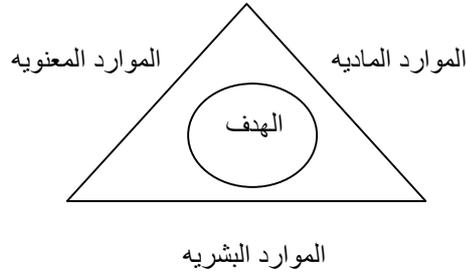


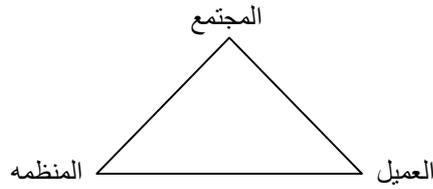
المحاضره ٢ (نظره مبادئ الاداره)

(نظره على مبادئ الاداره):



- اهداف من ؟ ومن يحققها ؟
- اين موقع الاداره هنا ؟

اهداف من ؟



- ما الذي يحتاجه كل منهم ؟

- اين تقع الاداره ؟
- من الخطا ان نتصور انها تقع ضمن أي من الموارد.
- يتعين ان تكون لها الهيمنه على كافه الموارد كي تتمكن من توجيهها لتحقيق اهداف ومصالح كافه الاطراف الداخليه و الخارجيه
- لعله من المناسب الان ان نتساءل عن ؟ مفهوم الاداره

- الاداره تعاريف و مفاهيم :
- مفهوم الاداره: هناك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الاداريه المعاصره ، ومن اهم هذه التعريفات ما يلي:
- ١- تعرفها موسوعه العلم الاجتماعيه : بانها العمليه التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه .
- ٢- ويعرفها فردريك تايلور بقوله (ان تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه باحسن وارخص طريقه ممكنه).
- ٣- ويمكننا تعريفها بانها: (وظيفه تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين باستخدام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابه ، وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمه بكفاءه وفعاليه ، مع مراعاة المؤثرات الداخليه والخارجيه) .

• عناصر الاداره:

- العمليه
- الوظائف الاداريه
- الاستخدام الانسب للموارد
- الاهداف التنظيميه
- الكفاءه
- الفعاله

• عناصر تعريف الاداره :

- الاداره نشاط متخصص ، يتطلب معارف مهارات حتى يمكن اداء هذه الوظيفه على الوجه المطلوب.
- ترتبط الاداره بانجاز الاعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسه الاداره وليس على نوع المنظمه .
- يتوقف نجاح الاداره على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعه من الناس يقومون بتنفيذ الاعمال.
- تستلزم الاداره القيام بعده وظائف تتمثل في: التخطيط- ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابه ، اعداد التقارير و الموازنات (بوسد كورب)
- لا تعمل الاداره في فراغ ، وانما تسعى لتحقيق اهداف محدده ، تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الاداره .
- وتعد الفعاله (عمل الشيء الصحيح) والكفاءه (عمل الاشياء بطريقه صحيحه) من اهم معايير الحكم على الاهداف .
- تعد عمليه اتخاذ القرارات مساله اساسيه في كافه المنظمات الاداريه العامه منها والخاصه على حد سواء ، فعن طريقها يتم رسم الاجراءات ، وتخصيص الامكانيات و الموارد . فعليه اتخاذ القرار هي لب الاداره .
- الاداره ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عمليه ديناميكيه متحركه ، تؤثر في البيئه المحيطه بها ، وتتأثر بها ، ومن ثم فان المرونه تعد من خصائص الاداره الناجحه .

• والان من هو المدير ..؟

- يمكننا ان نقول ببساطه ان المدير هو: الشخص لذي يوجه الافراد نحو انجاز عمل ما .
- ولا تقتصر مهمه المدير على اصدار الاوامر ، وارغام الاخرين على اداء العمل ، بل يرتقي دوره ليكون دورا تنسيقيا لعمل الاخرين بطريقه تنجز العمل المطلوب .
- ويمكن ان يطلق لفظ المدير على اكثر من شخص في مستويات اداريه متعدده (عليا – وسطى – تشغيليه) في المنظمه

انتهى

المحاضره ٣ (الاداره و المدير)

(المدير و المنظمه)

➤ المدير:

- المدير هو: فرد في منظمه يكون مسئولاً عن اداء الاخرين ، ويساعد المنظمه على انجاز مستوى مرتفعه من الاداء .
- أي فرد يكون مسئولاً عن مجموعه من المرؤوسين ، والموارد التنظيميه الأخرى .
- شخص ما يخطط وينظم و يصنع و يتخذ القرارات ، ويقود ويراقب الموارد الماديه والبشريه و المعنويه .
- فرد مسئول عن وضع الاهداف التنظيميه ولديه سلطه صنع القرارات بشأن كيفيه استغلال الموارد لانجاز تلك الاهداف ..

