



مبادئ الإدارة

د / محمد الدوغان

إعداد
هتآن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحاضرة الاولى

الفصل الاول : مفاهيم حول الإدارة

مقدمة :

الإدارة ..

- مفهوم الإدارة
- وظائف الإدارة

المدير ..

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

المنظمة ..

- مفهوم المنظمة
- أهم أنواع المنظمات

مقدمة .. هدف الفصل

تعريف الطالب ببعض مفاهيم الإدارة .

النتائج المنتظرة : ينتظر من الطالب بعد هذا الفصل أن :

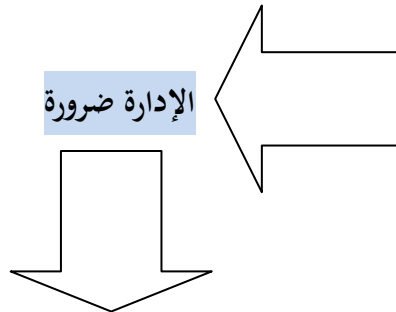
- تكون لديه فكرة واضحة عن مفهوم الإدارة؛
- يكن قادرا على التعرف على المدير وعلى مستويات المدراء؛
- يعرف المنظمة بأنواعها.

مقدمة : لماذا ندرس الإدارة ؟

في وقتنا :

- النشاط الاقتصادي أصبح أكثر تعقيدا
- البيئة تتغير بسرعة
- ازداد عدم اليقين
- بالإضافة إلى كون :

- العمل بالمنظمات يتم بفضل عدد من الأفراد
- تقاسم المهام داخل المنظمات هو ضروري
- تقاسم المسؤوليات أيضا مهم



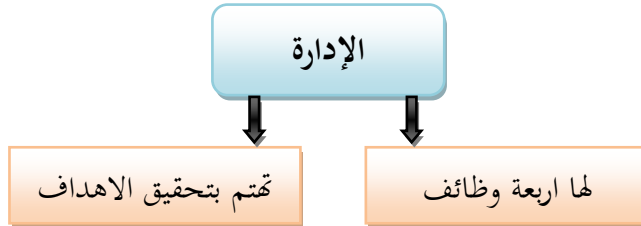
يزيد اهتمام المجتمعات المتقدمة بالإدارة باستمرار

مفهوم الإدارة :

- هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.
- هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.
- الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين .

تعريف الإدارة :

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



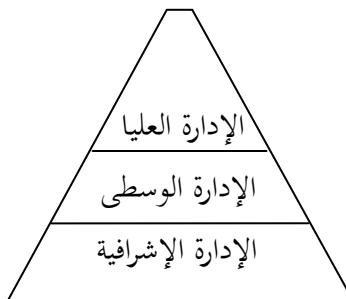
وظائف الإدارة :

- 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 :

- 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 مسئول عن إنجازات مرؤوسيه .
- له السلطة حتى يستطيع القيام بهذه المسؤولية كما ينبغي (له صلاحية تقديم الأوامر لمرؤوسيه، وتحفيزهم، وعقابهم ...).

مستويات الإدارة :



مدراء الإدارة العليا ..

: CEO "Chief Executive Officer"

- نجد في هذا المستوى: الرئيس، نائب الرئيس..
 - هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة
 - يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية
 - لهم دور في تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات
- مدراء الإدارة الوسطى ..

: Middle Managers

- لهم مهمة رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية
 - هم مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا
 - مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطة الاستراتيجية)
 - لهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى
- مدراء الإدارة الإشرافية ..

: Supervisors

- لهم دور الإشراف أو الملاحظة
- هم في اغلب الأحيان من قدامى العاملين الفنيين
- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

أدوار المدير :

الأدوار التفاعلية :

التفاعل مع افراد ، مجموعات ، منظمات .. لتوجيههم نحو الاهداف. وهو ايضا حلقة وصل مع هذه الاطراف.

الادوار المعلوماتية :

استلام وبلورة و تبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة

الادوار القرارية :

استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل وخارج المنظمة، توزيع الموارد والتفاوض مع اطراف مختلفة

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

أحسن مدير لسنة ٢٠٠٨ في اسبانيا :

ماريا غرانا (٣٩ سنة) مديرة شركة مايكروسوفت اسبانيا نالت جائزة احسن مدير لسنة ٢٠٠٨ باسبانيا لانها ابدعت في ادارة الموارد البشرية. هذه المديرية وضعت في قلب اهتمامات المنظمة الموظفين والعاملين، حيث أخذت بعين الاعتبار المشاكل الاجتماعية والمشاكل المتعلقة بتسيير الوقت

المحاضرة الثانية

مفهوم المنظمة

هدف المحاضرة :

تعريف الطالب بمفهوم المنظمة

ينتظر من الطالب بعد هذه المحاضرة أن :

- تكون له فكرة واضحة عن المنظمة وأنواع المنظمات
- التعرف على مفهوم أداء المنظمة
- فهم مختلف التحديات المعاصرة للمنظمات

المحتوى :

- مفهوم المنظمة
- أهم أنواع المنظمات
- المنظمة كنظام مفتوح
- الأداء التنظيمي
- التحديات المعاصرة للمنظمة

مفهوم المنظمة :

هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية .

أهم أنواع المنظمات :

منظمة الأعمال : هي اهم المنظمات وتظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح.

منظمات حكومية : تظهر نتيجة لجهد الدولة ومواردها (مثل خدمات الدفاع)

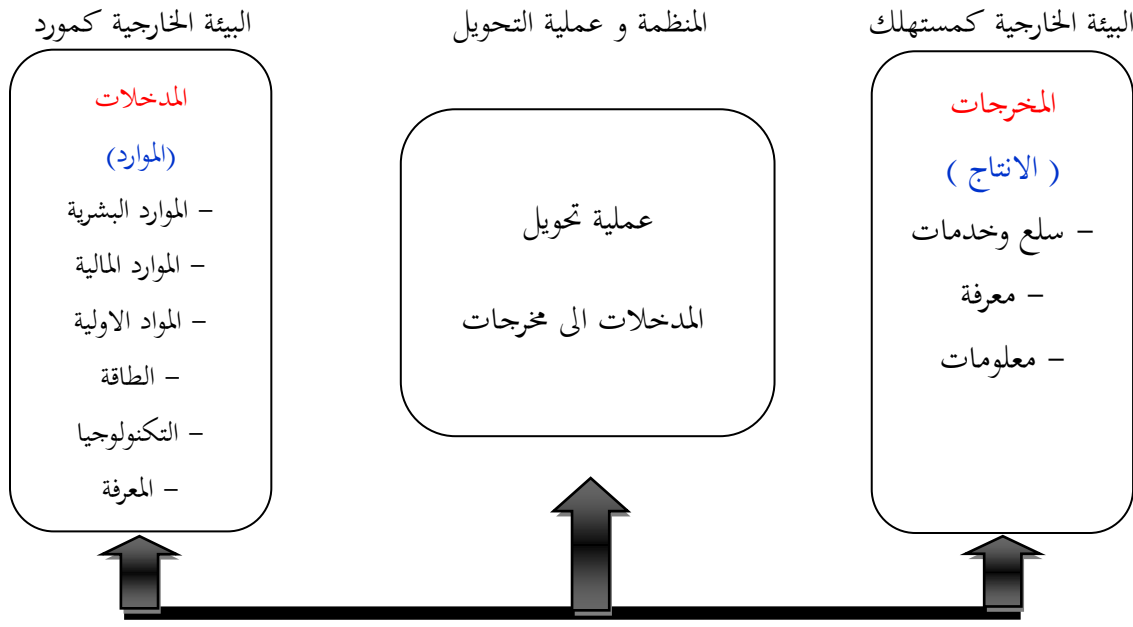
مؤسسات حكومية : وهي التي تنتج وتقدم سلع أو خدمات معينة (خدمات المياه والكهرباء)

منظمات دولية : تتواجد على ارض دولة اخرى (مثل السفارات، الامم المتحدة، ..)

منظمة المجتمع المدني و الغير الهادفة للربح : تقدم خدمات اجتماعية مثل الجمعيات الخيرية، الاحزاب السياسية، جمعيات حماية المستهلك

التعاونيات : تهدف الى خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين (مثل جمعية التسويق الزراعي)

المنظمة كنظام مفتوح :

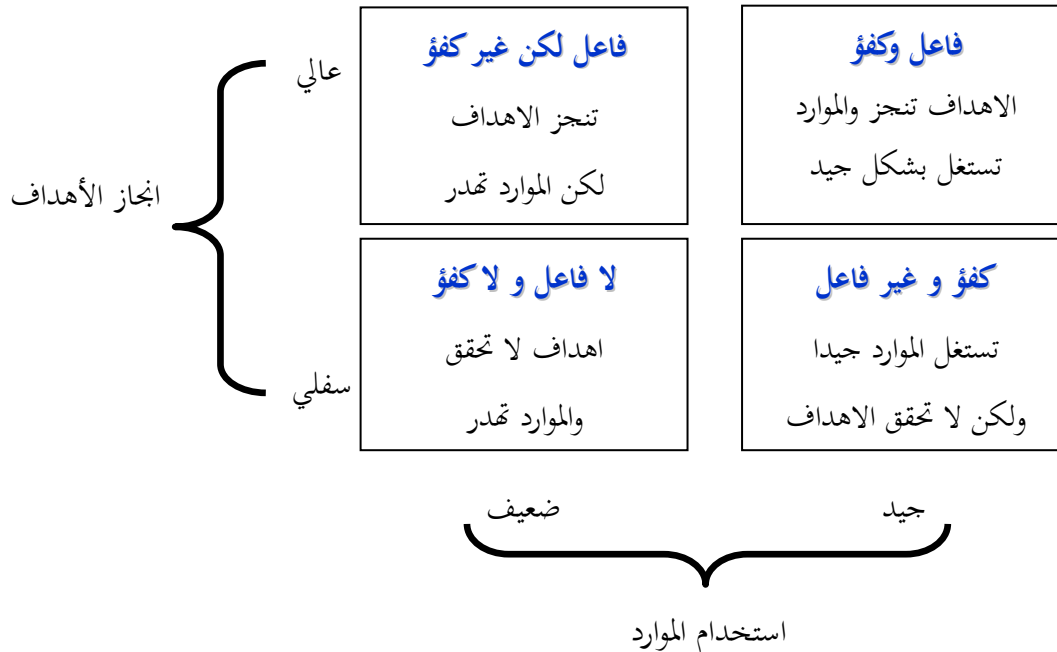


الأداء التنظيمي :

تعريف: هو اداء الاعمال و الاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك و خلق القيمة Value Creation

مؤشرات الاداء :

- الفاعلية : Effectiveness** وهي قياس مدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات
 - الكفاءة : Efficiency** وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة و ترتكز على المدخلات
 - الانتاجية : Productivity** وهي العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد
- العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف :**



التحديات المعاصرة للمنظمة :

ازدياد دور المعرفة : دور الرأس المال المعرفي Intellectual Capital وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين والمنظمة

العولمة : Globalization وهو التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة

التطور التكنولوجي : Technological Development متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الاعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي

شركة انديزيت كمثال ل Intellectual Capital Value



التنوع : Diversity وهو متعلق بالاختلافات الثقافية اي الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على اساس الجنس او العرق او الدين او العمر او غيره. المشاكل الموجودة في المنظمات: التمييز على اساس العرق، الدين ، .. او وجود احكام مسبقة على افراد ومنعهم للوصول الى مناصب معينة .

