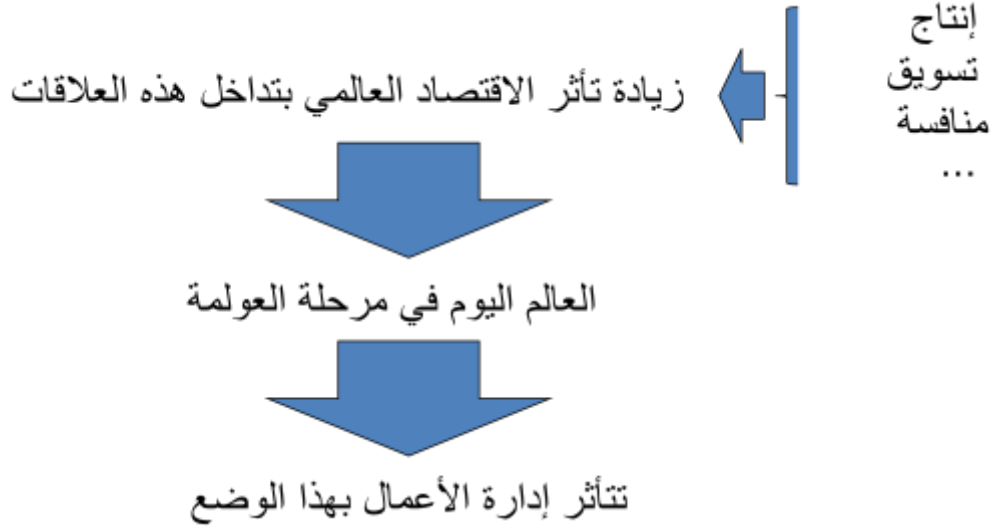
العولمة وإدارة الأعمال الدولية

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

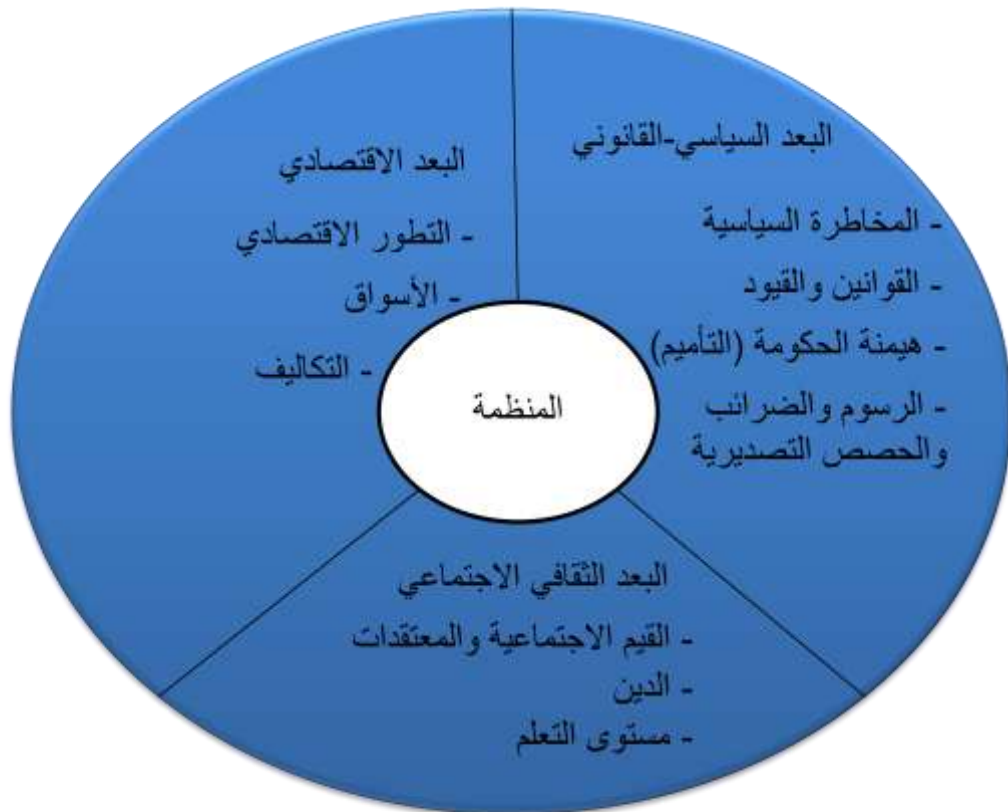
أنماط الأعمال الدولية

### العولمة وإدارة الأعمال الدولية

العالم اليوم في مرحلة تتشابك فيها العلاقات الاقتصادية الدولية من



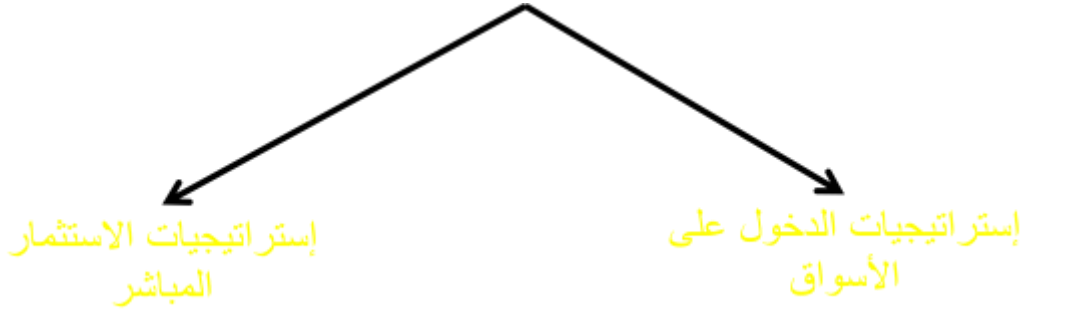
### أبعاد بيئة الأعمال الدولية



### بيئة الأعمال الدولية

## أنماط الأعمال الدولية

حسب كيفية إقامة الأعمال الدولية ودخول الأسواق: مجموعتان من الاستراتيجيات



### إستراتيجيات الدخول على الأسواق

- ← التزويد من أنحاء العالم Global sourcing
- ← التصدير للأسواق العالمية
- ← الترخيص والامتياز licensing and franchising

### إستراتيجيات الاستثمار المباشر

- تتطلب هذه الطريقة استثمار مبالغ كبيرة  
وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة
- ← عموما تكون البداية بمشاريع مشتركة Joint Venture  
استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم المخاطر والتكاليف بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية
- ← الفروع المستقلة للشركات Subsidiary  
يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلا ومملوكا للشركة الأم

## الفصل الرابع : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية

### الاجتماعية للمنظمة

#### الأهداف

- ١- معرفة أخلاقيات الإدارة والأعمال.
- ٢- الإطلاع على الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل.
- ٣- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي.
- ٤- ما معنى المسؤولية الاجتماعية.
- ٥- المستفيدون وأصحاب المصالح بالنسبة للمنظمات

### أخلاقيات الأعمال

مفهوم أخلاق Ethics:

- الأخلاق : هي مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة) فيما يخص الصواب والخطأ، والجيد والسيئ في المواقف المختلفة (ص.٨٢).

← الأخلاق تدخل ضمن أسس اتخاذ القرار .

- السلوك الأخلاقي Ethical Behavior : السلوك السليم، السوي، القائم على مبادئ أخلاقية.
- السلوك اللا أخلاقي Unethical Behavior : السلوك غير السليم والذي لا يقوم على مبادئ أخلاقية.

مفهوم أخلاقيات الأعمال

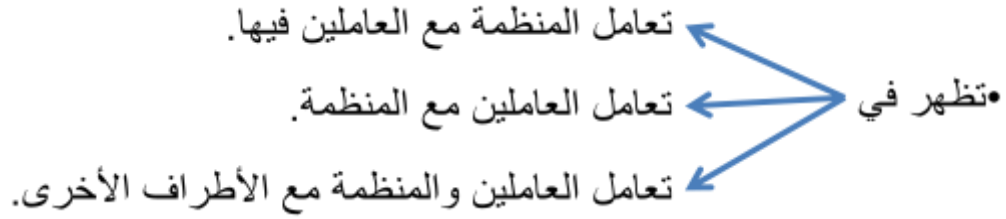
مداخل لتفسير الأخلاق

إشكالات أخلاقية في العمل

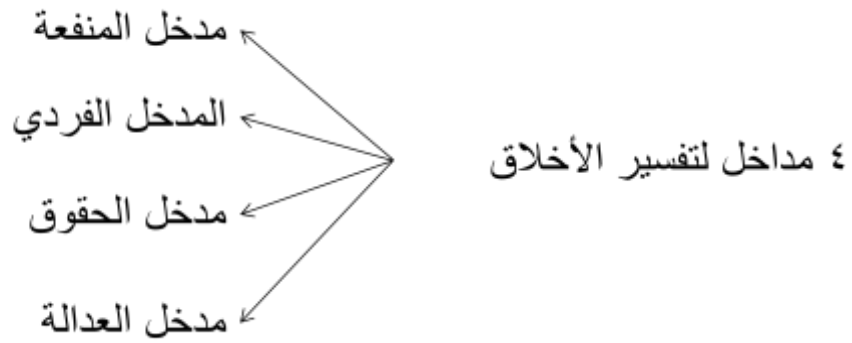
العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

## مفهوم أخلاقيات الأعمال

• هي المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك المدراء وقراراتهم وتؤثر في عملهم .



## مداخل لتفسير الأخلاق



حسب مدخل المنفعة: يكون القرار أخلاقيا ما دامت نتائجه تراعي منفعة (فائدة) أكبر عدد ممكن من الأفراد (ص. ٨٣ )

مثال: تسريح العمال.

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

حسب مدخل الحقوق فإن القرار الأخلاق هو ذلك القرار الذي يحترم الحقوق الأساسية للفرد (ص. ٨٤).

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

حسب مدخل العدالة، يكون السلوك أخلاقيا عندما تكون معاملة الآخرين حيادية وبجولة ولا تدخل فيها الاعتبارات الشخصية .

## إشكاليات أخلاقية في مكان العمل

هي كثيرة، أهمها :

تضارب المصالح

ثقة الزبائن

التمييز

الاتصال

الموارد

يظهر تضارب المصالح عندما تتعارض مصلحة فرد مع مصلحة المنظمة

✓ قبول الرشوة لتقديم خدمة أو لاتخاذ قرار لصالح الراشي

✓ تبيجيل الأقارب عن الآخرين في التوظيف وغيره.

✓ مثال الطبيب في المستشفى وفي العيادة.

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

وهذا خاصة عندما تسرب المنظمة معلومات خاصة بالزبون

البنوك مثلا، والمستشفيات...

هل يمكن الحديث عن ثقة المنظمة ؟

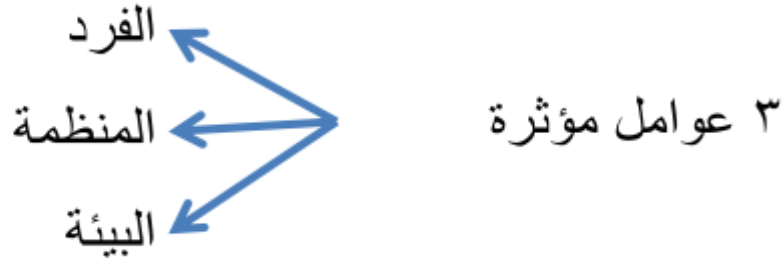
الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بالتمييز، تظهر عندما يمنع فرد حقه بسبب دينه، أو عرقه، أو جنسيته، أو لونه، أو إعاقته، أو أي خصائص أخرى غير الكفاءة .



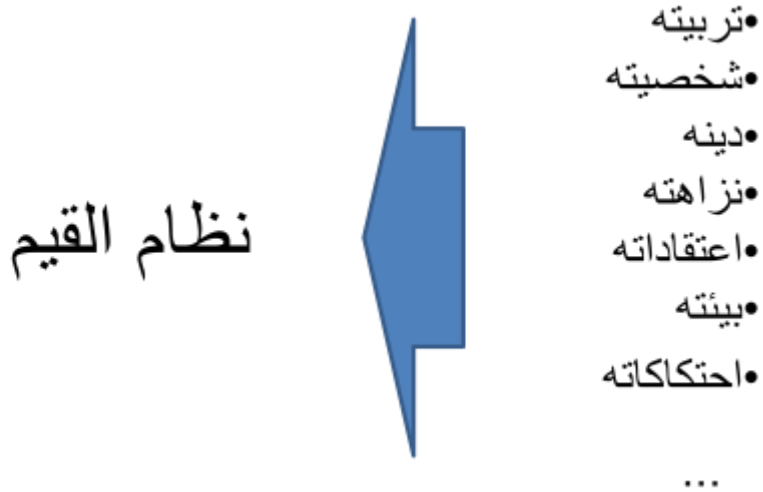
المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالاتصال تظهر عندما يكون الاتصال متسببا في ضرر للمنظمة أو للفرد من حيث عدم صحة المعلومات، أو التشويه المقصود...

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

### العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي



كيف يتأثر السلوك الأخلاقي بالفرد نفسه ؟



كيف يتأثر السلوك الأخلاقي بالمنظمة ؟



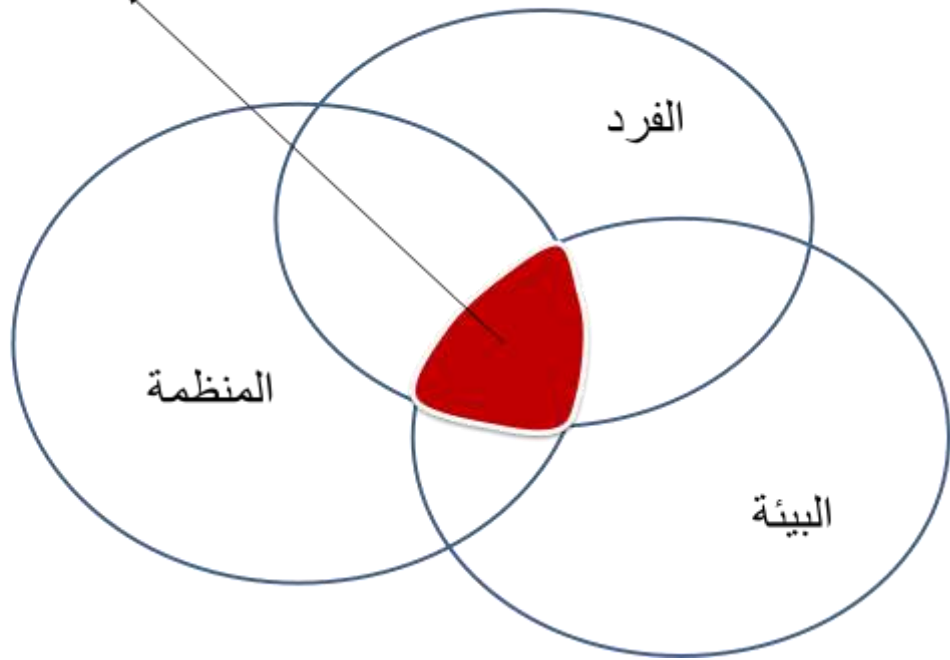
كيف يتأثر السلوك الأخلاقي بالبيئة؟

المناخ الأخلاقي



- التشريعات
- القوانين
- الأعراف
- ثقافة المجتمع
- القيم الاجتماعية
- ...