و على ذلك فان المدير :

- ١- يعمل مع ومن خلال الاخرين .
- ٢- يقوم بالوظائف الاداريه .
- ٣- يحقق الاستخدام الانسب للموارد المتاحه .

➤ المنظمه :

- المنظمه هي: تركيبه او مجموعه من الافراد يعملون معا ، وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك .
- هات مجموعه من الامثله لبعض المنظمات و نواتج عملها ؟.

➤ انواع المديرين:

اولا / وفقا للمستوى الاداري :

- ١- مدير الاداره العليا
- ٢- مدير الاداره الوسطى
- ٣- مدير والمستوى الاشرافي الاول

ثانيا / وفق مجالات الاداره :

- ١- مدير التسويق (او المبيعات)
- ٢- مدير العمليات (او الانتاج)
- ٣- مدير الموارد البشريه (او الافراد)
- ٤- المدير الاداري
- ٥- مدير مجالات اخرى

ثالثا / وفق نطاق الانشطه :

- ١- مدير وظيفي
- ٢- مدير عام

رابعا / وفق نوع المسئوليه:

- ١- مدير تنفيذي
- ٢- مدير استشاري

خامسا / وفق المسمى الوظيفي :

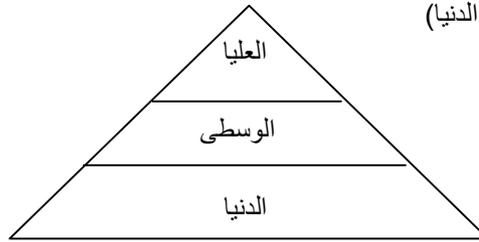
- ١- مدير
- ٢- اداري (او مدير اداري – او رئيس اداري)

• الادوار الاداريه :

- الادوار الشخصيه : تمثيل المنظمه امام الجهات الخارجيه . يقود ويدرب العاملين وزياده دافعيتهم . ينمي علاقاته مع الاخرين من الخارج .
- الادوار المعلوماتيه : المدير بحث عن المعلومات . المدير ناشر (موصل) للمعلومات . المدير متحدث الى اطراف خارجيه .
- ادوار صنع القرار: المدير مبادر للتغيير . المدير متعامل مع الاختلالات . المدير مخصص للموارد . المدير مفاوض .

• المستويات الاداريه:

- تتضمن كافه مشروعات الاعمال – ايا كان شكلها القانوني – مستويات اداريه متدرجه على شكل هرمي هي :
 - ١- الاداره العليا
 - ٢- الاداره الوسطى
 - ٣- الاداره التشغيليه (الدنيا)



- << الاداره العليا: وهي السلطه الاعلى المسئوله عن القرارات الاستراتيجيه والرئيسيه في المنظمه ، وتختص بكافه الانتشطه طويله الاجل .
- << الاداره الوسطى: وتختص بوضع الخطط متوسطه المدى ، ونقل الاوامر والتوجيهات من المستوى الاعلى الى المستوى الادنى .
- << الاداره الدنيا: وهي الاداره الاشرافيه على التنفيذ المابشر للعمل ، و هي تضع الخطط التفصيليه ، وتتابع اداء العاملين وتوجه جهودهم .

➤ اهميه الاداره :

- تعد الاداره اهم الوسائل التي يستثمرها الافراد ، و المنشآت ، والدول من اجل تحقيق اسباب الرخاء ، والامن ، والتقدم ..

يمكن تلخيص اهميتها في النقاط الاتيه :

- ١- الاداره هي وسيله المجتمع في تحقيق اهدافه و طموحاته .
- ٢- ازدياد عدد المنشآت الاداريه وكبر حجمها .
- ٣- اهميه العامل الانساني في نجاح المنشآت .
- ٤- تساهم الاداره في تحديد اولويات حاجات افراد المجتمع
- ٥- ضروره مسايير التغييرات الاجتماعيه والاقتصادييه و التقنيه .