Ethics and Corporate Governance : اخلاقيات الاعمال و حاكمية الشركات .

Stakeholders وهي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح

تخطيط المسار الوظيفي : Careers Development وهو عملية تخطيط تطور الحياة المهنية للعاملين عبر ما يسمى حافظة المهارات . Portfolio Skills

التكتلات الاقتصادية العالمية و المعايير الدولية :

- ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية و الشركات التابعة لها (مثل المجموعة الاوروبية، الناقتا، اوبك...)
- قيود متعلقة بمعايير انتاج السلع و الخدمات مثل معايير الجودة (مثل ISO 14000) .
- قواعد متعلقة بمحاربة الفساد (International Transparency Organization) .

البحث والتطوير والابداع : تمثلا تحديا للمنظمات التي تريد التطور والبقاء على قيد الحياة، لذا دون البحث والتطوير الكثير من المنظمات محكوم عليها بالموت .

المحاضرة الثالثة

تطور الفكر الإداري المعاصر

هدف المحاضرة :

الهدف من هذه المحاضرة تعريف الطالب بالتطور التاريخي لعلم الادارة. وينتظر من الطالب بعد هذه المحاضرة أن تكون لديه فكرة واضحة عن المدارس التي أثرت في علم الإدارة الحديث.

المحتوى :

○ مفهوم المدرسة أو المدخل

● المدرسة الكلاسيكية ..

- الإدارة العلمية
- المبادئ او العمليات الإدارية
- البيروقراطية

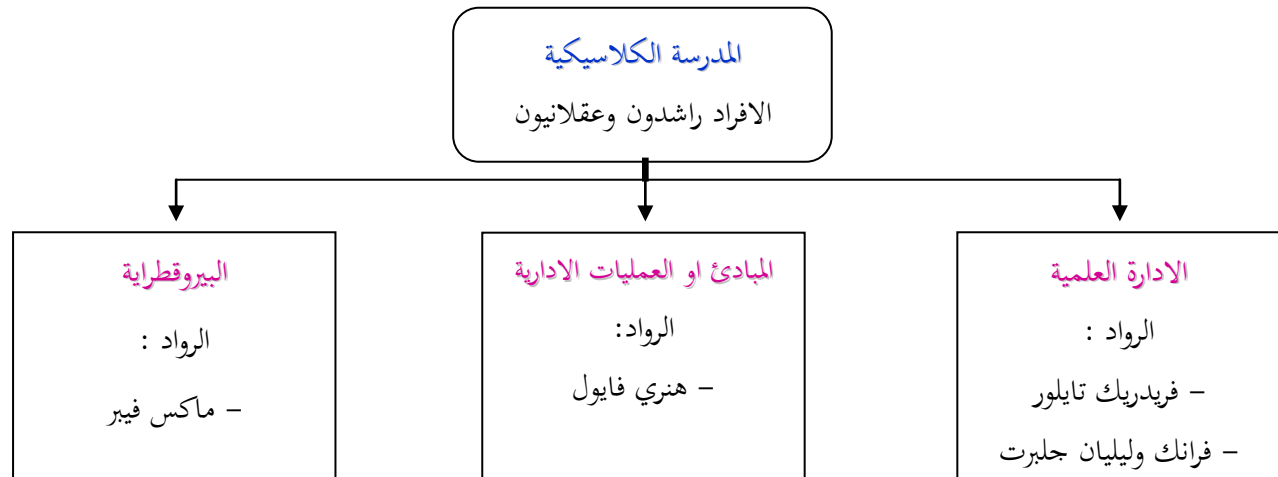
● المدرسة السلوكية ..

- العلاقات الإنسانية
- نظرية الحاجات الإنسانية
- نظرية X و نظرية Y
- نظرية الشخصية الناضجة

مفهوم المدرسة او المدخل :

- يستخدم مصطلح المدرسة School او المدخل Approach ليشير إلى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها.
- في علم الإدارة المدرسة أو المدخل تعني مجموع العلماء أو الباحثين الذين ينتمون إلى إحدى المدارس المعروفة في علم الإدارة كالمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة وغيرها.
- إن المدارس تسهم في اتساع نطاق علم الإدارة وتعمل على الارتقاء بالممارسة الإدارية و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم

المدرسة الكلاسيكية



Fredrick Taylor
(1856-1915)



- ركزت الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل.
 - يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه .
 - نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام ١٩١١ ركز فيه على التعامل الإداري و دراسة الوقت والحركة.
- إسهامات تايلور والإدارة العلمية :

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي .
- اختيار العاملين بعناية والذين يمتلكون المهارات المطلوبة .
- تدريب العاملين لأداء أعمالهم و دفع أجور تتلاءم مع أدائهم .
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.

شارلي شابلين وفلم Modern Times

<http://www.youtube.com/watch?v=MMz4ApUcWbY>



مساهمات الزوجين ليليان وفرانك جلبرث :

Frank and Lillian Gilbreth



- تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة لتقليل من الوقت الضائع؛
- دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي
- تطوير مصطلحات كـ

Work Simplification Standardization

المبادئ أو العمليات الإدارية :

1841- 1925 / Henry Fayol



- هذا الاتجاه يعتبر نظرة مكملة لاتجاه الإدارة العلمية

- فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد، المبادئ الإدارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة .
 - هنري فايول يعد أكبر رائد لهذا الاتجاه ونشر كتابا مشهورا سنة ١٩١٦ بعنوان ”الإدارة العليا والإدارة الصناعية“ .
 - شكلت أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الإدارة .
- ابرز أفكار فايول و مساهماته :

● قسم فايول مهام و واجبات الإدارة إلى خمسة عمليات :

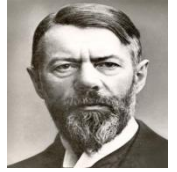
- الاستبصار والحكمة : توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا .
- التنظيم : حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة .
- القيادة : لتوجيه وتقييم العاملين .
- التنسيق : لمطابقة الجهود مع بعضها .
- الرقابة : للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة .

● قسم المنظمة إلى عدة نشاطات :

- النشاط الإنتاجي .
- النشاط التجاري .
- النشاط المالي .
- النشاط المحاسبي .
- نشاط الحماية من المخاطر .
- النشاط الإداري .

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول :

- تقسيم العمل (تخصص كل عامل في جزء صغير من العمل) .
- السلطة والمسؤولية (حق اصدار الاوامر والالتزام بمسؤولية محددة) .
- القواعد المنظمة للعمل (تحديد بوضوح العلاقة بين الاطراف) .
- وحدة الاوامر (كل موظف يتلقى الاوامر من رئيس واحد فقط) .
- وحدة الاتجاه (جهود العاملين نحو اتجاه واحد) .
- خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة .
- مكافأة العاملين بعدالة .
- المركزية (السياسات واهم القرارات بيد الادارة العليا) .
- التدرج الهرمي (الاتصالات والقرارات) .
- الترتيب (وضع الشيء المناسب في المكان المناسب) .
- العدالة .
- استقرار العاملين .
- المبادرة (تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة) .
- روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق) .



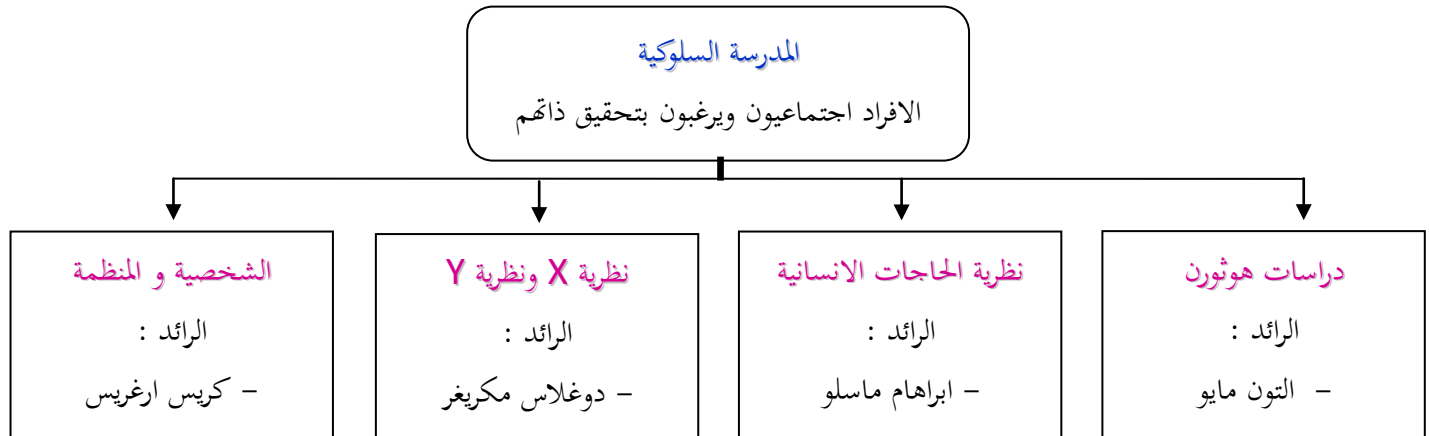
(1864 – 1920) / Max Weber

- وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيده قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .
- ماكس فيبر هو الرائد الأول في هذا المجال وقد اهتم بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي .

مبادئ الإدارة حسب فيبر :

- تقسيم واضح للعمل (تحديد الوظائف و المهارات لادائها) .
- هيكلية واضحة للسلطة .
- قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة لتوجيه القرارات) .
- اللاشخصية في التعامل (لا تفضيل بين شخص وآخر) .
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة .
- فصل الإدارة عن الملكية (وهذا لضمان اداء افضل) .

المدرسة السلوكية



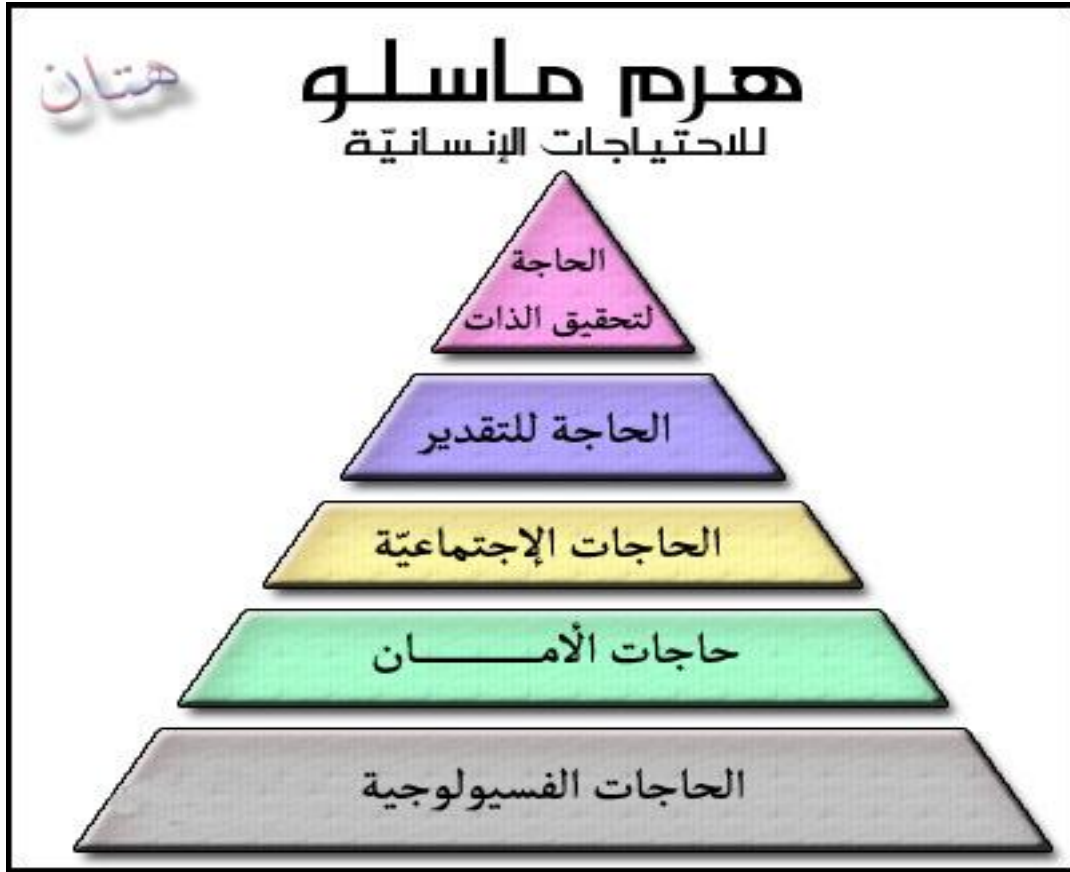
دراسات هوثورن :

- وهي مجموعة من التجارب في شركة Western Electric في موقع Hothorne فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل .
- الحوافز المادية والاقتصادية لا تكفي في تحسين الأداء .
- اكتشف مايو أن تحسين الإنتاجية تتحقق عبر :
 - مناخ العمل الجماعي (تقاسم علاقات اجتماعية طيبة)
 - الإشراف المشترك (الاتصال والاخذ باراء العاملين)
- ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات الانسانية Human Relation والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يركز على دراسة الأفراد والجماعات وسلوكهم في المنظمات .



(1908–1970) / Abraham Maslow

- ركز ابراهام ماسلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة .
- الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه .
- حسب ماسلو الحاجات تولد ضغطا تؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة .



- حاجات تحقيق الذات ... الأنجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للابداع والتفرد باعمال اساتثنائية .
- الحاجة الى التقدير ... الحاجة الى الاحترام او التقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود المبذولة .
- الحاجة الاجتماعية ... الحاجة للحنان و الانتماء الى مجموعة ضمن المجتمع الذي نعيش فيه .
- الحاجة للامان ... والحماية والاستقرار كالامن الشخصي، الحماية من الامراض والبطالة .
- الحاجات الفسيولوجية ... مثل الغذاء و الماء .

المبدأين الأساسيين لنظرية الحاجات الإنسانية :

- ١ - الحرمان من الإشباع : الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع سلوك الفرد والحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد .
- ٢ - التدرج في إشباع الحاجات أي أن الفرد يشبع حاجاته المتعلقة بالغذاء قبل أن يفكر في حاجاته المتعلقة بتحقيق الذات .

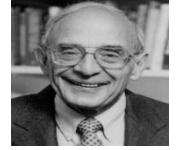


(1906 - 1964) / Douglas Mc Gregor

- تاثر ماكريغر بأعمال مايو وماسلو
- ألف كتاب مشهور : The Human Side of Enterprise
- حسب العالم فان افتراضات النظرية X تقوم على :
 - عدم حب العاملين للعمل .
 - نقص الطموح .
 - عدم تحمل المسؤولية .
 - يقاومون التغيير .
 - يفضلون ان يقادوا بدلا أن يكونوا هم القادة .
 - يحفزون ماديا فقط .
- اقترح بدلها افتراضات نظرية Y :
 - العمال يحبون عملهم .
 - مستعدون لتحمل المسؤولية .
 - قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية .
 - هم مبدعون وذوي خيال واسع .

حسب ماكريغر ..

- في اطار نظرية X المدراء :
 - لا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي .
 - يخلقون جوا سلبيا .
 - يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية .
- في إطار نظرية Y المدراء :
 - يؤمنون بالمشاركة .
 - يخلقون جوا من الحرية .
 - يشجعون العمال على تحمل المسؤولية .
 - يشعرون العمال بالتقدير والرضا .
 - يشجعون العمال على تقديم المبادرات .



Chris Argyris

- انتقد ارجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة .
- تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل .
- اقترح المزيد من المرونة .
- فسح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية .
- انتقد إجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات (كل هذا يؤدي الى الجمود، يقلل من نشاط العمال) .
- حسب ارجريس النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الاهدأ .

المحاضرة الرابعة

البيئة وثقافة المنظمة

هدف المحاضرة ..

تهدف المحاضرة إلى تعريف الطالب بمفهوم بيئة المنظمة وأنواعها.

ينتظر من الطالب بعد المحاضرة ..

- أن تكون له فكرة واضحة عن تأثير البيئة على نشاط المنظمة .
- أن يتعرف على مفهوم ثقافة المنظمة وعلى العناصر المكونة لها.
- أن تكون له فكرة عن موضوع العولمة والأبعاد الدولية للمنظمات.

المحتوى :

- تعريف البيئة .
- مفهوم البيئة الداخلية والخارجية .
- العلاقة بين البيئة والمنظمة .
- تعريف ثقافة المنظمة .
- العناصر المكونة لثقافة المنظمة .
- التنوع الثقافي .
- العولمة .
- الأبعاد بيئة الأعمال الدولية .

مقدمة :

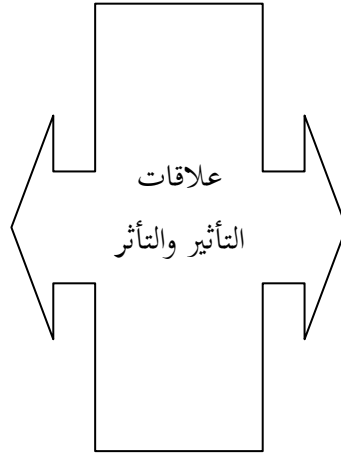
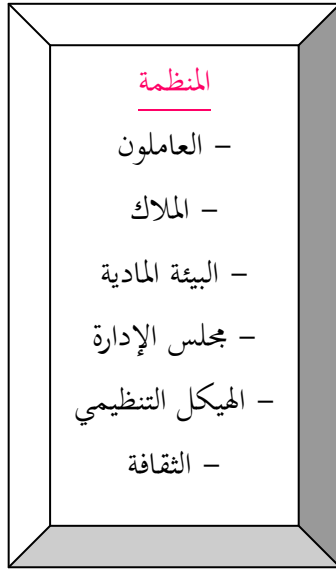
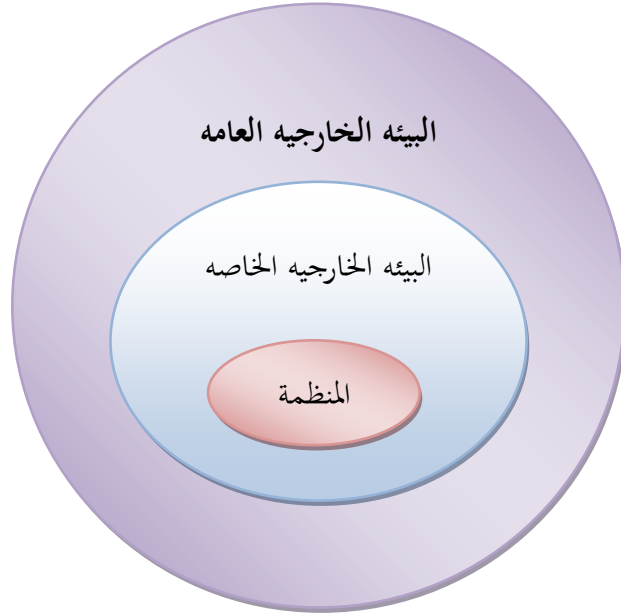
- كل منظمة تنشط وسط بيئة معينة .
- المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة .
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها .
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها .

تعريف البيئة :

البيئة بالمعنى الواسع هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.

أبعاد البيئة :





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

العلاقة بين البيئة والمنظمة :

● المنظمة مطالبة ..

- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها؛
- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، والتي تكون مبنية على مهارات محورية.

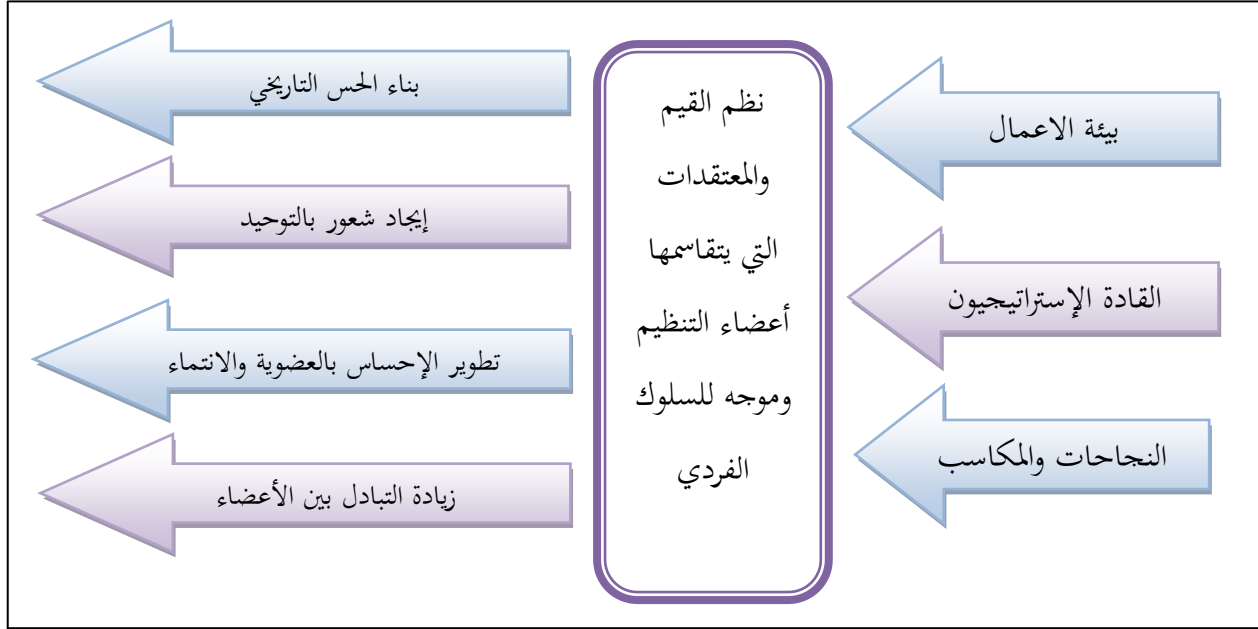
● البيئة تتميز ..

- التعقيد .
- الديناميكية .
- عدم التأكد .

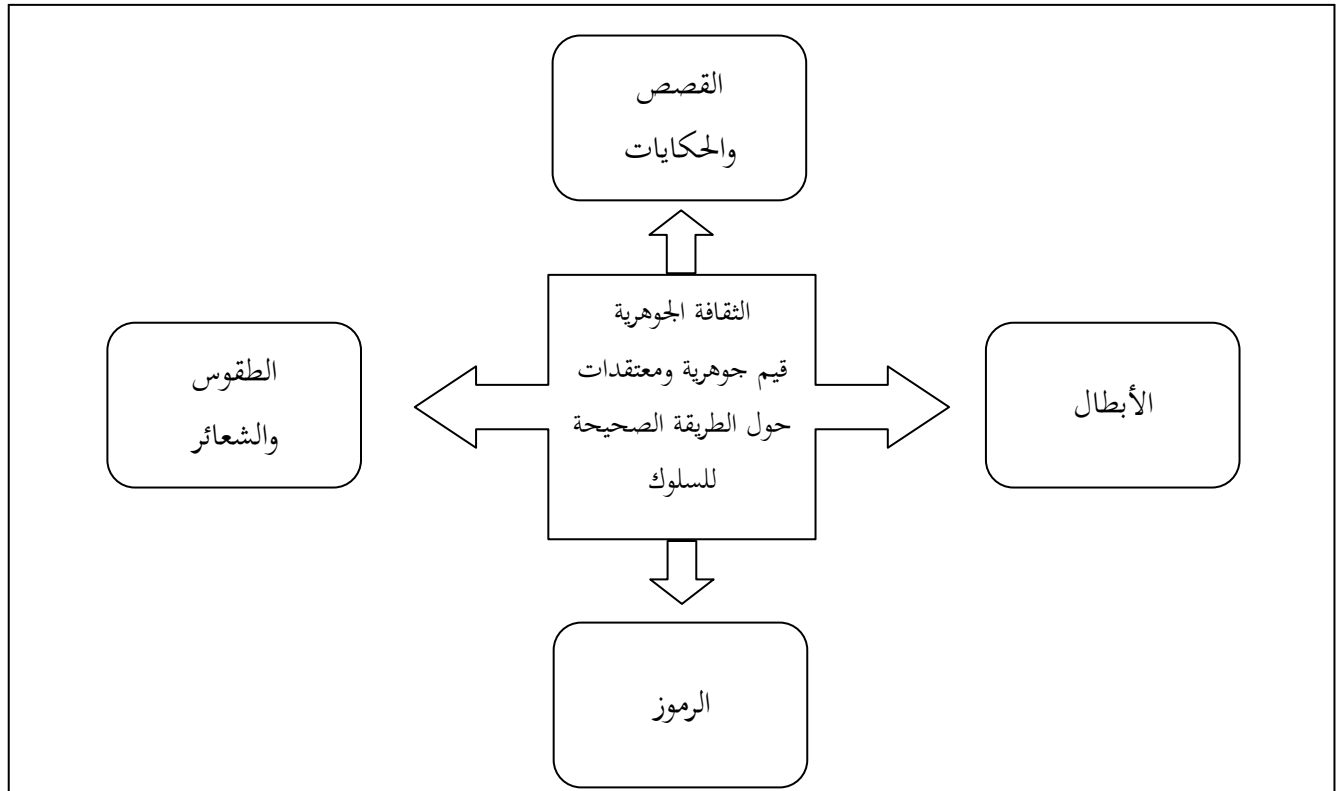
المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال :

- الالتزام بخدمة الزبائن (فهم رغبات و إدارة العلاقة مع الزبائن) .
- الالتزام بالجودة (تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية) .
- توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة (مرونة الإنتاج ، الإنتاج وفق ذوق المستهلك ، الاعتماد القوي على تصميم المنتج) .

ثقافة المنظمة :



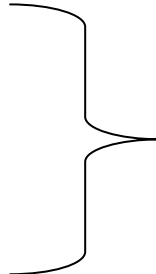
عناصر ثقافة المنظمة :



نوع الثقافي في منظمات الأعمال :

- المنظمات هي حاضنة للكفاءات وللتنوع الثقافي .
 - التنوع الثقافي يؤسس ثقافة منظمة قوية .
 - الإيجابيات :
 - التعددية (مساهمة الجميع في وضع السياسات)
 - التكامل الهيكلي (الأقليات ممثلة في كل المستويات)
 - غياب الحكم المسبق و التمييز (يعمل على ازالة الفروقات و التحيز)
 - اقل ما يمكن من النزاعات (يقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة)
- مخاطر وتحديات التنوع الثقافي ..

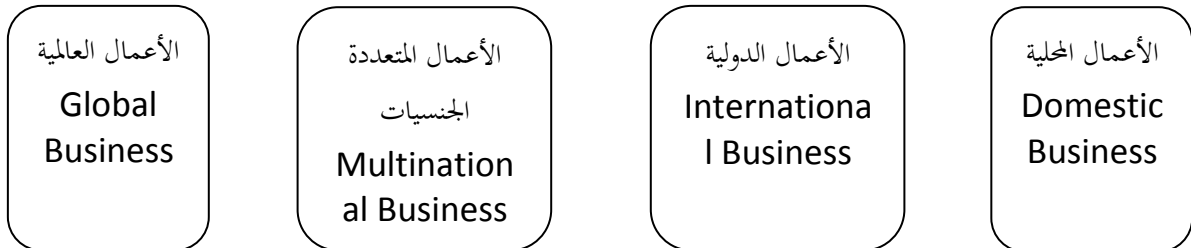
- تأثر سلوك الأفراد
- تراجع الأداء
- الصراعات