السلوك الأخلاقي الإداري

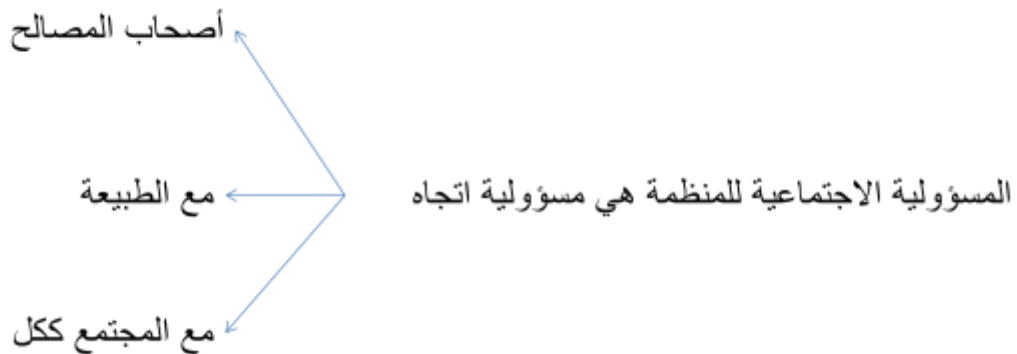
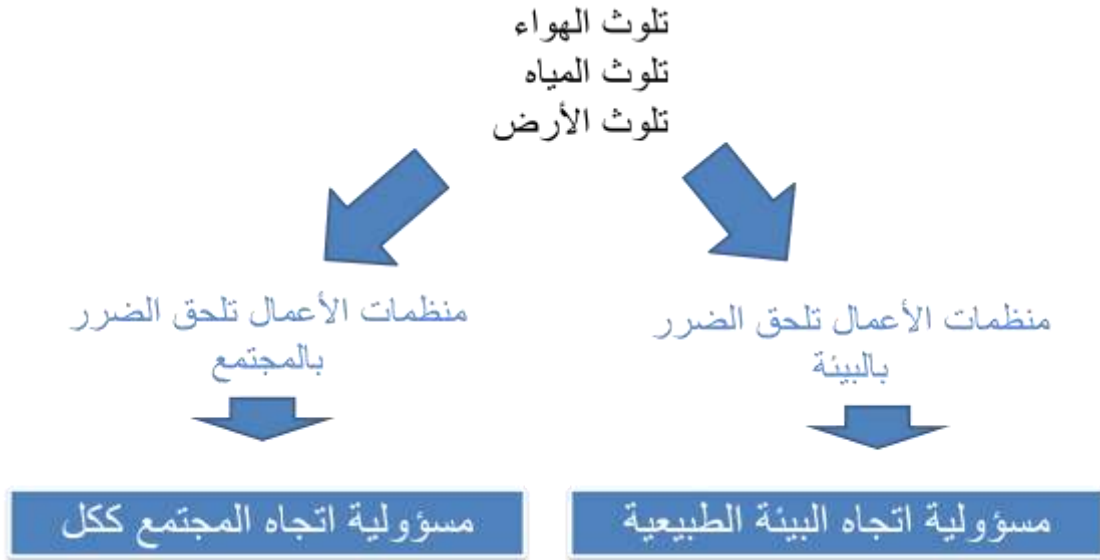


## مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في واجبها بالتصرف الإيجابي اتجاه بيئتها .



عن نشاط منظمات الأعمال تنتج عموما آثار سلبية على البيئة، فهي :

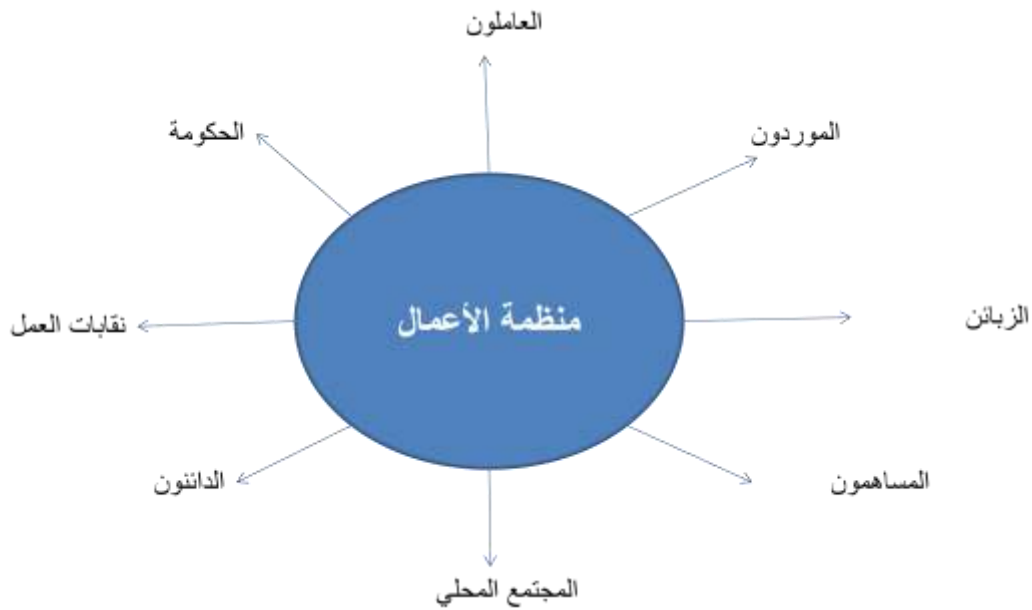


المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح

مجموعة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات وجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أداؤها (ص.٩٤).

= أصحاب المصالح

بعض أصحاب المصالح



لمنظمة الأعمال مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح

فهي تحرص على :

- ✓ توزيع الأرباح على المساهمين
- ✓ منح الرواتب للعمالين ومساعدتهم
- ✓ دفع الضرائب واحترام قوانين الدولة
- ✓ السعي إلى إرضاء الزبائن
- ✓ السعي إلى إرضاء الدائنين

## المسؤولية اتجاه البيئة الطبيعية

ضريبة التلويث غير كافية، يجب :

الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الأرض

(دفن النفايات النووية، مثال ساحل العاج)

الحفاظ على البيئة بعدم تلويث المياه

(الكف عن تفريغ المياه القذرة والنفايات في البحر والوديان ...)

الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الهواء والجو

(تقليل الدخان والروائح وتدفقات الغازات الضارة بالبيئة ...)

## ظهور جمعيات للدفاع عن البيئة

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

## المسؤولية اتجاه المجتمع ككل

على المؤسسة أن تساهم في:

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

## المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

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

**MILTON FRIDMAN** المعارضون:

**PAULA A.SAMUELSON** المؤيدون:

- ✓ تقليل 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

## الفصل الخامس: التخطيط والأهداف

### أهداف هذا الفصل

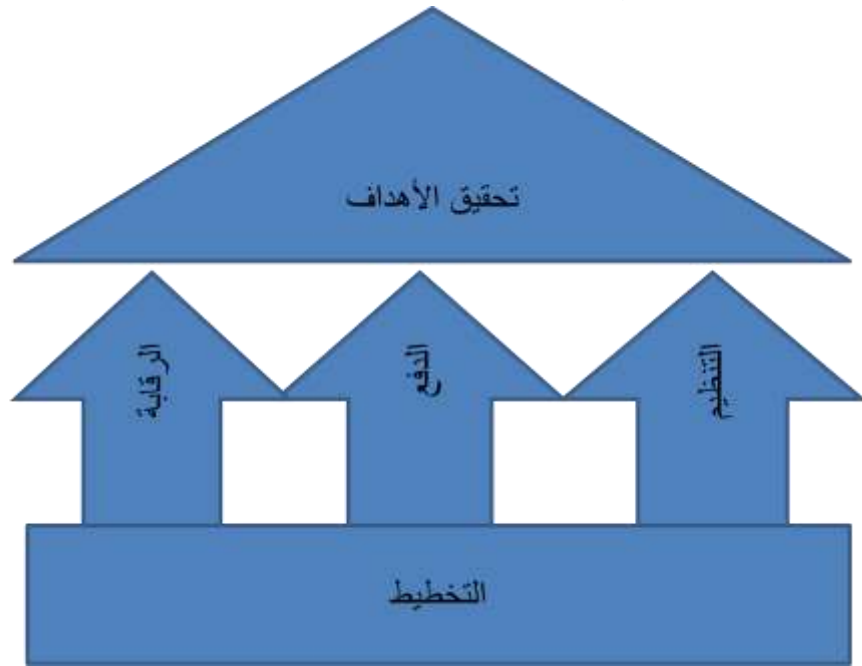
- التعرف على التخطيط
- التعرف على أهداف المنظمة
- التعرف على أنواع التخطيط وأنواع الخطط
- التعرف على الإدارة بالأهداف

### محتوى الفصل

- كيف ولماذا نخطط
- الأهداف التنظيمية
- الإدارة بالأهداف
- أنواع الخطط

### كيف ولماذا نخطط ؟

#### ١- مكانة التخطيط في عملية الإدارة



#### ٢- مفهوم التخطيط

- التخطيط = تحضير المستقبل
- التخطيط = وضع الأهداف وتحديد الموارد الضرورية لتحقيقها بأحسن كيفية
- الخطة = ناتج العملية التخطيطية

### ٣- أهمية التخطيط :

- التخطيط هو القاعدة الأساسية للعملية الإدارية كلها
- هو الوظيفة الأولى للعملية الإدارية

### ٤- مراحل التخطيط :

- تحديد الوضع الحالي
- تحديد الأهداف
- حصر وتقييم البدائل
- اختيار البديل الأفضل
- تنفيذ الخطة

#### ١ - تحديد الأهداف

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة
- تحديد الأهداف السنوية
- تحديد أهداف كل قسم على حده
- وضع مقياس قياس مدى بلوغ الهدف
- استشارة كل الأطراف المعنية بتحقيق الأهداف

#### ٢ - جمع المعلومات

- المعلومات عن الانجازات الماضية للمنظمة
- التوقعات المستقبلية
- المعلومات عن إمكانيات المنظمة
- المعلومات عن بيئة المنظمة الخارجية
- جمع آراء المعنيين بتنفيذ الخطة

#### ٣ - وضع الافتراضات

- يتعلق الأمر هنا بوضع تصورات افتراضية عن تطور بعض عوامل البيئة وعن نشاط المنظمة
- تحذر المنظمة عند وضع الافتراضات من التفاؤل الكبير بمستقبل زاهر والتشاؤم المفرط.

#### ٤ - تحديد البدائل

- تحدد المنظمة هنا مختلف الحلول والإمكانات المتاحة في ظل الفرضيات السابقة
- تقييم البدائل بسلم تنقيطي معين ووفق المعايير المناسبة للخطة المرغوب فيها
- تتم المفاضلة بين البدائل بناء على نتيجة التقييم

### ٥ - التنفيذ وتقييم النتائج

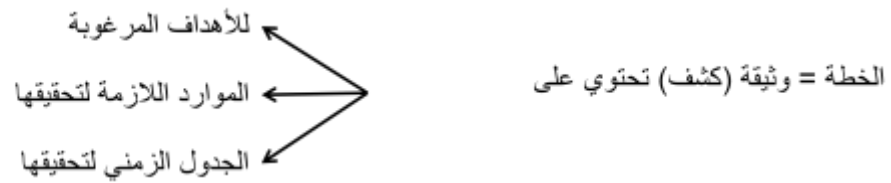
- في هذه الخطوة تحدد المنظمة إجراءات، مراحل وموازنات تنفيذ البديل المختار.
- توضع معايير لتقييم النتائج والانجازات دوريا

### ٥ - فوائد التخطيط

- منح الشرعية للمنظمة
- توحيد اتجاه العاملين بالمنظمة
- دليل للعمل
- تحسين إدارة الوقت
- تحسّمين الرقابة
- ين إدارة الموارد

### الخطّة

### تعريف الخطّة





## أهداف المنظمة

### ١- تعريف الهدف

الهدف هو وضع مستقبلي مرغوب فيه  
الهدف هو منطلق عملية التخطيط  
← لا تخطيط بدون هدف

### ٢- مستويات الأهداف



### ٣- أنواع الأهداف

رسالة المنظمة ← هي سبب تواجد المنظمة

الأهداف الإستراتيجية ← هي الأهداف العامة التي تبين ما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل

الأهداف التكتيكية ← هي ما تريد مختلف أقسام المنظمة تحقيقه عموماً

الأهداف العملية ← هي أهداف محددة

### الإدارة بالأهداف

أسلوب إدارة يتمثل في القيام بتحديد الأهداف من طرف المدير والعاملين

تحتاج الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الدقيقة وإجراء الرقابة المستمرة

خطوات الإدارة بالأهداف

٢- تطوير خطة العمل

١- وضع الأهداف

٤- تقييم الأداء الكلي

٣- مراجعة التقدم

## الفصل السادس: اتخاذ القرار

### الأهداف

- التعرف على القرار وأنواعه
- التعرف على مراحل اتخاذ القرار
- التعرف على بيئة القرار
- التعرف على نماذج اتخاذ القرار

### مفهوم اتخاذ القرار

- اتخاذ القرار عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكل ما
- اتخاذ القرار عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها
- للحديث عن القرار يجب ان يتوفر:
  - وجود البدائل
  - حرية الاختيار
  - وجود الهدف
- القرار يرتبط بحل مشكلة او تحسين الأداء.

### ١ - مفهوم وأنواع القرار

### مفهوم القرار

القرار = اختيار من أجل تحقيق هدف

← عدة بدائل

القرار جوهر العملية الإدارية

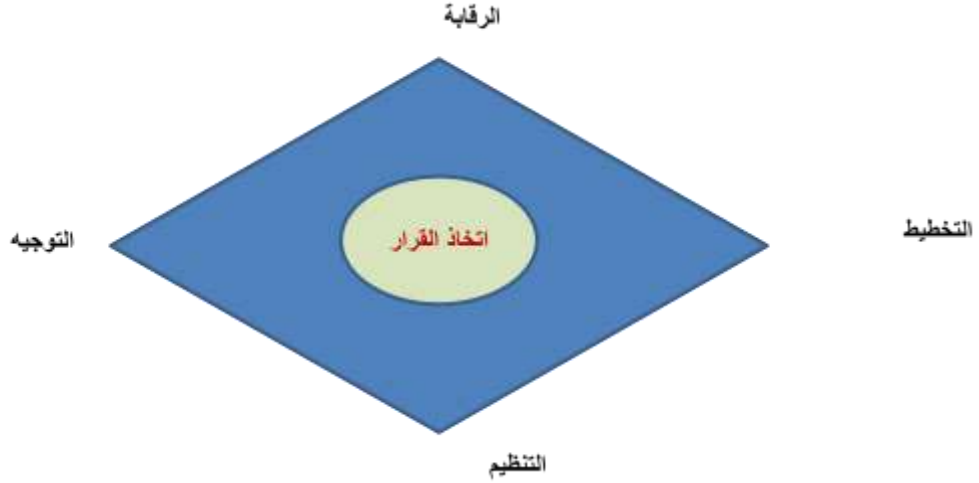
يرتبط القرار بـ:

- ← وجود هدف
- ← وجود بدائل
- ← اختيار بديل

## اتخاذ القرار والعملية الإدارية

حسب سيمون : الإدارة هي اتخاذ القرار

كل المديرين مهما كان موقعهم في المنظمة يتخذون القرارات



## أنواع القرار

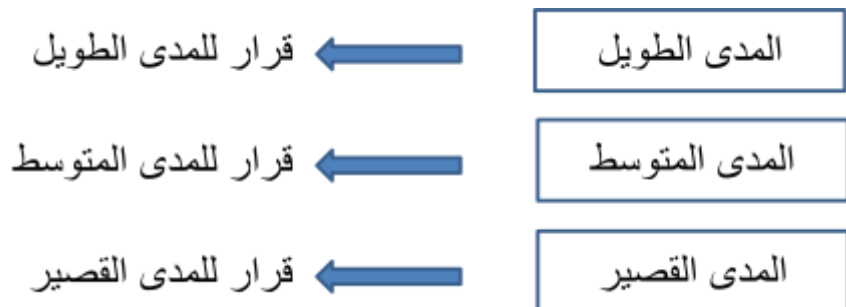
تصنف القرارات حسب معايير، منها :

- مستوى اتخاذ القرار
- أفق القرار
- مطيعة القرار
- تخذو القرار

حسب معيار مستوى الإدارة، يمكن تصنيف القرار إلى ٣ أنواع:



حسب أفق القرار نفسه، يمكن تصنيف القرار إلى ٣ أنواع:



حسب متخذ القرار أي حسب المشاركين في عملية اتخاذ القرار، يمكن تصنيف القرار إلى نوعين:

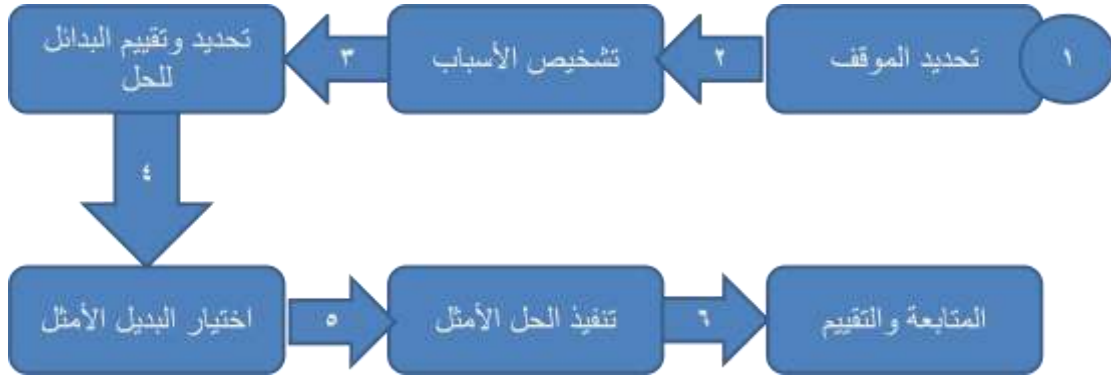


حسب طبيعة القرار، يمكن تصنيف القرار إلى نوعين:



## ٢- مراحل اتخاذ القرار

هي ٦ مراحل



### مراحل القرار

مرحلة إدراك متطلبات القرار

تشخيص وتحليل الأسباب

طرح البدائل

تقييم البدائل: تقييم البدائل اخذا بعين الاعتبار:

- المنفعة والفوائد
- التكاليف والاثار الجانبية
- توقيت حصول المنافع
- مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر
- الجوانب الأخلاقية والاجتماعية
- مدى قدرة الخيار على فتح افاق علمية وابداعية

تنفيذ الحل

متابعة تنفيذ الحل



### ٣- بيئة القرار

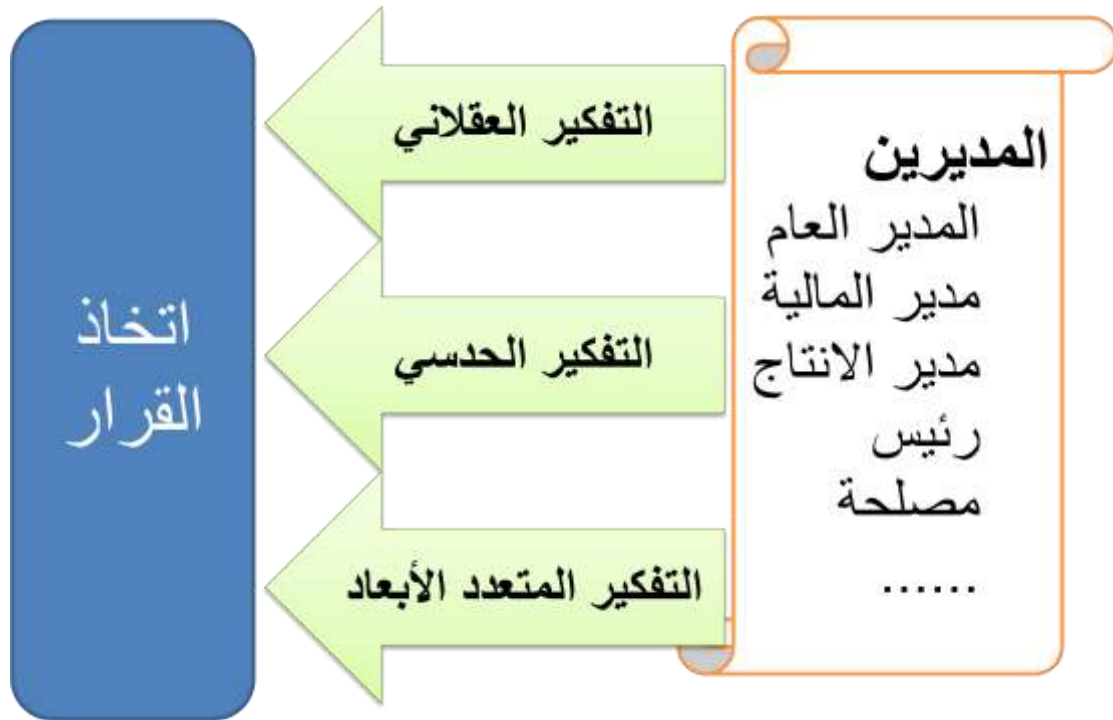
بيئة القرار تختلف



### ٤- نماذج اتخاذ القرار

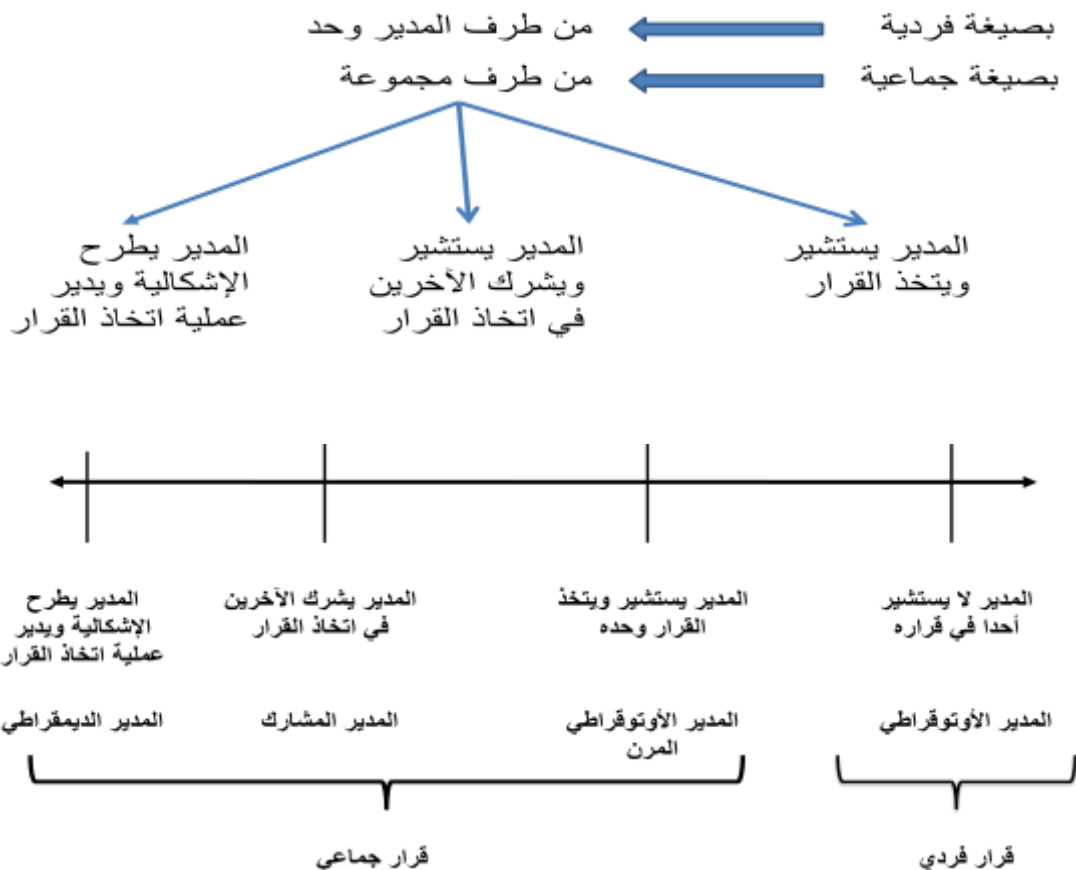


مناهج اتخاذ القرار



٥- المشاركة في اتخاذ القرار

حسب نمط الإدارة قد تتخذ القرارات



## المشاركة في اتخاذ القرارات

القرارات اليوم في اغلب المنظمات تكون جماعية

فاعلية القرار تعتمد على قدرة المدير على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار

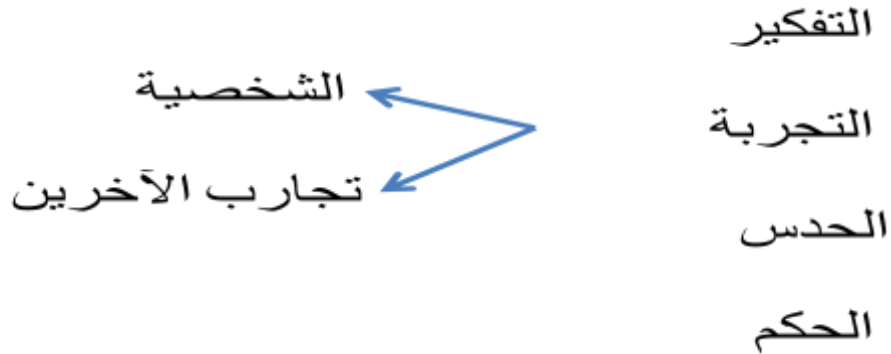
تختلف أساليب المديرين في ممارسة المشاركة في القرارات

هناك نماذج مطورة تعكس أساليب المديرين منها نموذج Vroom الموضح فيما يلي



## ٦- أسس اتخاذ القرار

أهم الأسس التي يتخذ عليها القرار هي :



## المعلومات والحاسب الآلي

المعلومات: هي بيانات تمت معالجتها لتصبح جاهزة الاستخدام في اتخاذ القرار، المعلومات الجيدة هي التي تمتاز بـ:

الدقة والمصداقية، 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

## الفصل السابع: أساسيات التنظيم

### الأهداف

- تعريف الطالب بأهم أساسيات التنظيم
- تعريف الطالب بأهم أنواع التنظيم
- تعريف الطالب بأهم جوانب التنظيم كالسلطة والمسؤولية

### المحتوى

- ↳ مفهوم التنظيم
- ↳ مفهوم الهيكل التنظيمي
- ↳ الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي
- ↳ أسس تجميع الوحدات التنظيمية
- ↳ السلطة والمسؤولية

### مفهوم التنظيم

التنظيم = أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة (ص. ٣٦٠)

التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة

يظهر التنظيم في تنسيق الجهود  
تقسيم العمل

تستخدم كلمة التنظيم عند الإشارة إلى الأنشطة التالية:

- ترتيب العمل في وحدات يمكن إدارتها بطريقة مترابطة
- إعداد تلك الوحدات بطريقة تمكنها من العمل بكفاءة
- تحقيق التكامل بين الوحدات واستبعاد التعارض بينها
- ضمان بناء تصميم يوفر أعلى إنتاجية ممكنة

وعليه فإن التنظيم كوظيفة هو وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً، لتحقيق الأهداف.

### مفهوم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي = إطار يبين  
(ص. ٣٦١)

مهام وحدات التنظيم  
العلاقات بين هذه الوحدات  
روابط الاتصال بينها

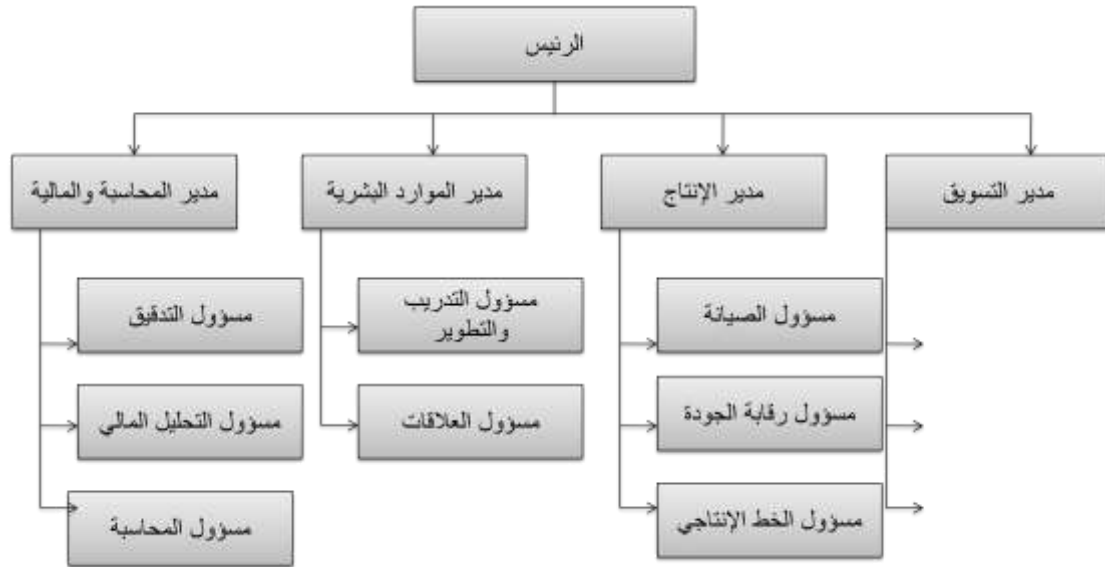


## الهيكل التنظيمي الرسمي

← معتمد من طرف الإدارة  
 ← يظهر العلاقات الرسمية  
 ← يظهر السلطة  
 ← يظهر في شكل خارطة تنظيمية

### الخارطة التنظيمية

مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي



مثل عن الخارطة التنظيمية (ص. ٣٦٢)

من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلي:

← تقسيم العمل  
 ← علاقات الإشراف  
 ← قنوات الاتصال  
 ← مستويات الإدارة  
 ← نطاق الإشراف

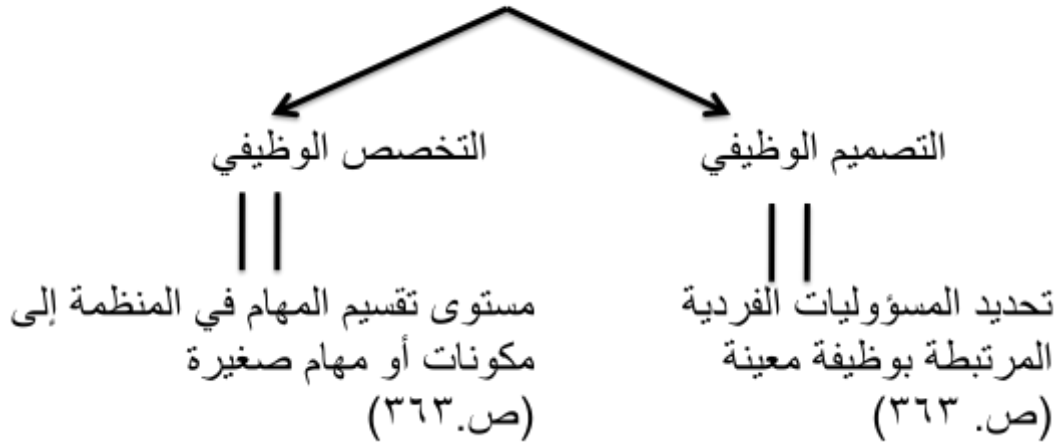
## الهيكل التنظيمي غير الرسمي

- ↔ 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

## التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي

### يعتمد الهيكل التنظيمي على



## بالإضافة إلى التخصص الوظيفي، تسهر المنظمة على :

- ↔ تدوير العمل (التدوير بالوظائف)
- ↔ توسيع العمل
- ↔ إثراء العمل

## أسس تجميع الوحدات التنظيمية

يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على أسس معينة

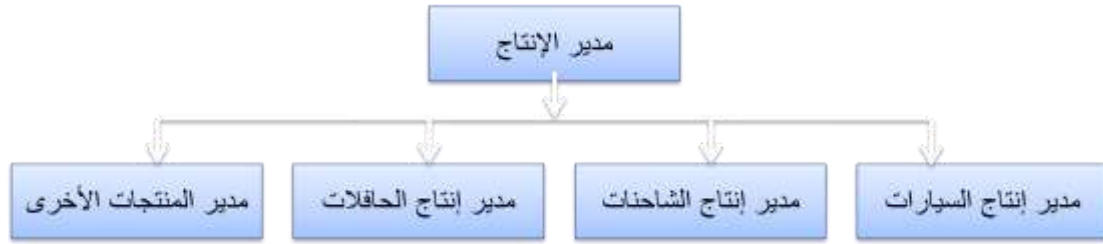
### الأساس الوظيفي

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف

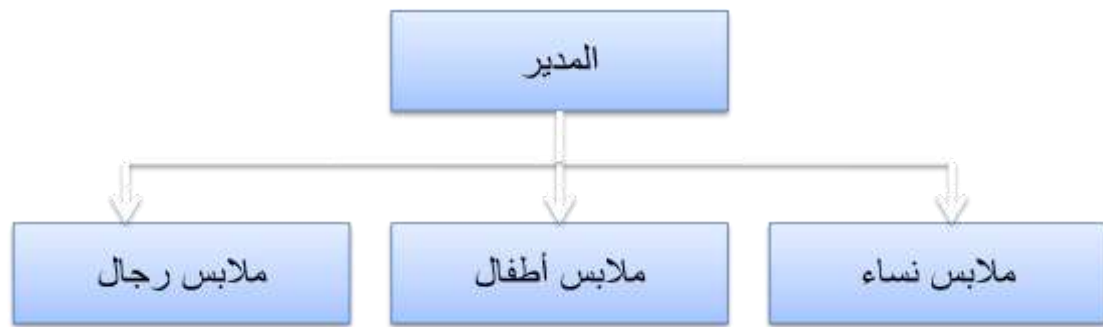


**على أساس المنتج**

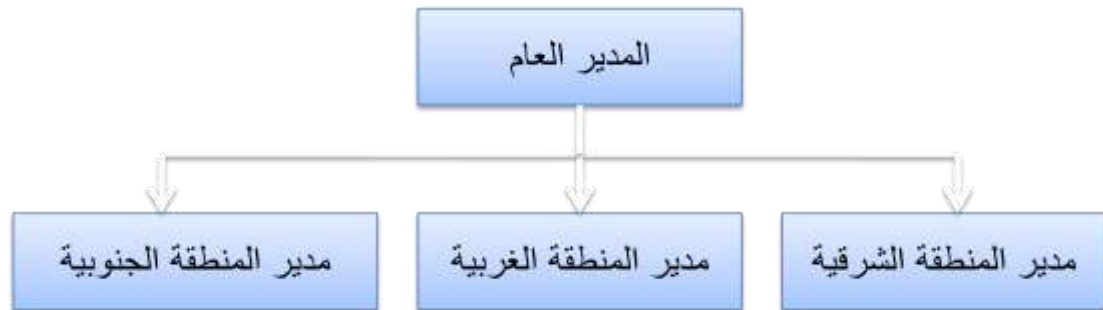
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس المنتجات