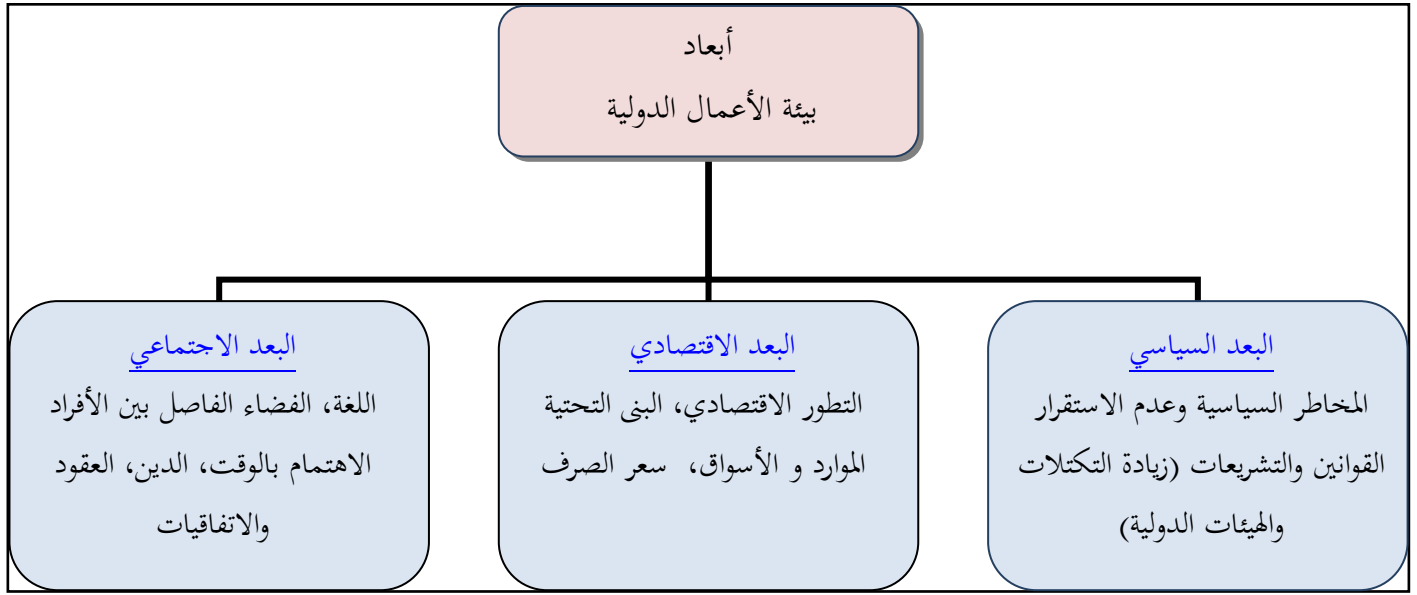


- الحكم المسبق
- السقف الزجاجي
- الجدران الزجاجية
- الحكم ضمن القوالب الجاهزة
- الفردية
- الثقافة الثنائية
- صراع الأدوار
- تضخيم الأدوار
- التحرش الجنسي في مكان العمل

العولمة :

- العولمة هي ظاهرة تزايد التداخلات والارتباطات الشبكية بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات .
 - العولمة لا تتوقف عند الاقتصاد فحسب بل تشمل جميع جوانب الحياة.
 - العلاقات الاقتصادية جد متشابكة .
 - فتح مجال واسع للترود بالموارد .
 - زيادة المخاطر التنافسية .
 - بروز الحاجة إلى الإدارة الدولية .
- العولمة : من الأعمال المحلية إلى الأعمال العالمية ..





أنماط الأعمال الدولية :

١- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية ..

- الاستيراد

- التصدير

- التراخيص والامتياز

٢- استراتيجيات الاستثمار المباشر ..

- المشاريع المشتركة

- الفروع المستقلة

المحاضرة الخامسة

التخطيط

هدف المحاضرة ..

تهدف المحاضرة إلى تعريف الطالب بمفهوم التخطيط و كيفية صياغة الاهداف .

ينتظر من الطالب بعد المحاضرة ان ..

- تكون لديه معرفة بمعنى التخطيط ولماذا يخطط المدراء

- يتعرف على اهداف المنظمة

- تكون لديه نظرة عن اساليب التخطيط

المحتوى :

- تعريف التخطيط

- التخطيط وصياغة الأهداف

- مراحل العملية التخطيطية

- فوائد التخطيط

- الأهداف التنظيمية

- هرمية الاهداف

- خصائص الاهداف

- مجالات الاهداف

- الادارة بالاهداف

- انواع الخطط

- الأنواع الاخرى من التخطيط وادوات واساليب التخطيط

التخطيط و صياغة الاهداف ..

التخطيط وصياغة الاهداف

ادوات واساليب التخطيط

- التنبؤ
- كتابة السيناريوهات
- المقارنة المرجعية
- استخدام الكوادر
- المشاركة و الاندماج

انواع التخطيط

- حسب المستوى
- حسب المدى الزمني
- حسب الاستخدام
- انواع اخرى من الخطط

الاهداف المنظمة

- مفهوم الاهداف ومستوياتها
- هرمية الاهداف
- خصائص الاهداف ومجالاتها
- الادارة بالاهداف

التخطيط : كيف و لماذا

- يخطط المديرون
- مفهوم التخطيط
- المراحل العملية للتخطيط
- فوائد التخطيط
- انظمة التخطيط الفرعية

ما هو التخطيط ..

- التخطيط هو .. القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف .
- التخطيط هو .. عملية وضع اهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال .
- الخطة هي .. كشف بالاهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك .
- الهدف هو .. حالة او وضع مستقبلي مرغوب فيه تسعى المنظمة للوصول اليه .

أهمية التخطيط ..

- التخطيط ذو أهمية في تحديد وتحقيق الأهداف.
- يساعد التخطيط في تحديد الإمكانيات وكذا طرق وأساليب البحث عنها.
- بدون التخطيط يصبح العمل ارتجاليا.
- يساعد التخطيط على تقليل التكاليف.
- يقلل التخطيط من النشاط العشوائي أثناء التنفيذ ويتيح مجالا واسعا للتنسيق بين جميع الأعمال.
- يوفر التخطيط طرقا جديدة وابتكاره لتنفيذ الأمور بما يتيح من فرص لتطوير مهارات وقدرات المديرين.
- يتيح التخطيط تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية ل تنفيذ الأهداف.
- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات.

مراحل العملية التخطيطية ..

- تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (وضوح الهدف) .
- تحديد و تقييم الموقف الحالي للمنظمة قبل تحقيق هذه الاهداف .
- تحديد الافتراضات التي تستند اليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف (مثال: لرفع نسبة الارباح نزيد كمية الانتاج من منتج او انتاج منتج جديد) .
- تحليل واختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف .
- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج .

فوائد التخطيط ..

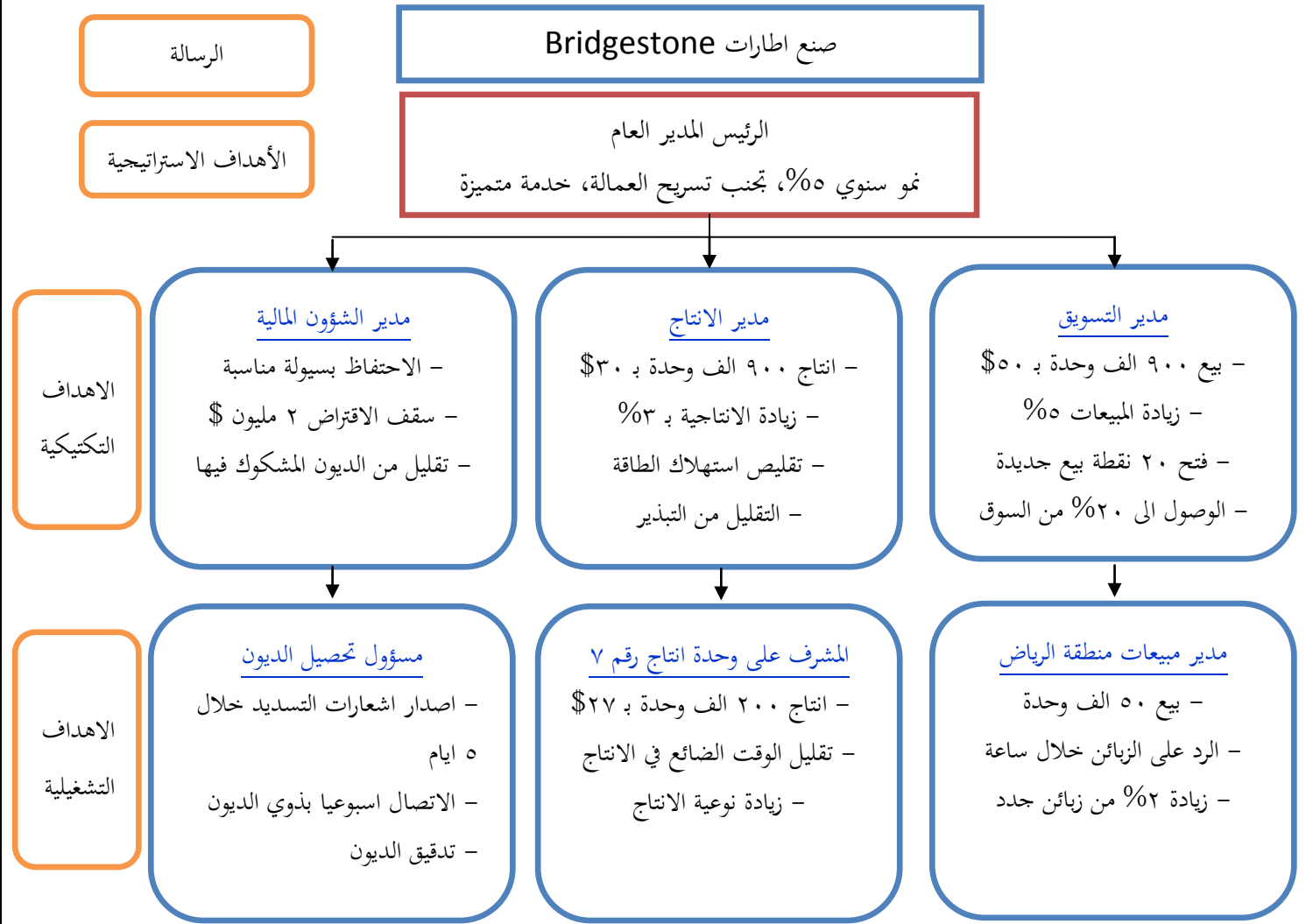
- الشرعية (التخطيط السليم يساهم في اعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الاطراف) .
- تحسين تركيز المنظمة ومرونتها (القدرة على التغيير والتكيف) .
- دليل للتصرف وتوجيه المنظمة نحو الافعال والتنفيذ (اعطاء اهمية كبيرة للاولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة) .
- تحسين التنسيق (الاهداف تجعل الاقسام المختلفة وفرق العمل تنسق ادائها وترشد قراراتها) .
- تحسين ادارة الوقت (اداء الاعمال حسب الاهمية وموازنة الوقت المتاح) .
- تحسين عملية الرقابة (قياس الاداء وتحديد الانحرافات) .

- تشكل الاهداف و صياغتها اساس عملية التخطيط .
- هناك مفهوم ل **Goals** الاهداف عامة غير مقاسة (زيادة المبيعات السنة القادمة) .
- ومفهوم ل **Objectives** للدلالة على الاهداف المقاسة و المحددة بفترة زمنية معينة .

هناك مستويات مختلفة للاهداف .



- رسالة المنظمة (تمثل السبب الرئيسي لوجود المنظمة، القيم و التطلعات) .
- الاهداف الاستراتيجية (الاهداف العامة المتعلقة بمستقبل المنظمة) .
 - الخطة الاستراتيجية هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- الاهداف التكتيكية (الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الاقسام الرئيسية للمنظمة) .
 - الخطة التكتيكية هي الخطوات المتبعة لتحقيق أجزاء من الخطة الإستراتيجية .
- الاهداف العملية التشغيلية (الأهداف التي تتعلق بالأقسام الصغيرة و المجموعات والافراد) .
 - الخطة العملية التشغيلية هي التي تعد من طرف الادارة التشغيلية وتحدد الخطوات التي تؤدي الى انجاز الاهداف العملية التشغيلية.



خصائص الاهداف ..

- ان تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق (زيادة المبيعات بـ ١٢%) .
- ان تغطي الاهداف المجالات الرئيسية للعمل (التركيز على الجوانب الاساسية) .
- تشير التحدي لكنها واقعية (التوازن بين التحدي و الواقعية) .
- محددة بفترة زمنية للانجاز (سنة، سنتين، خمسة سنوات،...) .
- مرتبطة بالمكافآت (ربط انجاز الاهداف بمكافآت مناسبة للعاملين) .

مجالات الاهداف (حسب Drucker) ..

- الموقف في السوق (الموقف تجاه المنافسين) .
- الابداع (الالتزام بادخال منتجات واجراء تحسينات على المنتجات او الخدمات) .
- الانتاجية (تحديد مؤشرات واهداف لقياس وزيادة مستوى الانتاجية) .
- الموارد المالية والمادية (اهداف معدلات الاداء لزيادة فعالية الادارة) .
- الربحية (اهداف مرتبطة بالارباح خلال فترات زمنية مختلفة) .

- المسؤولية الاجتماعية (اهداف تتعلق برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة) .
- التكنولوجيا (اهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي داخل المنظمة) .

انواع الخطط ..

• حسب مستوى الشمولية والتفصيل

- خطة استراتيجية
- خطة تكتيكية
- خطة تشغيلية

• حسب المدى الزمني

- بعيدة المدى (اكثر من ٣ سنوات)
- متوسطة المدى (من سنة الى ٣ سنوات)
- قصيرة المدى (اقل من سنة)

• حسب الاستخدام

- الخطط القائمة (السياسات، الاجراءات، القواعد)
- الخطط احادية الاستخدام (البرامج، المشاريع)
- الموازنة (الموازنة الثابتة، الموازنة المرنة)

انواع الاخرى من التخطيط ..

- الخطة الموقفية (تحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث لم تؤخذ بعين الاعتبار)
- خطة لأحداث طارئة (و تعد لحدث طارئ مستقبلي لتجنب ضرر محتمل أو الاستفادة منه)
- خطة طوارئ (خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة و محتملة الحدوث مثل حريق، سرقة)
- خطة لإدارة الأزمات (خطة للتعامل مع أزمات تقع بسرعة وذات تأثير كبير على المنظمة، مثل تسمم غذائي لمجموعة كبيرة من المستهلكين بسبب منتج)

ادوات واساليب التخطيط ..

- التنبؤ (تقدير حصول احداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة او بيانات تاريخية)
- كتابة السيناريوهات (تحديد خيارات مستقبلية متعددة و خطط تعامل مع كل خيار)
- المقارنة المرجعية (استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع أداء المنظمة وعدم استخدام المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار)
- استخدام الكوادر التخطيطية (تكليف مجموعة من الافراد لمتابعة العملية التخطيطية مع التنسيق المشترك في كل المنظمة)
- المشاركة والاندماج (مشاركة جميع العاملين المحتمل ان يؤثروا في العملية التخطيطية)

المحاضرة السادسة

اتخاذ القرار

هدف المحاضرة ..

تهدف المحاضرة إلى تعريف الطالب بمفهوم القرار وأنواعه.

ينتظر من الطالب بعد المحاضرة ..

- أن تكون لديه فكرة واضحة عن عملية صنع واتخاذ القرار .
- أن يتعرف على ظروف اتخاذ القرار .
- أن تكون لديه فكرة عن نماذج صنع القرار.

المحتوى :

- مفهوم القرار
- مصطلحات متعلقة بالقرار
- عملية صنع واتخاذ القرار
- أنواع القرارات
- ظروف اتخاذ القرار
- نماذج اتخاذ القرار

مفهوم القرار ..

- القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين .
- يتخذ الأفراد في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في أهميتها ومداها الزمني .

الأركان الثلاثة للقرار ..

- وجود البدائل .
- حرية الاختيار .
- وجود الهدف (وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه) .

مصطلحات متعلقة بالقرار ..

حل المشكلة .. Problem Solving :

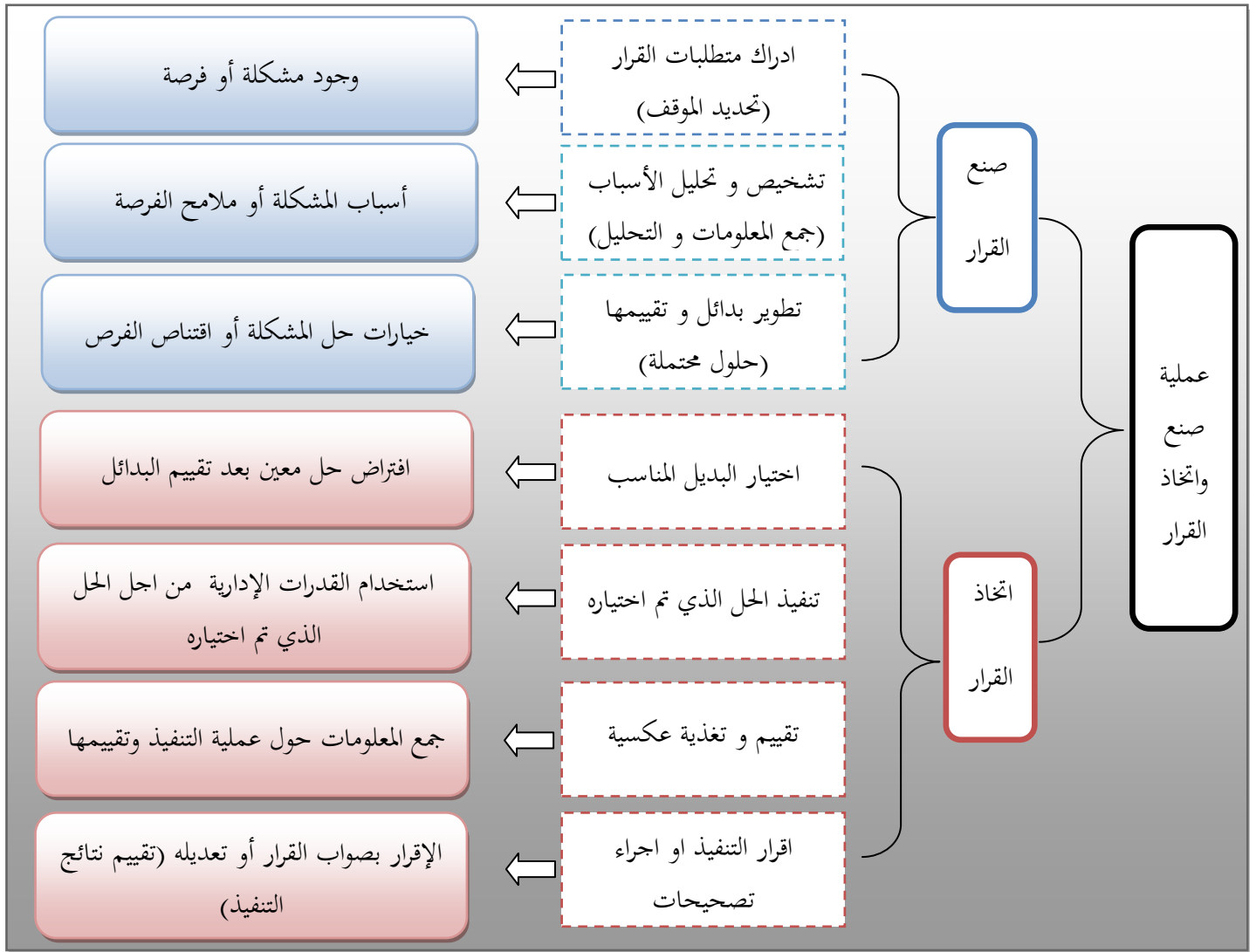
تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها .

صنع القرار .. Decision Making :

محمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل .

عملية اتخاذ القرار .. Decision Taking :

تقييم البدائل واختيار البديل الامثل وتنفيذه وتقييمه.



أنواع القرارات ..

- القرارات المبرجة : حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية.
- القرارات الغير المبرجة : حلول خاصة لمشاكل غير روتينية.
- القرارات لمشاكل مهيكلية : مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية الحدوث.
- القرارات لمشكلة غير مهيكلية : موقف غامض ومعلومات غير كافية يتطلب قرار غير مبرمج .
- الأزمة : موقف حرج غير متوقع يمكن ان يقود الى الكارثة يتطلب تدخل سريع وبشكل مناسب.

ظروف اتخاذ القرار ..

- ١ - مصادر التعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذ :
 - تعدد المعايير المعتمدة (ارضاء العديد من الاطراف) .
 - عدم وضوح العناصر المتعلقة بالبدائل .