**على أساس الزبائن**

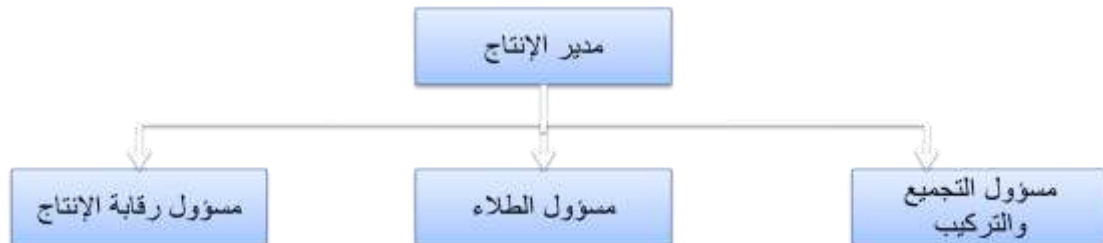
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن

**على الأساس الجغرافي**

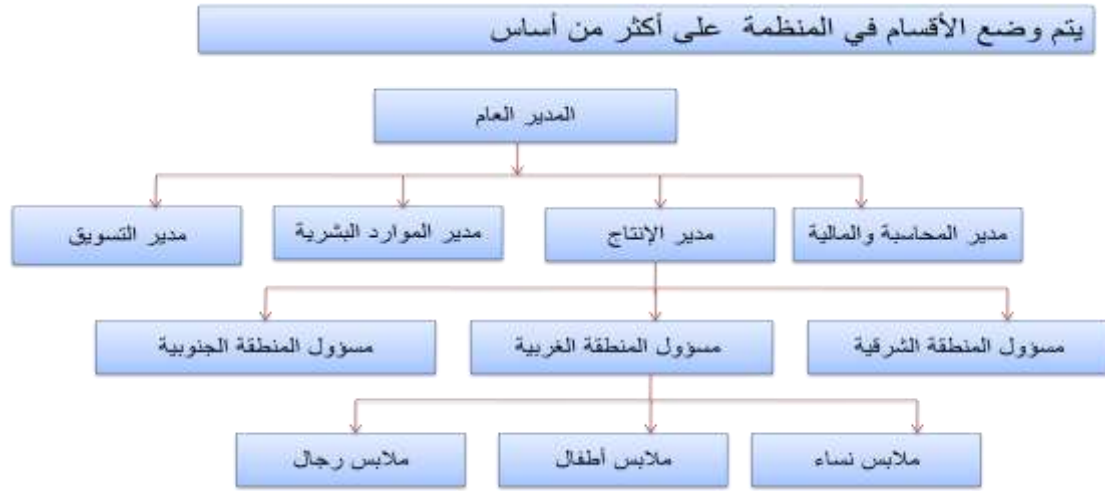
يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأسس الجغرافي

**على أساس عملية الإنتاج**

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس عملية الإنتاج



## التنظيم المختلط



## أنواع الهياكل التنظيمية

الهياكل التقليدية:

الهياكل الوظيفية

الهياكل على اساس الأقسام

الهياكل المصفوفية

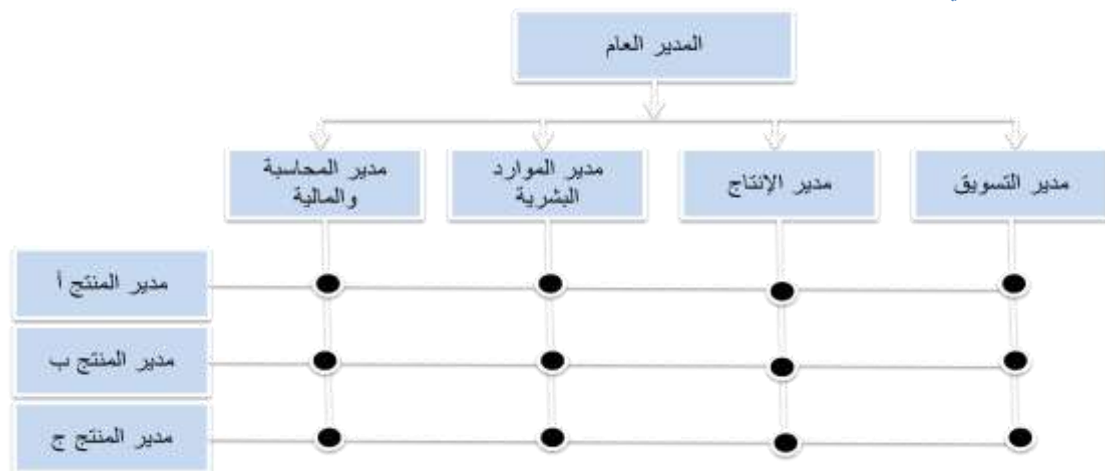
الهياكل الحديثة

هيكل الفريق

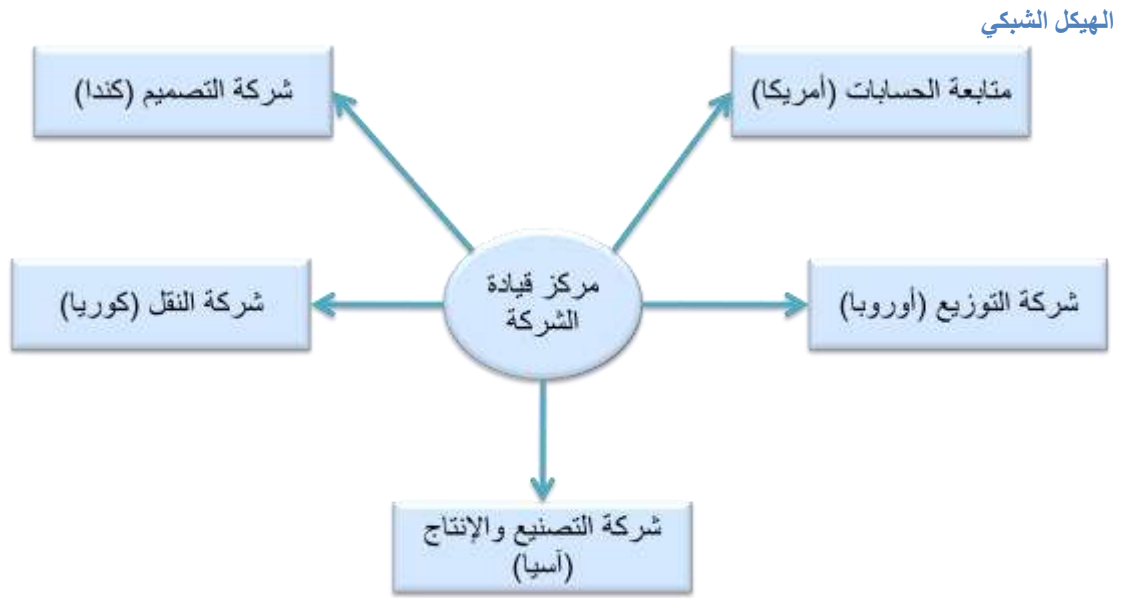
الهيكل الشبكي

الهيكل الافتراضي

الهياكل المصفوفي



يعرف هذا التنظيم بازدواجية السلطة



مثل عن الهيكل الشبكة (ص. ٣٧٦)

### سلسلة القيادة (سلسلة الأمرة)

هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة وفقاً لوحدة القيادة (وحدة الأمر) والتي تعني أن لكل فرد رئيس واحد أي أمر واحد

### السلطة

هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة (ص. ٣٨٠)

هي الحق الرسمي والقانوني للمدير أن يفرض تنفيذ أوامره على مرؤسيه

تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا

تفوض السلطة، أي ينقل جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى

تفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية

### أنواع السلطة

**السلطة المباشرة:** وهي سلطة المدير على مرؤسيه وتتضمن حقه في أن تنفذ أوامره هي سلطة تنفيذية

تظهر في شكل علاقة عمودية

**السلطة الاستشارية:** تتمثل في حق تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) تظهر في شكل علاقة غير عمودية

**السلطة الوظيفية:** هي سلطة متأتية من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة غير عمودية

## المسؤولية

المسؤولية هي قبول الشخص أن يحاسب على مهام أو وظائف وفق السلطة التي خولت له

## نطاق الإشراف

عدد الأفراد (أو الوحدات) الذين يشرف عليهم المدير الواحد

## القيادة

### الأهداف

- معرفة طبيعة و أساليب القيادة
- التعرف على بعض نظريات القيادة

### المحتوى

- 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 أجل 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

### من هم القادة؟

- هم الذين يملكون القدرة في التأثير على الآخرين بدون قسر او إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته

## القائد والمدير

بين المدير والقائد فروقات شتى.

*كل مدير ليس بالضرورة قائدا*

*القيادة تتمتع 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 خضوعا للنظام الإداري أو خوفا من العقاب بينما في القيادة يقبل الأفراد سلطة القائد من منطلق الإقناع، الحماس والحوافز.

المدير	القائد
١٣. مفكر ذو توجه عقلائي	١. ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
١٤. مشاور للآخرين ويقدم النصح	٢. مستشرف و يركز على المستقبل
١٥. مثابر وجاد ويركز على التطبيق	٣. متحمس وقادر على توليد الأفكار الجديدة
١٦. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية	٤. مرن ويستجيب للتغيرات
١٧. واقعي المزاج ويحسب المواقف	٥. قادر على الإيحاء وإثارة الحماس
١٨. تحليلي	٦. مبدع
١٩. منظم على أساس إجراءات معينة	٧. يتميز بالجرأة والإقدام
٢٠. محترس في اتخاذ القرار	٨. ذو خيال واسع
٢١. سلطوي ملتزم بالقوانين	٩. تجريبي
٢٢. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار	١٠. مبادر للتغيير
٢٣. قوة موقع وظيفي	١١. ذو شخصية قوية
٢٤. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها	١٢. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها

### التأثير والقوة والتمكين

**القوة** هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال استخدام الموارد المختلفة:

- القوة المرتبطة بالمنصب
- قوة المكافأة
- قوة القسر والإكراه
- القوة المرتبطة بالشخصية
- قوة الخبرة
- القوة المرجعية

**التأثير** هو محاولة تغيير سلوك الأفراد والذي يمكن ب:

- الاستشارة
- الإقناع العقلائي
- المناشدة الإيحائية
- تكتيكات كسب الرضا والمداهنة
- ممارسة الضغط بالتخويف
- دعم المستويات العليا
- تبادل المنافع

### التمكين

هو إحدى الأساليب المستخدمة لرفع فاعلية العاملين الآخرين  
التزويد بالمعلومات منح الصلاحيات  
الثقة في اتخاذ القرارات القيام بالأعمال باستقلالية  
التشجيع على المبادرة

## الأنماط الرئيسية للقيادة

حسب علاقة القائد باتباعه تصنف السلطة عموماً إلى الأصناف الثلاثة التالية:

**القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية**  
استبداد القائد برأيه وفرضه بالقوة

**القيادة الديمقراطية**  
استشارة المرؤوسين واتخاذ القرار

**القيادة الحرة أو الإهمالية**  
ترك المسؤولية الكاملة للمرؤوسين

## النظريات التقليدية في القيادة

اهتمت نظريات كثيرة بالقيادة

ومنها النظريات التقليدية التي تمثل النظريات الأولى في المجال

تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة

أي ما الذي يجعل هذا قائداً وهذا غير قائد ؟

← **نظرية الرجل العظيم**

← **نظرية السمات**

## نظرية الرجل العظيم

انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين

لهذا تعتبر أن القائد شخص عظيم

تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهؤلاء الأشخاص بالفترة والوراثة

حسب هذه النظرية: القائد هو شخص عظيم، له شخصية كاريزماتية كبيرة، يحظى بولاء الناس الذين ينفادون طوعاً لتحقيق إنجازات عظيمة (ص. ٤٦٤)

هذه النظرية لا تفسر القيادة لدى الآخرين، الرجال العاديين

## نظرية السمات

السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد (ص. ٤٦٥)

حسب هذه النظرية : القائد هو من يملك هذه السمات والخصائص (ص. ٤٦٥)

من بين السمات التي تذكرها النظرية:

الشعور العالي بالمسؤولية، درجة عالية من الذكاء، الحجم، الثقة بالنفس، الاستقامة، الأمانة ...



ملاحظة: حسب النظرية، السمات السابقة ضرورية للنجاح لكن غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة (ص. ٤٦٥)

### النظريات السلوكية

هناك العديد من 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

### دراسة جامعة أوهايو

ركزت هذه الدراسات على سلوكيات القائد

يركز القائد المهتم بالعمل على السلوكيات التالية:

- تخطيط وتحديد المطلوب انجازه
- توزيع مسؤوليات المهام
- تحديد مستويات أداء واضحة
- يحفز على انجاز المهام ومتابعة النتائج

يكون هذا القائد: مهتما بالإنتاج، أوتوقراطيا، مبادرا، مجددا، متسلطا.

يركز القائد المهتم بالأفراد على السلوكيات التالية:

- التعاطف والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين
- احترام مشاعر الآخرين
- الحساسية لحاجات الآخرين
- الثقة المتبادلة

يكون هذا القائد مهتما بالعاملين، مشاركا، متعاطفا، متكاملا، سهلا، مقتعا

### الشبكة الإدارية لـ: Blake & Mouton

وضع الباحثان جدولا ذي بعدين

- بعد للاهتمام بالأفراد
- وبعد بعد للاهتمام بالعمل.

سمي الجدول بالشبكة الإدارية حيث قسموا كل بعد فيه لتسع درجات

## الشبكة الإدارية لـ: Blake & Mouton

وضع الباحثان جدولاً ذي بعدين

- بعد للاهتمام بالأفراد
- وبعد بعد للاهتمام بالعمل.

سمي الجدول بالشبكة الإدارية حيث قسموا كل بعد فيه لتسع درجات

## الشبكة الإدارية لـ: Blake & Mouton

وضع الباحثان جدولاً ذي بعدين

- بعد للاهتمام بالأفراد
- وبعد بعد للاهتمام بالعمل.