- المخاطرة وعدم التأكد .
- المضمون بعيد المدى للقرارات (اثر القرار والموجات المتتالية من القرارات) .
- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن .
- تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صناعة واتخاذ القرار .
- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الافراد في صناعة واتخاذ القرار .
- النتائج غير المتوقعة (إيجابية او سلبية) .

٢- الظروف التي يتخذ في ظلها القرار :

- التأكد التام : توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ذات عائد ونتيجة معلومة .
- المخاطرة : ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم استكمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات) .
- عدم التأكد : ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض .
- الابهام (الغموض التام) : ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض .

نماذج صناعة القرار ..

- النموذج الكلاسيكي : وهو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة (قرارات مثلى).
- الانتقادات : عدم الواقعية، قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات، قرارات المديرين تأتي في إطار الرشد المحدود.
- النموذج السلوكي للقرار : نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود (القرارات المرضية). فالمدير يختار أول بديل أمامه والذي يثير انتباهه .
- النموذج السياسي للقرار : نموذج أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد.

المشاركة في اتخاذ القرار ..

- تغيير البيئة وتعقدتها فرض على المنظمة أن تغير أسلوب اتخاذ القرار من قرارات فردية إلى قرارات جماعية .
- فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعد شيء إيجابي بالنسبة للمنظمات، حيث تعد هذه المشاركة بمثابة حافز من اجل الرفع من أداءهم
- نموذج Vroom Jago لاتخاذ القرارات تم تصميمه لمساعدة المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة الأفراد في صناعة القرار:
- يفوض بشكل واسع - يعرض المشكلة - استشارة المجموعة - يستشير بعض الافراد - يقرر مدير لوحده ويعلن القرار للمجموعة

دور المعرفة في اتخاذ القرارات ..

إدارة المعرفة Knowledge Management

وهي تطوير أدوات ونظم لخلق المعرفة ونشرها وتقاسمها

- هناك نوعان من المعرفة : المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة .
- لها دور هام في مجال دعم عملية القرار وبناء الميزة التنافسية.
- اتخاذ القرارات بحاجة إلى معلومات نوعية.

المحاضرة السابعة

التنظيم

هدف المحاضرة ..

تهدف المحاضرة إلى تعريف الطالب بالتنظيم وعملياته المختلفة .

ينتظر من الطالب بعد المحاضرة ..

- أن تكون لديه فكرة واضحة عن أهم أنواع التنظيم .
- أن تكون لديه فكرة عن الهياكل التنظيمية .
- أن يتعرف على أهم جوانب التنظيم كالسلطة والمسؤولية .

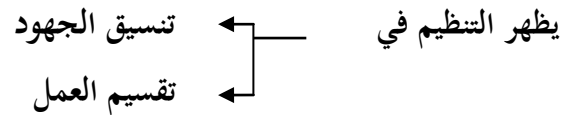
المحتوى :

- مفهوم التنظيم
- مفهوم الهيكل التنظيمي
- الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي الغير رسمي
- أسس تجميع الوحدات التنظيمية
- السلطة والمسؤولية

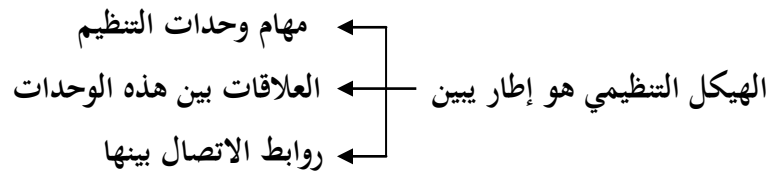
مفهوم التنظيم :

التنظيم هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة

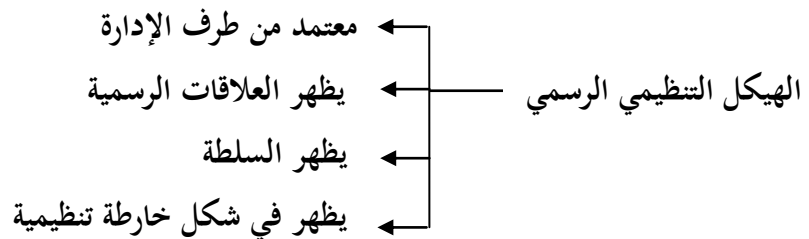
التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة



مفهوم الهيكل التنظيمي ..

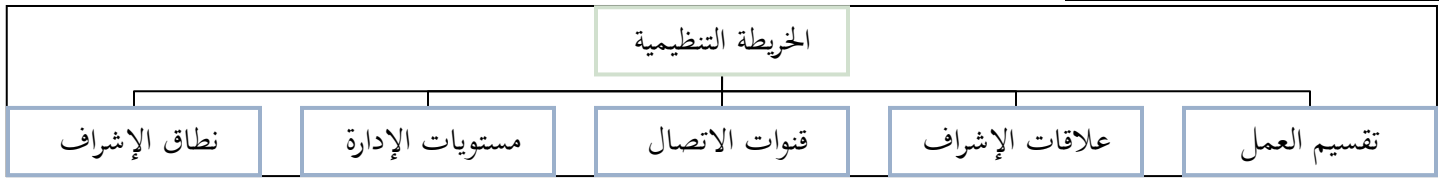


الهيكل التنظيمي الرسمي ..

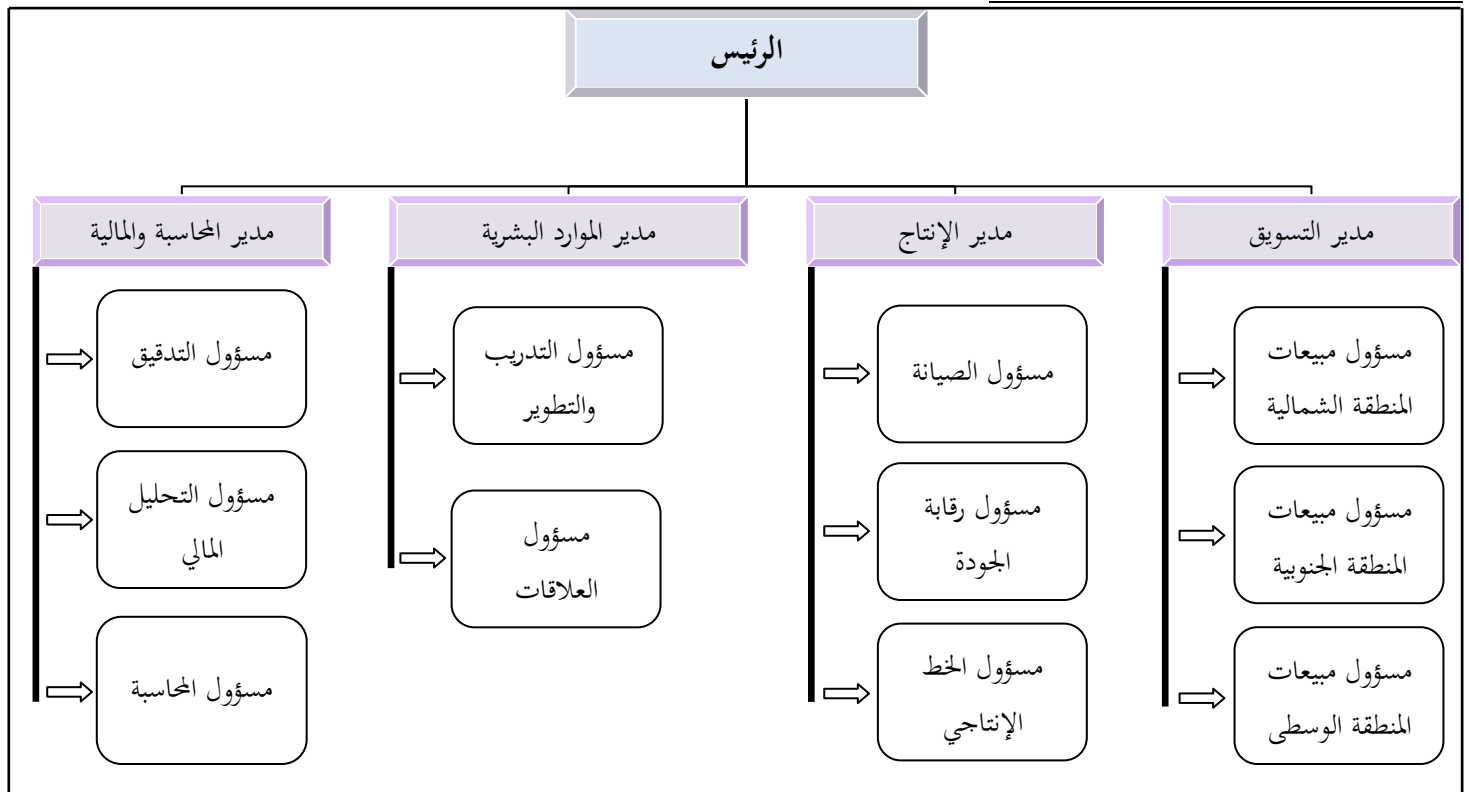


الخارطة التنظيمية هي .. مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

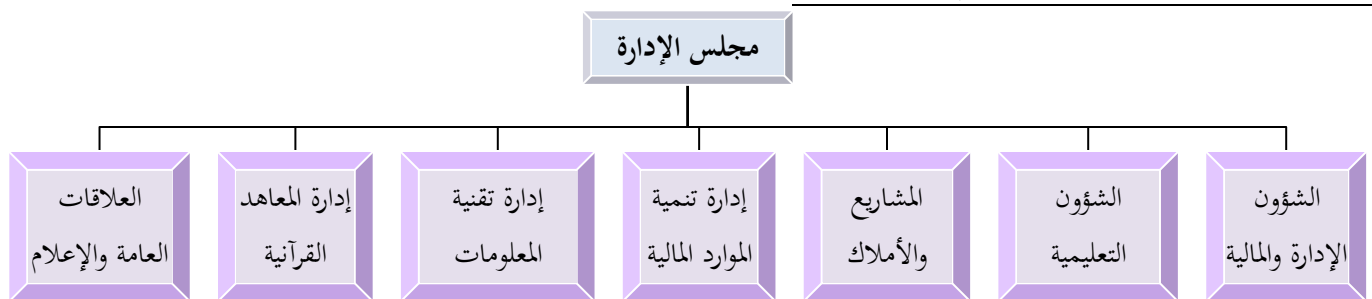
من الخريطة التنظيمية يظهر ما يلي :



مثال عن الخريطة التنظيمية لمنظمة صناعية ..