سمي الجدول بالشبكة الإدارية حيث قسموا كل بعد فيه لتسع درجات

الشبكة الإدارية

### الشبكة الإدارية

التمط ٩ - ٩										التمط ٩ - ١	٩
	القائد المتألي									اهتمام بالأفراد وإتباع حاجاتهم	٨
											٧
											٦
				التمط ٥ - ٥							٥
										اهتمام	٤
				اهتمام وسط بين الأفراد والعمل							٣
										اهتمام قليل بالأفراد وبالعمل	٢
التمط ١ - ٩		تركيز تام على الإنتاجية								التمط ١ - ١	١
	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
											١٦
											الاهتمام بالعمل

### النظريات الموقفية

- حسب هذه النظريات القيادة تتوقف على ظروف معينة أهمها:
- الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكاتها
- خبرة القائد وشخصيته
- المروءون وخصائصهم وتطلعاتهم
- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها
- استراتيجيات وثقافة المنظمة

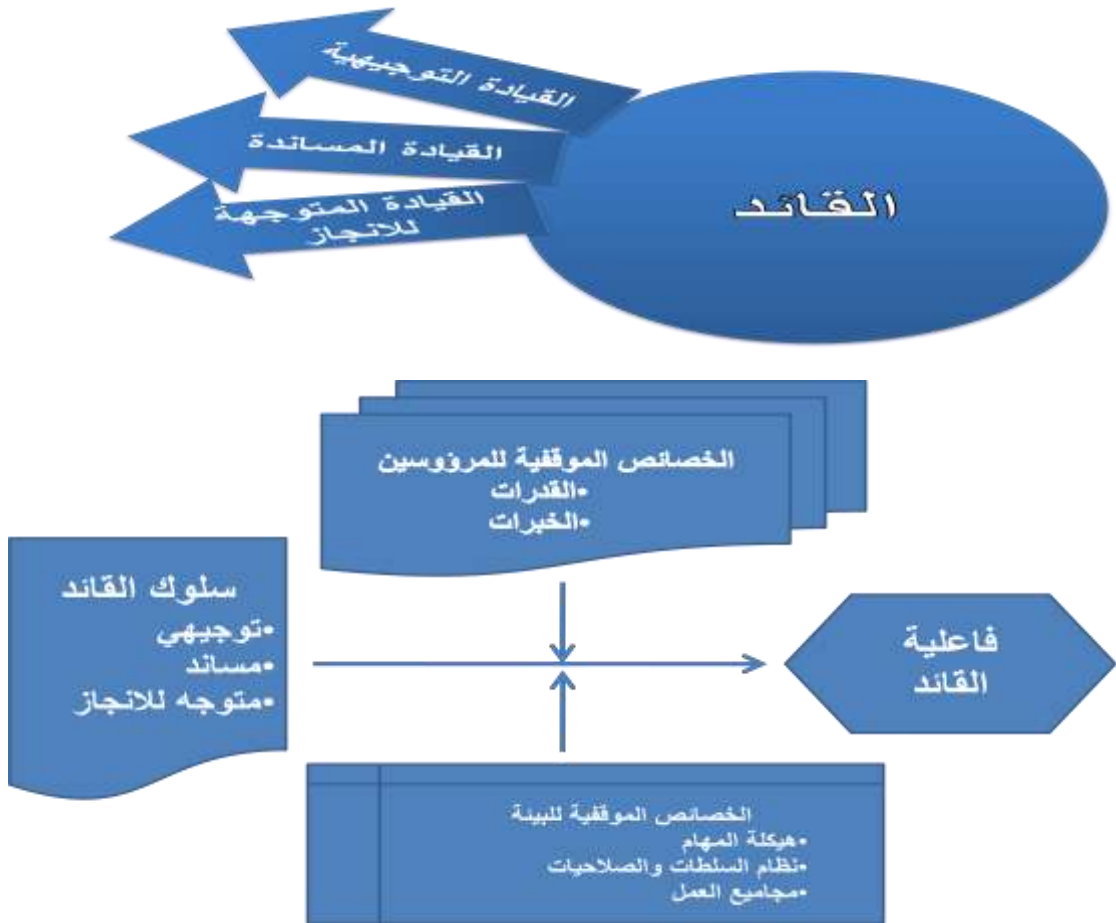
## النظرية التفاعلية

- القيادة ناتجة عن التفاعل بين القائد المرؤوسين والموقف



## نظرية المسار الهدف

- طور هذه النظرية روبرت هاوس
- القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات للموظفين
- حسب هاوس القادة يجب أن يتحركوا بين الأنماط التالية:





• ثقة عالية بالنفس  
• رؤية مستقبلية  
• قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها  
مفهومة  
• سلوك غير معتاد وخارق  
• الإيمان بالتغيير  
• حساسية عالية للتغيرات البيئية

## الاتجاهات الحديثة

- القيادة الكارزمية:
- أي القيادة التي لها القدرة على تحفيز الأفراد لتقديم أداء عال
- ينبع الأثر الكارزماي من:
- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح
- بناء نظام قيمى متكامل
- كسب ثقة الزبائن وودهم

## المستويات الخمس للنجاح القيادي:

- تقتضى بيئة الأعمال الحديثة لتحويل المنظمة إلى منظمة عظيمة التدرج في مستويات القيادة كما يلي:
- ٥ - قيادة المنظمات العظيمة: تواضع شخصي ومهنية عالية
- ٤ - التنفيذ الفاعل: التزام واسع حول رؤية واضحة
- ٣ - التمكن: وضع الخطط وتنظيم الأفراد بكفاءة وفاعلية
- ٢ - العضوية الفعالة: المساهمة بفاعلية في انجاز اهداف فريق العمل
- ١ - القابلية الفردية العالية: المساهمة والانتاج من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات الايجابية

## القيادة الافتراضية

- العمل اليوم يمكن أن يتم عبر فضاء الانترنت من المنزل وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية لا يلتقي فيها العاملون
- القادة الافتراضيون يجب ان يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل كما تكون لديهم مهارات اتصالية عالية.

## القيادة الخدماتية أو الداعمة

- قيادة تعمل من أجل انجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها

## القيادة النسائية

- أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين والقائد فيه يفضل أسلوب الإجماع ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي

## الفصل التاسع: التحفيز

### الأهداف

يهدف هذا الفصل:

تعريف الطالب بمسألة التحفيز في المنظمات

منح الطالب مجموعة من الأدوات الأساسية في مجال تحفيز الأفراد

### المحتوى

مصطلح التحفيز

نظريات التحفيز

### مفاهيم

#### الدافع:

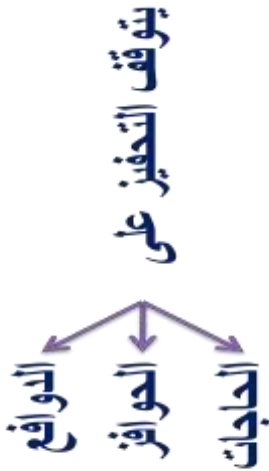
العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

#### الحاجة:

رغبة ملحة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

#### الحافز:

مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

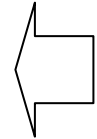


**التحفيز:** في الإدارة جانب من أهم الجوانب ومهمة من أكبر وأصعب مهام المدير.

وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق هدف المنظمة.

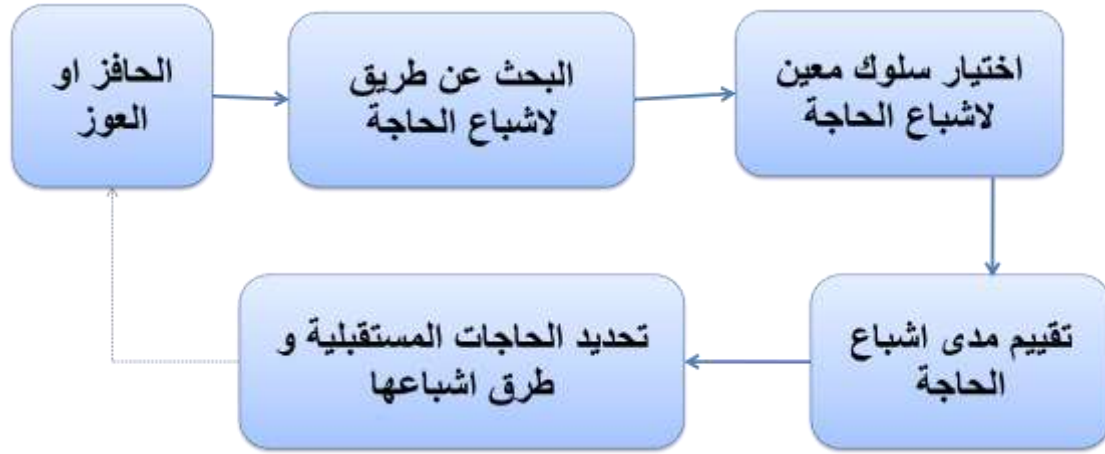
التحفيز = القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة

معرفة هذه القوى من طرف المدير ضرورية لتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وتحقيق الأهداف



لذا يلاحظ اهتمام المدير بالتحفيز في كل المنظمات

لكن نلاحظ أيضا اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز



### المدخل التقليدي

هو يعمل الإنسان من أجل الحصول على أعلى عوائد اقتصادية مادية

المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي وحسب هذا المنظور:

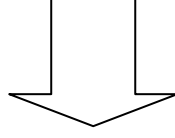
يربط الفكر الكلاسيكي الأداء بالمكافأة

وتشكل المكافأة المادية لدى هذا الفكر الحافز الوحيد على العمل

## مدخل العلاقات الإنسانية

جاء هذا المدخل نتيجة لأبحاث Hawthorne

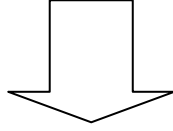
مفاده أن الإنسان لا يبحث عن المكافأة المادية فحسب بل يحتاج إلى جو عمل ملائم وإلى علاقات عمل مرضية



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 ومتشابكة ولتحفيزه لا بد من التعامل الشمولي



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

## المدخل المعاصر

يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات

**نظرية المحتوى:** تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل

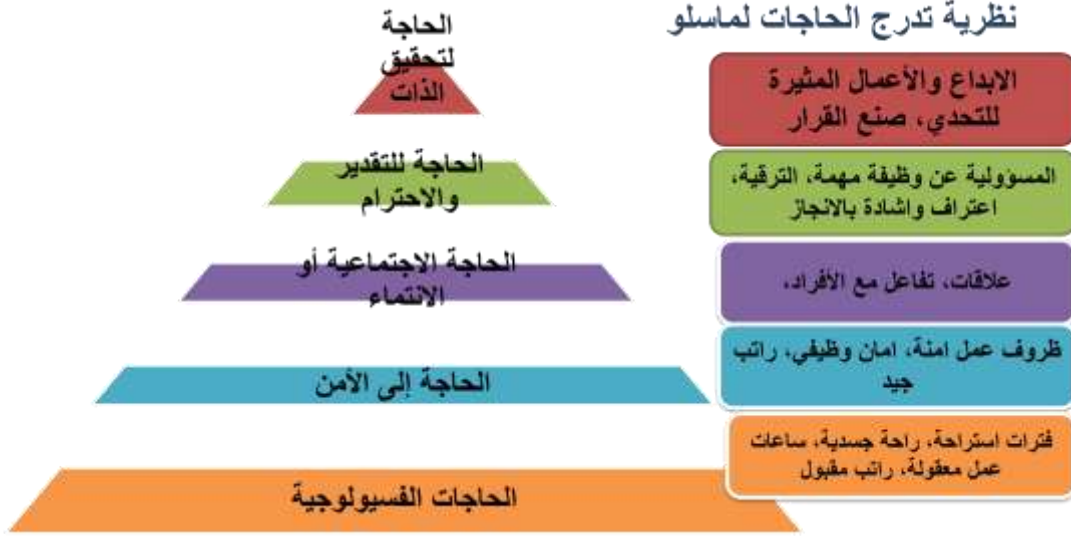
**نظرية العملية:** تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر

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

## نظريات التحفيز



## نظريات المحتوى



حسب نظرية ماسلو:

١ الحاجة المشبعة لا تحفز

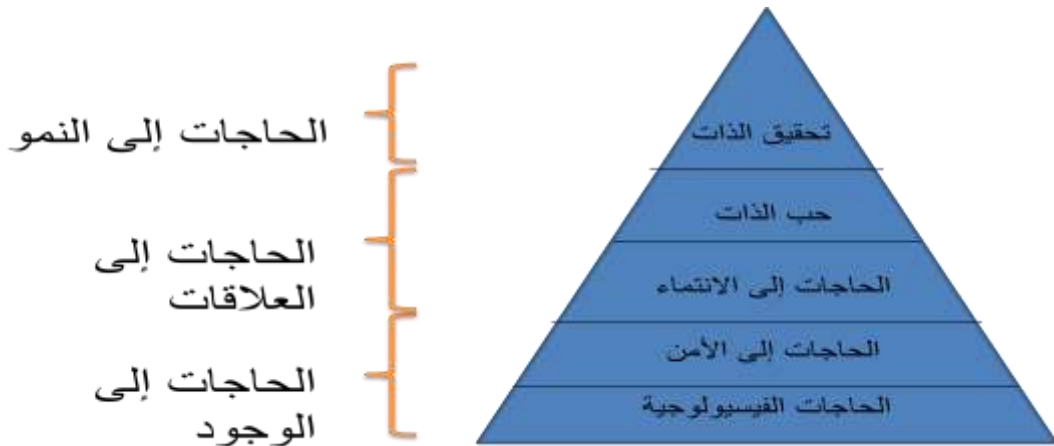
النقص (العوز) هو المحفز

٢ لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها

الحاجات ترتقي (تتطور)

## نظرية ألدرفر Alderfer

تقسم الحاجات إلى ٣ أنواع





**E**XISTENCE

١ حاجات الوجود

**R**ELATEDNESS

٢ حاجات العلاقات

**G**ROWTH

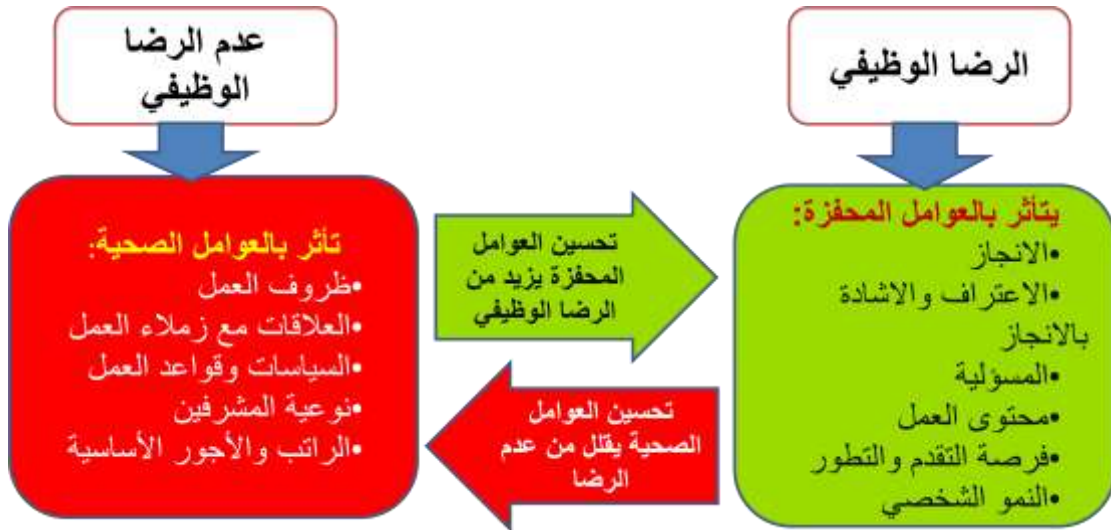
٣ حاجات النمو

هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات



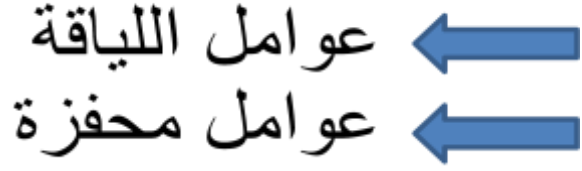
نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)



## نظرية هارزبرغ Herzberg

تسمى أيضا نظرية العاملين لـ Herzberg

تجمع هذه النظرية عوامل التحفيز في مجموعتين :



### عوامل اللياقة

هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل

تناسب العوامل الدنيا عند Maslow

تتضمن : الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية..

من خصائص هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا

مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا

### العوامل المحفزة (عوامل الرضا)

تناسب العوامل العليا عند Maslow

هي عوامل داخلية (عند الفرد) مثل :

إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز،

هي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة

تحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل

## نظرية McClelland

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

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

الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها

حسب  
McClelland  
الحاجات ٣ أنواع

## خلاصة نظريات المحتوى

- س كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد
- س هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض النتائج
- س هل يوجد هنا تسلسل هرمي للحاجات
- س ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد

## نظريات المسار

### ➤ نظرية الانتظار لـ 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 لـ SKINNER

تؤكد هذه النظرية على البيئة الخارجية

تفترض قانون الأثر ( effect law ) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر

التعزيز الايجابي

التعزيز السلبي

الإزالة

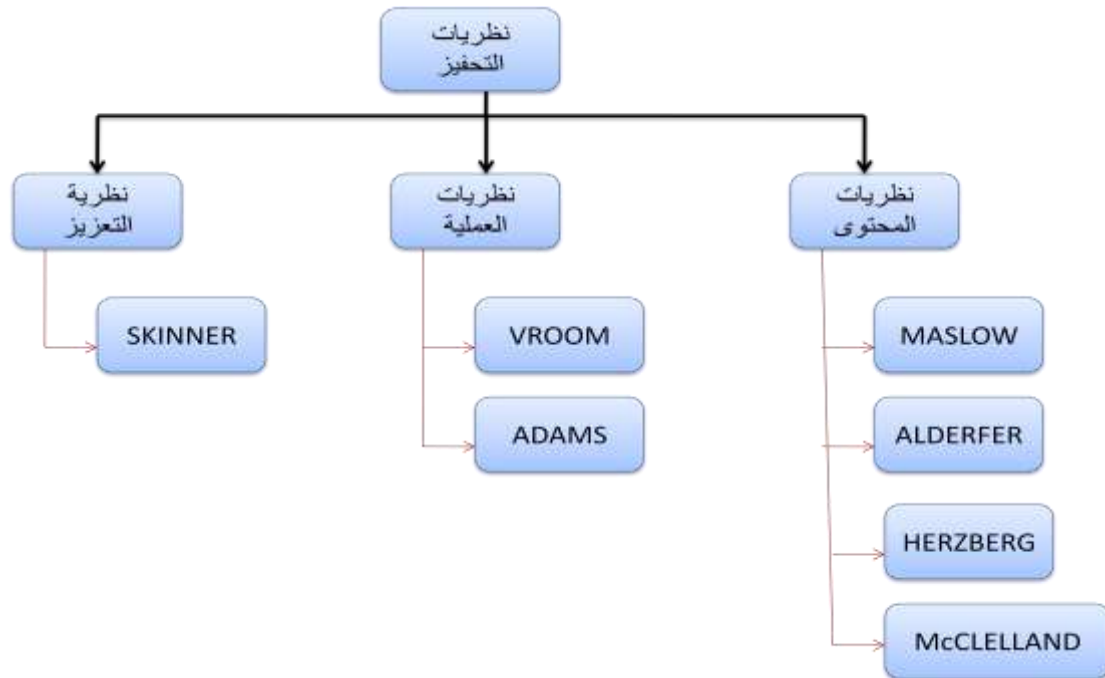
العقوبة

## التحفيز من خلال تصميم الوظائف والمكافآت

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

### التحفيز بالمشاركة

- حلقات الجودة
- الإفصاح المالي
- جدولة الوقت المرن
- فرق العمل



## الفصل العاشر: الاتصال

### الاتصال في الإدارة

مفهوم الاتصال

### الاتصال في الإدارة

أهمية الاتصال في الإدارة

عملية الاتصال

### مفهوم الاتصال

الاتصال = إرسال واستلام رموز ذات معنى بهدف الإعلام أو طلب شيء معين (ص. ٥٢٢)

يوجد الاتصال في الإدارة باستمرار.

يمكن من = إلقاء الأوامر، إعطاء التوجيهات، طلب العمل، تحديد الأهداف، الرقابة، الخ..

### الاتصال في الإدارة

الاتصال يوجد أثناء كل العمل الإداري وطول اليوم وعلى مدار السنة بدو توقف

التخطيط لتنسيق عمل التخطيط، وضع الأهداف، توضيح الأهدا

التنظيم لتنسيق عمل التنظيم، وضع المسؤوليات، توضيح المهام..

الدفع للتحيز، والقيادة...

الرقابة للطلب المعلومات، والقيام بالرقابة...

## لا توجد إدارة بدون اتصال



## في الإدارة يجب أن يكون الاتصال ذا أداء

يتم بفعالية  
تكون الرسالة واضحة  
كل الوضوح ومفهومة  
تماما (ص. ٥٢٢)

يتم بكفاءة  
تكون الرسالة بأدنى  
تكاليف وأفضل وسائل  
الاتصال (ص. ٥٢٢)



يجب أن يدار الاتصال

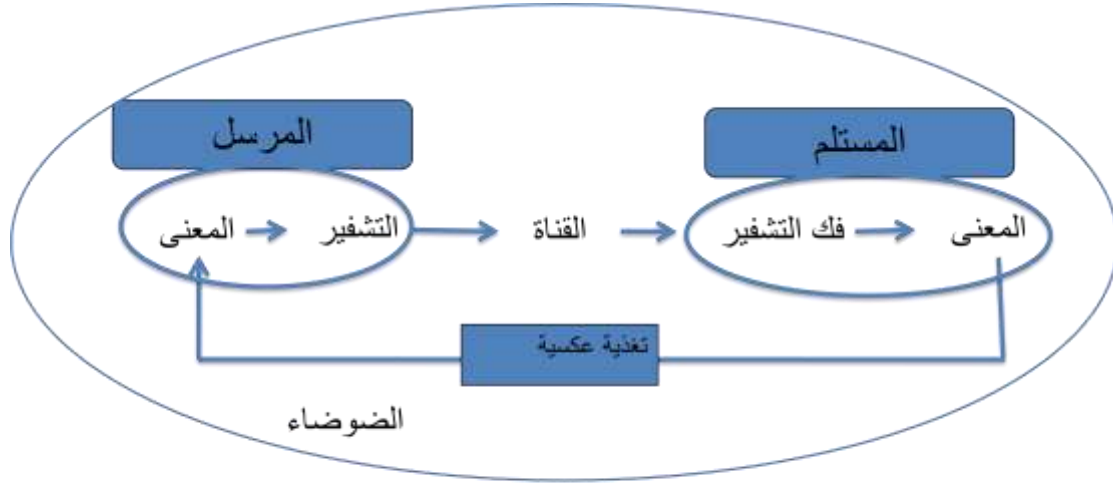
### أهمية الاتصال في الإدارة

تظهر أهمية الاتصال في الإدارة من خلال ما يلي :

- ✓ يضمن الاتصال التفاعل بين مجموعات العمل
- ✓ يمكن الاتصال المديرين من إعطاء التوجيهات والإعلان عن الأهداف، والقيام بالتحفيز ....
- ✓ يمكن الاتصال من إطلاع المسؤولين على كيفية العمل والنتائج، ومدى تحقيق الأهداف ...

### عملية الاتصال

الاتصال عملية، أي مجموعة من مراحل متسلسلة ومرتبطة



الفكرة المراد إيصالها	المعنى (الرسالة)
اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها صياغة الرسالة	التشفير
الوسيلة التي يتم عبرها بث الرسالة	قناة الاتصال
ترجمة أو تفسير الرموز	فك التشفير
المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى	الضوضاء
استجابة المستلم للمرسل	تغذية عكسية

## أنواع وشبكات الاتصال

يمكن تصنيف الاتصال حسب معايير مختلف :

### الاتصالات الرسمية

- حسب نوع الرسالة
- حسب الاتجاهات
- اتصالات فريق العمل

### الاتصالات غير الرسمية

#### الاتصالات الرسمية

##### ١. الاتصال الشفوي

- يكون عموماً وجهاً لوجه (ويمكن عن طريق الهاتف).
- تستعمل فيه الكلمات الشفوية للتعبير
- يمثل تقريباً ٩٠% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال في الإدارة
- يتميز بالسرعة، والفعالية، وسرعة الحصول على التغذية العكسية وسرعة التصحيح..

##### ٢. الاتصال المكتوب

- تبت الرسالة المطلوب إرسالها بشكل مكتوب
- الاتصال غير اللفظي
- تبت الرسالة بغير الألفاظ (لا شفوية ولا كتابية)، وتعتمد على الحركات الجسمية (الإشارة، النظرة، تعبير الوجه...)

## الاتصال حسب الاتجاهات

### الاتصالات الصاعدة

### الاتصالات النازلة

### الاتصالات الأفقية

### الاتصالات الصاعدة

تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أعلى منه في إطار الهرم التنظيمي

تعتبر الاتصالات الصاعدة مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل آراء المرؤوسين والمنفذين وكذا تقديرهم للأمور، وتقاريرهم عن العمل وشكواهم ...

## تحمل جزءاً مهماً من التغذية العكسية



## أنواع الاتصالات الصاعدة

### ١- المشاكل والصعوبات

ينقل العاملون عبر هذا النوع من الاتصال المشاكل التي تصادفهم والصعوبات التي يعرفونها في العمل وهذا فيه فائدة بالنسبة للمدير

### ٢- الاقتراحات

كما يتضمن هذا النوع أيضاً اقتراحات العاملين وتقديرهم للعمل وما يحيط به

### ٣- تقارير الأداء

تلعب التقارير عن الأداء دورا مهما في التحسين، وتأتي هي الأخرى ضمن الاتصالات الصاعدة

### ٤- الشكاوي ...

من بين الاتصالات الصاعدة، للشكاوي أهمية كبيرة لأنها تمكن الإدارة من معرفة واقع العمل ووجهات نظر كثيرة والحالة النفسية للأفراد ...

### ٥- النزاعات

تعد معرفة النزاعات ضرورية بالنسبة للمدير وتمثل الاتصالات الصاعدة كيفية نقلها إلى الإدارة

### الاتصالات النازلة

تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أدنى منه في إطار الهرم التنظيمي

تعتبر الاتصالات النازلة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل أوامر المديرين وتوجهاتهم، وإعلانهم عن الأهداف والآجال والتشجيع والتحفيز، وكيفية التصحيح...

## تحمل جزءا مهما من الممارسة الإدارية



### أنواع الاتصالات النازلة

#### الأهداف :

يتضمن هذا النوع من الاتصالات الإعلان عن الأهداف، وكيفية تحقيقها، وطرق وآجال تحقيقها..

#### العمل :

يتضمن هذا النوع من الاتصالات تحديد كيفية العمل وطرقه وإطاره من حيث علاقات الأفراد والوظائف...

#### الحفيز.

من بين الاتصالات النازلة أيضا تحفيز الإدارة للمرؤوسين، وتشجيعها لهم

### الاتصالات الأفقية

تتمثل في تبادل الرسائل بين المدراء أو الزملاء في نفس المستوى من وظائف مختلفة أو في نفس الوظيفة وفي نفس المستوى الإداري

### أنواع الاتصالات الأفقية

#### ١- اتصالات لحل مشاكل القسم:

وفيها كل الاتصالات التي تمكن من حل مشكل معينة متعلقة بالعمل كطلب المساعدة، وطلب معلومات...

#### ٢- اتصالات للتنسيق بين الأقسام

تتعلق بالأعمال المشتركة بين الأقسام، وتهدف إلى تمكين تحقيق الهدف المشترك (اجتماع، ...)



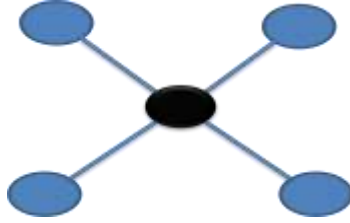
## شبكة اتصالات فريق العمل

الاتصالات بين فريق العمل ذات طابع تفاعلي بين الأعضاء وقد تكون:

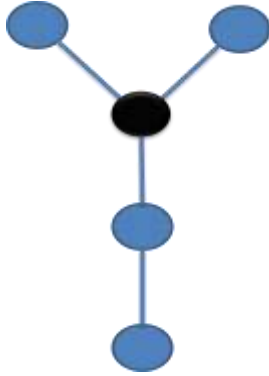
● مركزية  
● لا مركزية

### شبكة الاتصال المركزية:

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



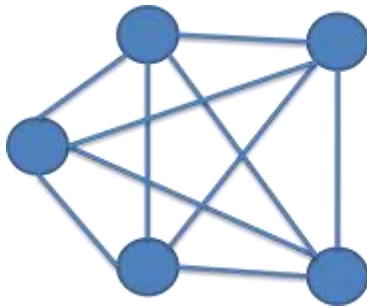
شبكة الاتصال المركزي  
لفريق العمل، مثال ١



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 المركزي لفريق العمل

## خصائص الاتصال المركزي لفريق العمل

يتميز هذا النوع بـ:

- السرعة في الحالات البسيطة
- البطء في الحالات المعقدة

## خصائص الاتصال اللام مركزي لفريق العمل

يتميز هذا النوع بـ:

- البطء في الحالات البسيطة
- السرعة في الحالات المعقدة

## الاتصال غير الرسمي

هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة وليس لها علاقة بهيمنة السلطة

الاتصالات غير الرسمية لها أهمية وفعالية كبيرتين في المنظمة

أنواع الاتصال غير الرسمي

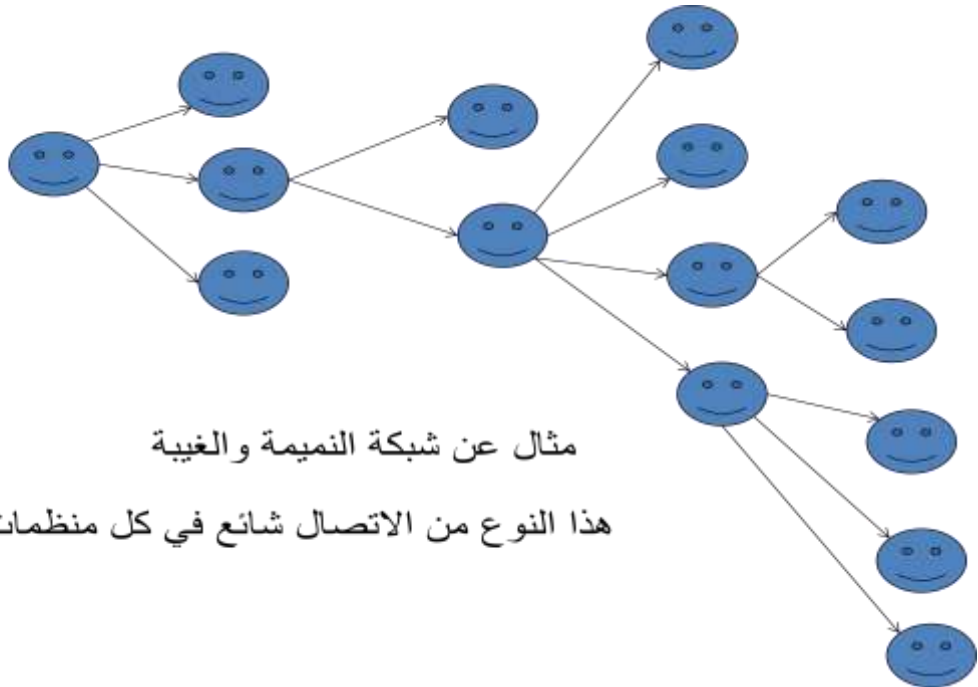
**الاتصالات العنقودية:**

✓ تأتي في شكل شبكي وتمتد إلى كل المنظمة

✓ أشكال كثيرة لكن أهم هذه الأشكال سلسلة النميمة والغيبية:

**سلسلة النميمة والغيبية:**

يقوم طرف ببث معلومات معينة، عموماً شخصية خاصة ببعض الأفراد، فمن الذين وصلهم الخبر من يحتفظ بالشر ومنهم من يفشيه وتستمر العملية.