الخريطة التنظيمية لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة حائل ..



الهيكـل التنظيمي غير الرسمي ..

- ← مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة
- ← لا يمكن ملاحظته في منظمه
- ← غير معتمد من مجلس ادارة
- ← لا يتضمن السلطة

له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير كيفية استخدامه

يعتمد الهيكل التنظيمي على

التخصص الوظيفي

التصميم الوظيفي

{ مستوى تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة }

{ تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة }

بالإضافة إلى هذا تعمل المنظمة على ..

- تدوير العمل (التدوير بالوظائف) و تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى في نفس التخصص
- توسيع او اغناء العمل و هذا بإضافة عدد من المسؤوليات
- إثراء العمل و هذا عبر زيادة المهام والمسؤوليات وكذلك بزيادة الرقابة والصلاحيات

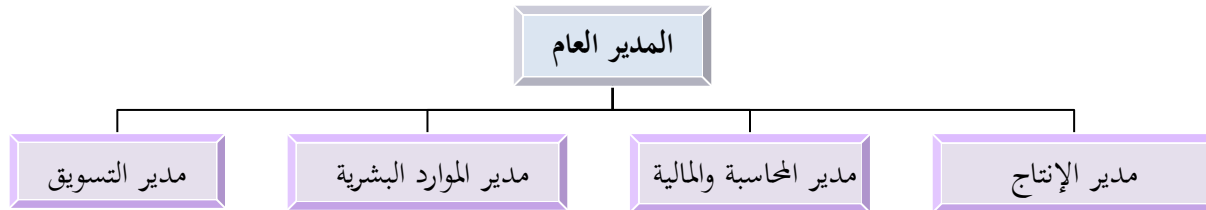
أسس تجميع الوحدات التنظيمية ..

يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على اساس :

- الوظيفة - المنتج - العملاء - جغرافي - عملية الإنتاج - التنظيم المختلط - الهيكل المصفوفي - الهيكل الشبكي

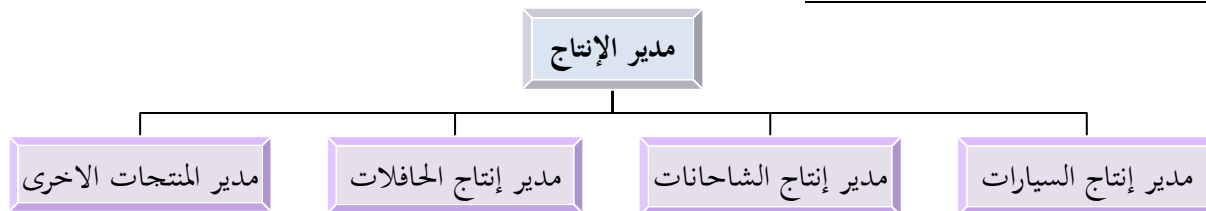
الأساس الوظيفي ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس الوظائف :



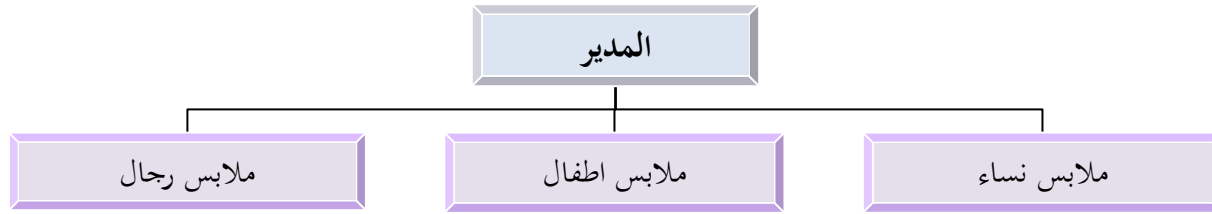
أساس المنتج ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات :



أساس العملاء ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس العملاء :



على الأساس الجغرافي ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأساس الجغرافي :



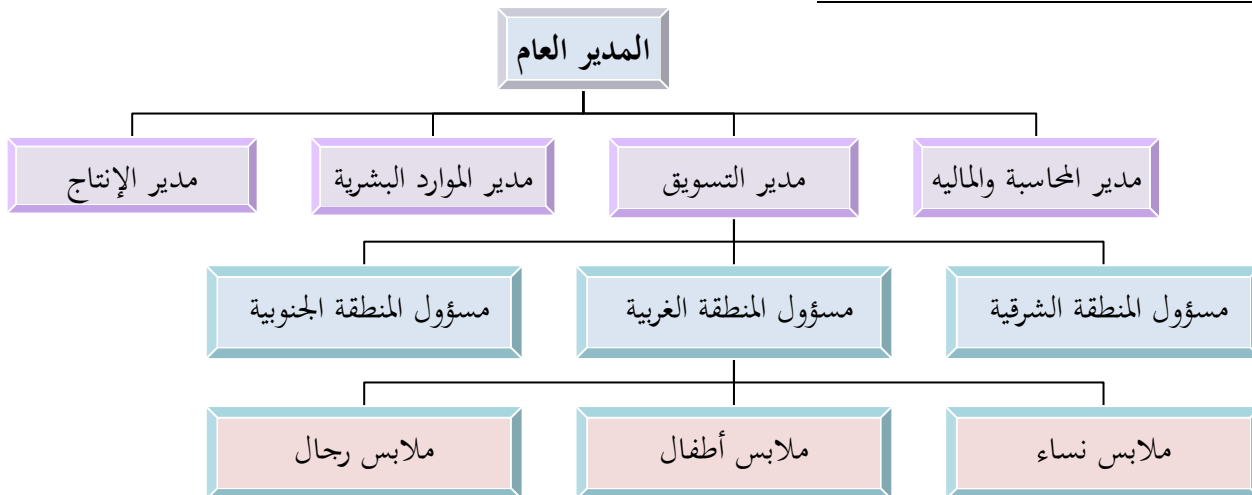
على أساس عملية الإنتاج ..

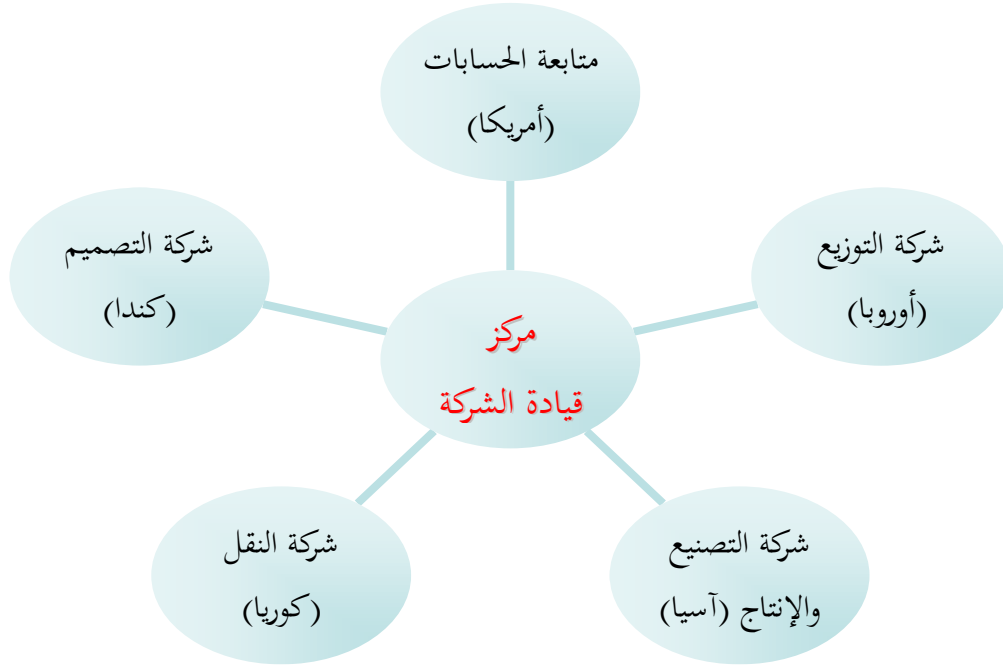
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس عملية الإنتاج :



التنظيم المختلط ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس :





.. السلطة

- هي الحق الرسمي والقانوني المكتسب الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتعليمات وطلب تنفيذها وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة .
- تتدفق السلطة من اعلى الى اسفل وباتجاه المستويات الدنيا .
- تفويض السلطة، تعني نقل الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا او جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى .
- تفويض السلطة ولا تفويض المسؤولية .
- المسؤولية هي المحاسبة عن النتائج .

أنواع السلطة ..

- السلطة المباشرة : وهي سلطة المدير على مرؤوسيه وتتضمن حقه في أن تنفذ أوامره. وهي سلطة تنفيذية .
- السلطة الاستشارية : تتمثل في حق تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) تظهر في شكل علاقة استشارية .
- السلطة الوظيفية : هي سلطة تأتي من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة تُخصمه تعاونية.

المركزية واللامركزية ..

- المركزية : وهو تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى .
- اللامركزية : وهو توزيع وتشيتت سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

المسؤولية هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي متساوية معها مبدأ توازن السلطة المسؤولية

- مسؤولية كبيرة مع سلطة قليلة (ادارة صعبة، يحاول الاقتناع)
- مسؤولية قليلة مع سلطة كبيرة (قد يؤدي الى التحجر)
- المساءلة : الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطة ومسؤولية محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر أسباب النتائج التي توصلوا إليها.
- التفويض : وهو نقل أو تخويل صلاحيات او سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى.

تم بحمد الله الانتهاء من المحاضره السابعه ..

دعواتكم آخوكم هتآن .. 😊