مثال عن شبكة النميمة والغيبية

هذا النوع من الاتصال شائع في كل منظمات العالم

**عقبات الاتصال**

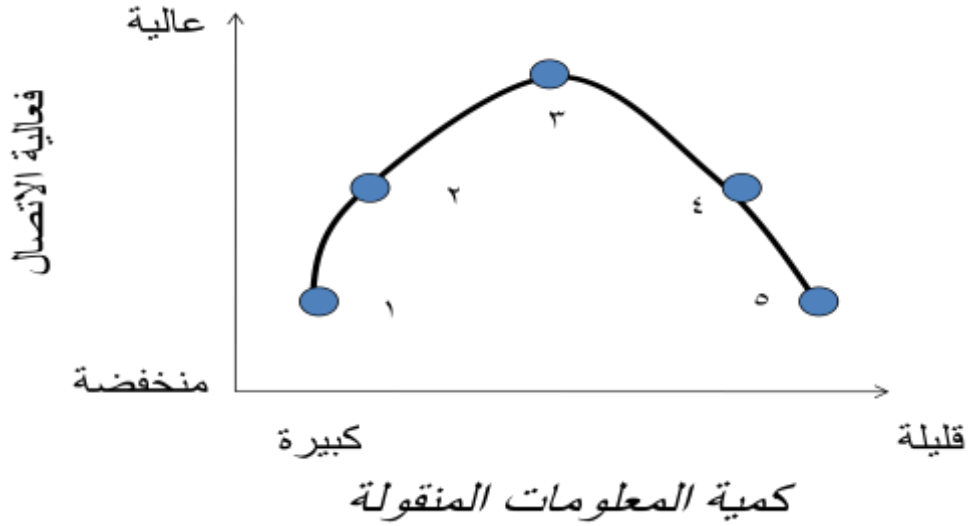
على مستوى المرسل

على مستوى القناة

على مستوى المستلم

**استراتيجيات الاتصال**

من النماذج الإستراتيجية لمعروفة في الاتصال



١- إستراتيجية انشر وتأمل

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

٢- إستراتيجية اخبر ورجب

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 مروّسين 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

### الرقابة

#### الأهداف

التعرف على الرقابة في المنظمة وهدفها

التعرف على مراحل وأنواع الرقابة

#### المحتوى

- مفهوم الرقابة
- مراحل الرقابة
- أنواع الرقابة

#### ١- مفهوم الرقابة

الرقابة = نشاط منهجي يهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة (ص.٢٢٨)

الرقابة = مقارنة ما هو حاصل فعلا في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا (ص.٢٢٨)

#### مفهوم الرقابة

- التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة وتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل التقويم ومنع التكرار
- قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة

#### عملية الرقابة

عملية الرقابة (أو العملية الرقابية) = عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة (ص.٢٢٨)



عملية الرقابة = عملية مستمرة في كل أنحاء المنظمة (ص.٢٢٨)

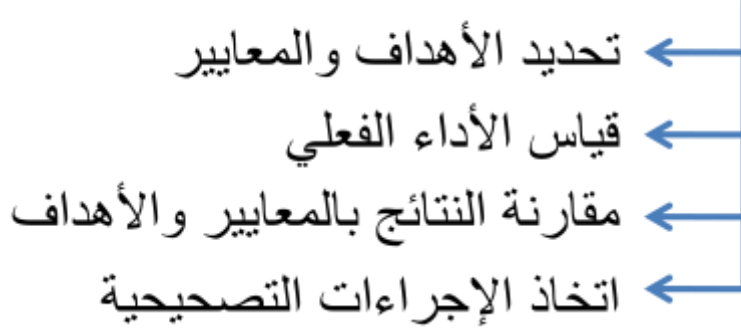
#### أهداف الرقابة

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

## مراحل الرقابة أربعة :



## تحديد الأهداف والمعايير

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

الرقابة تنطلق مع التخطيط فلا رقابة بدون تخطيط

## المعيار

المعيار = مستوى معين قد يكون رقما، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها

المعيار = الحكم لقبول الإنجاز أو رفضه

## الهدف :

ارجع لفصل التخطيط

## المعايير نوعان:

- 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)
- معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

## قياس الأداء الفعلي

يتمثل في القياس الدقيق والفعلي لما تم فعلا في الواقع من إنجاز على مستوى معين (الأقسام، الأفراد، المنظمة ...)

غالبا ما يكون القياس كميا (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)

## مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

تتمثل هذه المرحلة في مقارنة ما تم فعلا بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا

تستهدف هذه المقارنة معرفة مستوى الإنجاز بالنسبة للمنتظر



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

### ٣- أنواع الرقابة



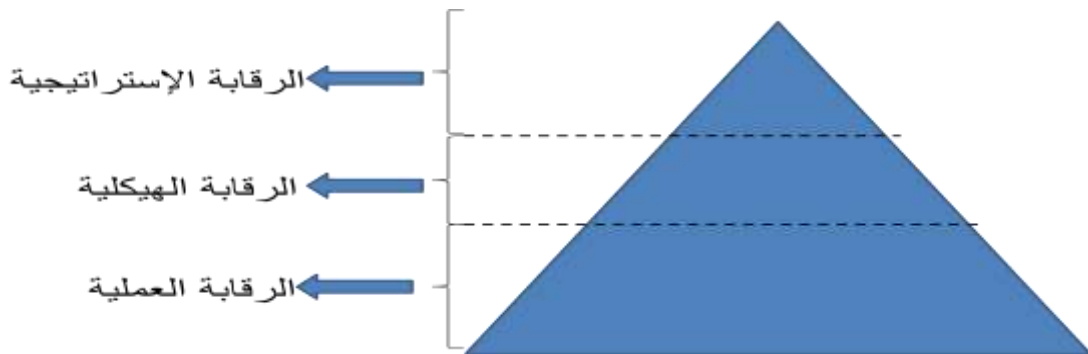
### التصنيف حسب مستوى الرقابة

حسب المستوى تنقسم الرقابة إلى:

رقابة إستراتيجية: تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات للمنظمة أو وحدات أعمالها، أو أقسامها الرئيسية

رقابة هيكلية: تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها

رقابة عملية: تركز على كيفية إنجاز المهام العملية (الجارية)



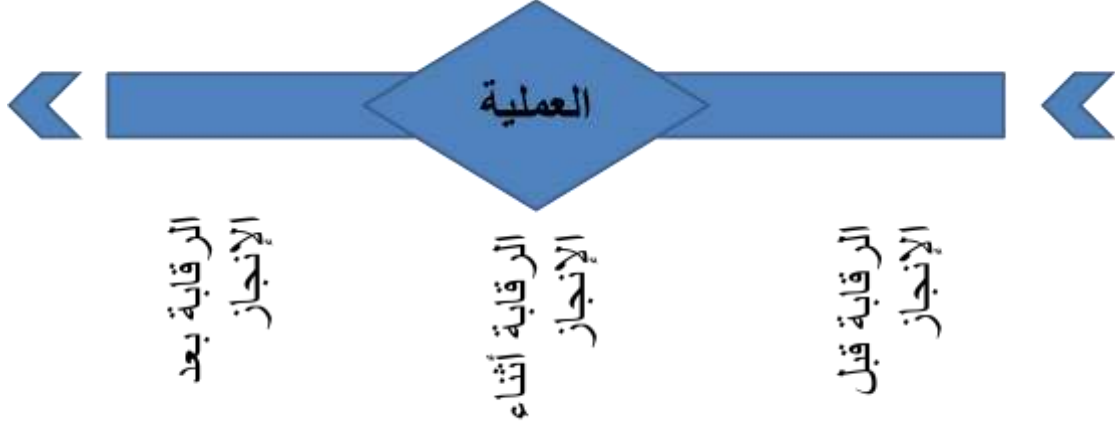
### التصنيف حسب وقت الرقابة

حسب الوقت الذي تتم فيه، تصنف الرقابة إلى:

الرقابة قبل الإنجاز: تتمثل في التأكد من صحة المدخلات قبل البدء في التنفيذ

الرقابة أثناء الإنجاز: التركيز على كيفية تنفيذ العمل أثناء القيام به

الرقابة بعد الإنجاز: تركز على رقابة المخرجات



## المحاضرة الثانية عشر

## الفصل السادس

## : أشكال منظمات الأعمال ووظائفها

## الأهداف

التعرف على أشكال المنظمات القانونية

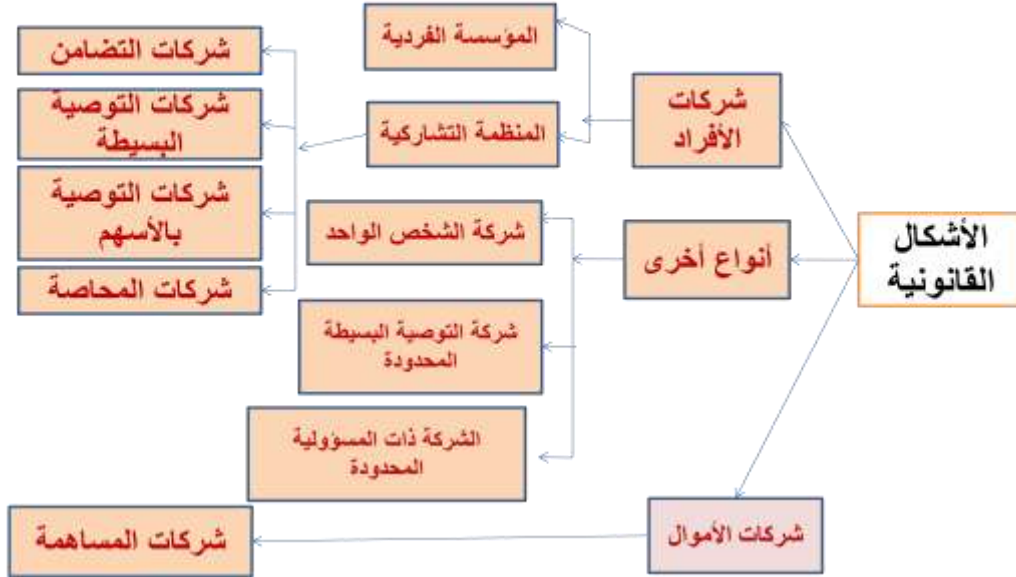
البدائل المختلفة للأشكال القانونية

## ماهية الشكل القانوني

هو الشكل أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما

تحصل على الترخيص وممارسة النشاط الفعلي الرسمي. (ص ٥٦٣)

## الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال



## ١- شركات الأفراد:

- هي منظمة أو مؤسسة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد. يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح
- منظمة تشاركية: كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح ويأخذ الكيان صيغ متعددة (شركات عائلية، شركات التوصية....)
- ٢- شركات الأموال، شركات مساهمة وهي أعمال مهيكلة وموجودة ككيان قانوني مستقل عن المساهمين الذين تتحدد مسؤولياتهم فقط بمساهماتهم المالية.
- وهناك أنواع أخرى وعموما هي شركات مختلطة أو هجينة تحاول أن تستفيد من ميزات النوعين السابقين معا ونذكر منها شركة الشخص الواحد ، وشركة التوصية البسيطة المحدودة والشركة ذات المسؤولية المحدودة.



## العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني

الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

رغبة المالك في السيطرة على المنظمة

هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه

المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب قانونياً

المخاطر المحتملة من العمل واستعدادات المالكين لتحمل المسؤولية

العمر المتوقع للأعمال

التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد

## الإدارة المالية

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

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

التخطيط المالي

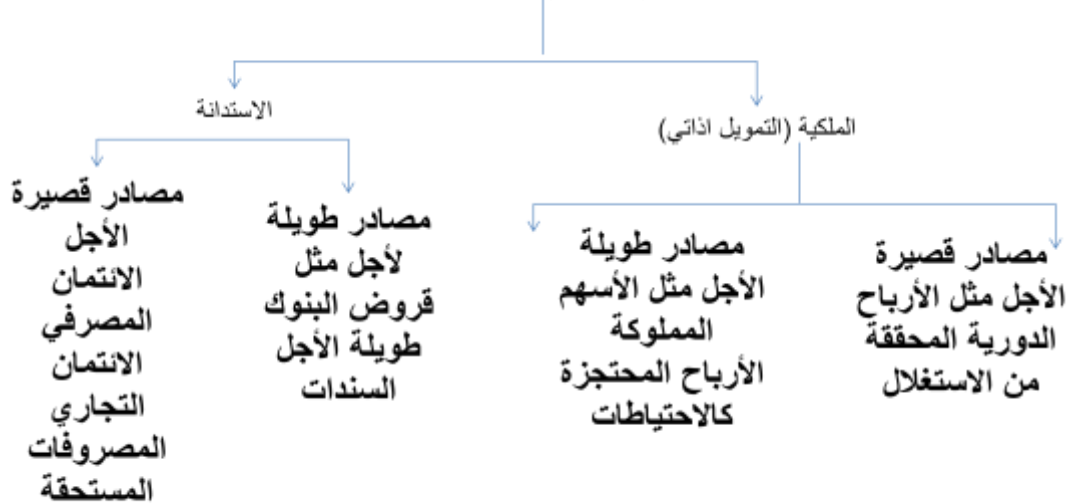
التنظيم المالي

الرقابة المالية

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

ضمان التوازن المالي للمنظمة بين الموارد والاستخدامات

## مصادر الأموال



### 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

### وظائف إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

الاستقطاب

الاختيار والتعيين

المكافأة

إدارة المسار المهني

الترقية

التنزيل

النقل

الفصل

التدريب والتطوير

### وظيفة الإنتاج:

**الإنتاج** هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات

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

لإجراء عملية الإنتاج بمفهومها التقليدي يجب توافر:

-الاستهلاكات - الموارد البشرية -التجهيزات

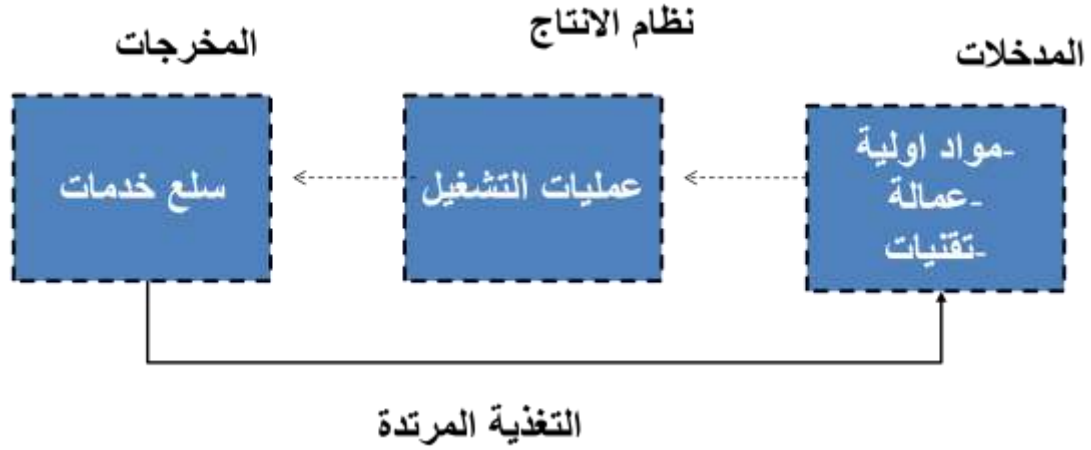
أما الإنتاج بالمعنى الواسع فيعني كل عملية في المنظمة أدت إلى خلق قيمة سواء كانت في شكل مادي كالسلع او شكل  
غير مادي كالخدمات

**المنتج:** هو الناتج النهائي لعملية التشغيل

قد يكون تام الصنع مثل السيارة او نصف مصنع أو تحت التصنيع مثل أجزاء المحرك

دالة الإنتاج: الإنتاج = الآلات، المواد، الطاقة، اساليب الإنتاج...

عمليات الإنتاج:



### إدارة الإنتاج

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

#### ١ - تخطيط الإنتاج:

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

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

سياسة المنتج للمنظمة بالتوافق 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 الاستهلاكات ، الموارد البشرية... .

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

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

الجودة فلسفة

تشمل كل الأنشطة في المنظمة

دخلت كل الميادين بما في ذلك الخدمات

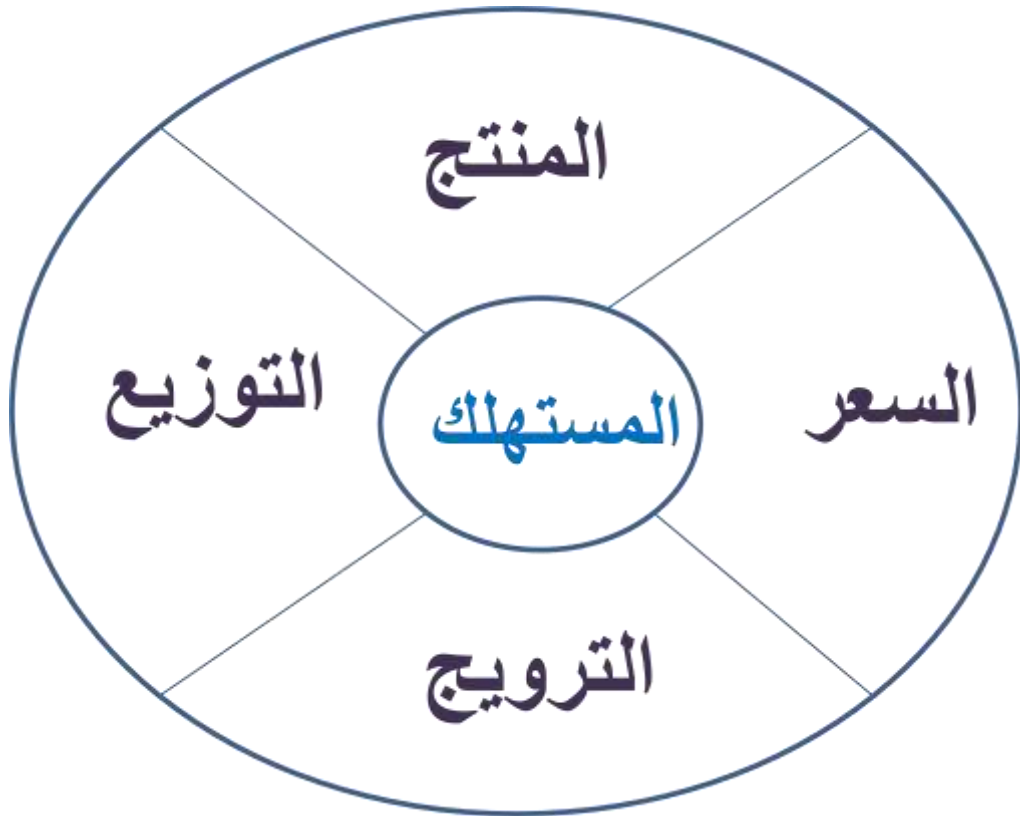
### وظيفة التسويق: مفهوم

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 المستهلك
- تعظيم رضا المستهلك
- تقليص الفجوة بين خصائص المنتج ومتطلبات الزبون
- ضمان ولاء الزبائن

### المزيج التسويقي



## المحاضرة الثالثة عشر

### الفصل السادس

#### 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 ويفق بينها ويديرها

الدولة التي يكثر فيها المبادرون تزدهر اقتصاديا

الروح الريادية

### خصائص المبادرون

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

### تصورات خاطئة

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

## الأعمال الصغيرة

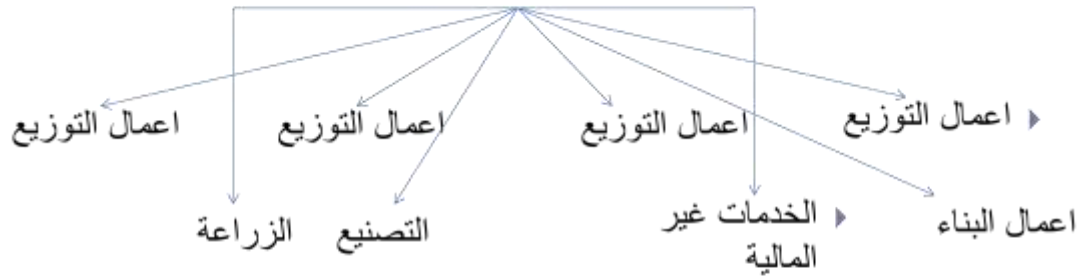


## معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

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 ١.٠٠٠.٠٠٠	بين ١ - ٥ مليون	أكثر من ٥ مليون

### مجالات الأعمال



### أهمية الأعمال الصغيرة



الريادة والانتريبت

الانتريبت فتحت مجالا واسعا للمبادرين

الأعمال الافتراضية

التجارة الالكترونية

الأعمال الصغيرة قد تكون دولية

الخدمات الحاسوبية والتكنولوجية

## أسباب الفشل

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



## التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة

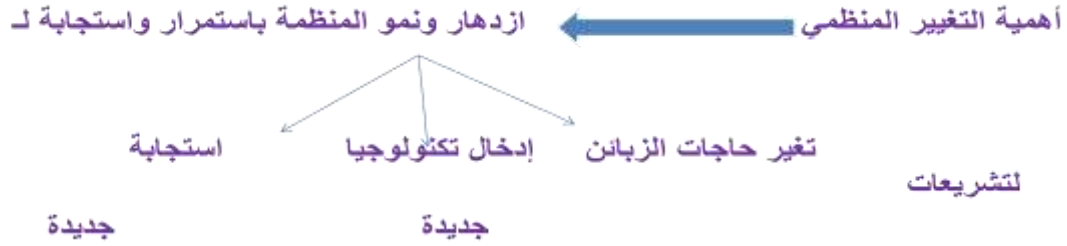
- الإبداع المستمر والروح الريادية
- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري.
- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية
- إدارة نمو المشروع
- اختيار شكل الملكية
- التمويل

## خطة الأعمال

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

### التغيير المنظ

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



### قوى التغيير

قوى التغيير يمكن أن توجد داخل المنظمة أو خارجها

## قوى التغيير الخارجية

تمثل قوى بيئية موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة

تكنولوجيا...

منافسين

مستهلكين

## قوى التغيير الداخلية

تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات مثل

إدخال تكنولوجيا جديدة

إيجاد قسم جديد

الرغبة في النمو السريع



## التغيير المخطط والتغيير الطارئ

- التغيير المخطط هو كل تغيير يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة
- التغيير الطارئ هو استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها
- 

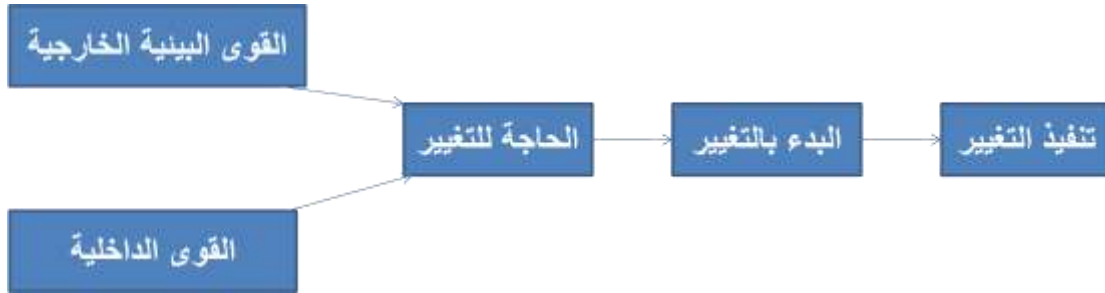
المدرء يفضلون التغيير المخطط الذي يقتضي معرفة

وفهم التغيير وكيفية حصول التأثيرات الناجمة عنه



## الحاجة للتغيير

- قوى التغيير تستدعي استجابة وإجراء تغيير خصوصا إذا ما طرحت مشكلة أو حدث أزمة
- والعكس تماما بالنسبة للعاملين فهم لا يرغبون وقد يقاومون إحداث أي تغيير



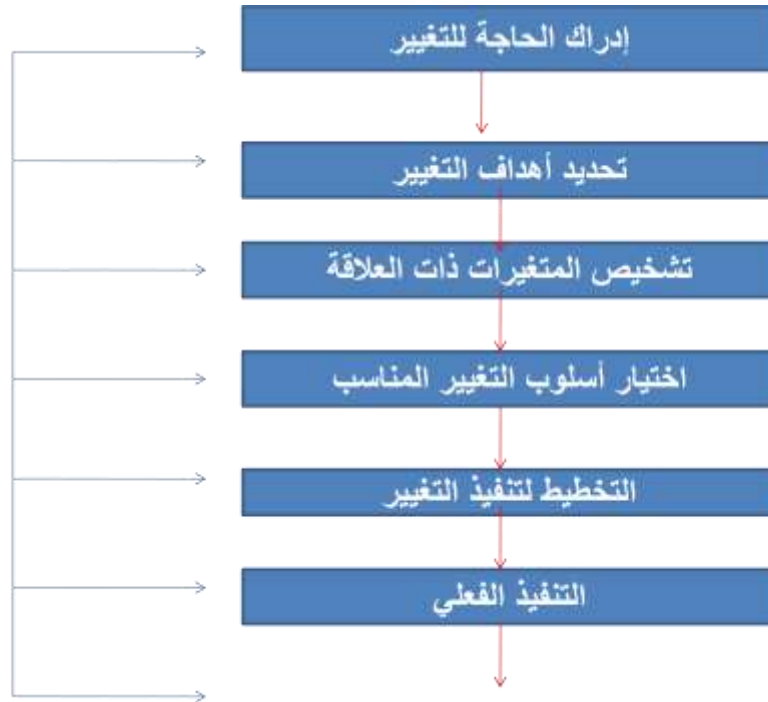
- يمكن أن تكون فجوة الأداء سببا في إجراء التغيير
- فجوة الأداء ← الفرق بين مستوى الأداء المستهدف والأداء المحقق فعلا
- يشكل تحليل SWOT الذي يشخص الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية أداة مهمة للوقوف على مدى الحاجة للتغيير.

## أنواع التغيير التنظيمي

- من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحدا أو أكثر من المجالات التالية الموضحة في الشكل أدناه:

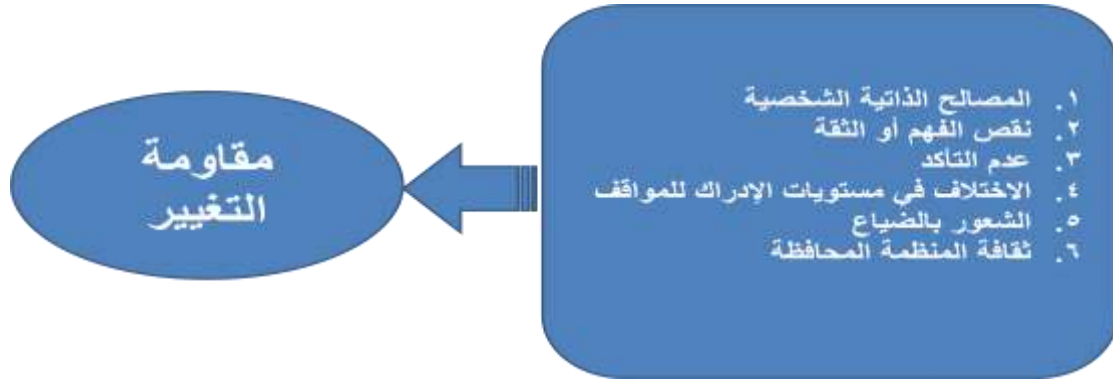
الأفراد	التكنولوجيا والمعلومات	هيكل المنظمة والتصميم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوكيات</li> <li>• المهارات</li> <li>• الأداء</li> <li>• الإدراك</li> <li>• التوقعات</li> <li>• القيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكنولوجيا المعلومات</li> <li>• التجهيزات والمكانن</li> <li>• العمليات الإنتاجية</li> <li>• تتابع أو تعاقب أنشطة العمل</li> <li>• نظام الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم الوظيفة</li> <li>• التقسيم ( إقامة الوحدات التنظيمية)</li> <li>• علاقات الرؤساء مع المرؤوسين</li> <li>• توزيع السلطة</li> <li>• أساليب التنسيق</li> <li>• العلاقات الوظيفية والاستشارية</li> <li>• التصميم بأكمله</li> <li>• إدارة الموارد البشرية</li> </ul>

- يمكن أن تأخذ عملية التغيير المخطط مراحل متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير والتي يمكن أن تجمل بالخطوات الممثلة بالشكل التالي:



## مقاومة التغيير

- وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.
- ترتبط هذه العملية بأسباب عديدة منها:



### التغلب على مقاومة التغيير

- يمكن للإدارة أن تستخدم أساليب عديدة للتقليل من مقاومة التغيير نجملها في الجدول التالي

الأسلوب	متى يستخدم	المزايا	العيوب
المشاركة	عندما يكون للمقاومين خبرة يمكن أن يشاركوا بها	زيادة اندماج العاملين وقبولهم	تحتاج لوقت طويل ويمكن أن يؤدي لحلول غير فاعلة
المفاوضات	ضرورية عندما تأتي المقاومة من مجموعة ذات قوة	يمكن شراء الموافقة والقبول بالتغيير	كلفة عالية ويفتح الباب لجهات أخرى لممارسة الضغط
التربية والاتصالات	عندما تكون المقاومة قائمة على أساس سوء فهم	إزالة سوء الفهم	لا تفيد 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
المناوراة 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

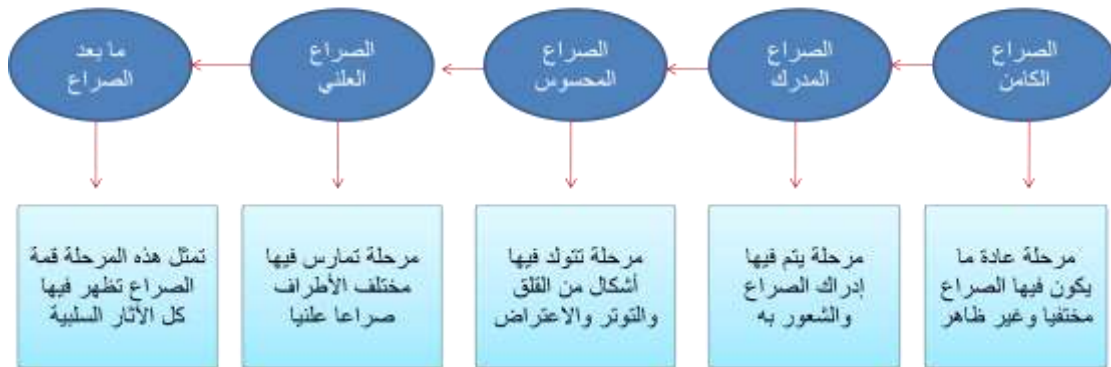
• هو حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض واختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع أخرى

أسباب الصراع: أسباب عقلانية نتيجة اختلاف الأهداف وطرق تحقيقها وأخرى غير عقلانية تنشأ من السلوك العدواني والفهم المشوه والتمسك بالرأي.

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. درجة الاستقلال الوظيفي
٢. التفاوت في السلوك بين الأفراد والأقسام
٣. تباين واختلاف الأهداف
٤. التداخل بين المسؤوليات والصلاحيات وعدم وضوح الأدوار

## مراحل الصراع التنظيمي



## أنواع الصراع التنظيمي



## التعامل مع الصراع

هناك طرق مختلفة لمعالجة الصراع وإدارته وتقليل أثاره السلبية ، تركز في جلها على معرفة أسباب الصراع أولاً ثم استخدام الأساليب العلمية لحل النزاع أو تخفيف حدة الصراع وإزالته سواء بالاقناع أو التفاوض أو التوفيق بين الأطراف المتصارعة عن طريق تدخل طرف ثالث في شكل وساطة.

تمت بحمد الله

مع تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح

أخوكم /فهد الشمري

15@hh7.net