- ٦- الفصل بين الاداره و الملكيه في منظمات الاعمال .
- ٧- الندره النسبيه المتزايدة في الموارد .
- ٨- اتجاهات العولمه ، وظهور المنظمات الكونيه .
- ٩- المنافسه الحاده والشديده في الاسواق العالميه .
- ١٠- رغبه الافراد في التميز و الارتقاء وتحسين مستويات المعيشه .

➤ سؤال الساعه: هل الاداره علم ام فن ؟؟

يعد هذا السؤال من اكثر الاسئله شيوعا وقدمنا بين الدارسين في مجال الاداره .

- هناك فريقان في هذا الصدد ، يرى اولهما ان الاداره علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علميه ، ومبادئ رئيسيه ، فضلا عن تضمنها لعدد من فروع المعرفه و التخصصات الفرعيه .
- وهناك فريق ثان يرى ان الاداره فن وليست علما . حيث ان النجاح في تطبيق مبادئ الاداره انما يعتمد بالدرجه الاولى على خصائص الاشخاص .
- على انه يمكننا القول ان الاداري الناجح يحتاج الى الجمع بين علميه الاداره وفنه في تطبيقها من اجل تحقيق انجاز اداري افضل .

• المهارات الاداريه :

المهاره هي : القدره على ترجمه المعرفه الى تصرف او عمل او فعل يؤدي الى تحقيق اداء مرغوب .

• تصنيف المهارات الاداريه :

- ١- المهارات الفنيه
- ٢- المهارات النسانيه
- ٣- المهارات الفكرية



➤ مجالات الاداره :

- ١- الاداره العامه
- ٢- اداره اعمال
- ٣- اداره الهيئات و المنظمات الخاصه
- ٤- الاداره الاقليميه الدوليه

➤ مشروعات الاعمال :

هناك خمسة شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعا بانه مشروع اعمال وهي :

- ١- ان يقدم شيئا نافعا .
- ٢- ان يهدف الى تحقيق الربح .
- ٣- ان يمثل نشاطا اقتصاديا .
- ٤- ان يكون منظما .
- ٥- ان يكونوا القائمون عليه افراد وليسوا حكومات .

➤ العمليات الاداريه :

- وهي تعكس وظائف الاداره باعتبارها النشاط الرئيس للاداريين .
 - في حين يرى البعض ان عناصرها اربعة هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابه ..
 - فان البعض الاخر يحددها في سبعة عناصر هي POSDCoRB :
- ١- التخطيط
 - ٢- التوظيف
 - ٣- التنسيق
 - ٤- الموازنه
 - ٥- التنظيم
 - ٦- التوجيه
 - ٧- كتابه التقارير

انتهى

المحاضره الرابعه (الاداره ووالبيئه)

بيئه المنظمه :

- تتكون بيئه المنظمه من ثلاث انواع هي :
١- البيئه العامه ٢- البيئه المباشره ٣- البيئه الداخليه .

١- البيئه العامه:

- وتتكون من سته مكونات / ١- الاقتصاديه ٢- التكنولوجيه/الاجتماعيه ٣- القانونيه ٤- الدوليه ٥- الطبيعيه ٦- الثقافه/ السياسيه

العوامل الاقتصاديه :

- النظام الاقتصادي للدوله:
١- النظام الاسلامي ٢- الرأسمالي ٣- الشيوعي ٤- الاشتراكي.

- الظروف الاقتصاديه العامه:

- ١- دورات الاعمال ٢- معدلات التضخم ٣- معدلات البطاله
٤- معدلات الفائده ٥- السياسه النقديه للدوله ٦- السياسه الماليه للدوله

العوامل التكنولوجيه:

- ١- تزايد معدل الابتكارات والاختراعات.
٢- التركيز على تكنولوجيا المعلومات.

العوامل الاجتماعيه/ الثقافيه :

- ١. الهيكل الاجتماعي وديناميكيايه
٢. الادوار الاجتماعيه
٣. انماط الاستهلاك
٤. الديانه واللغه ومستوى التعليم
٥. الاتجاهات
٦. العوامل الديموغرافيه
٧. درجه الاهتمام بالتلوث البيئي

العوامل السياسيّه / القانونيه:

١. درجه الاستقرار السياسي
٢. الايدولوجيه والفكر السياسي
٣. المؤسسات السياسيّه
٤. العلاقات الدوليّه

العوامل الدوليّه/ العالميه :

١. الاستراتيجيه القومي او المحليه
٢. الاستراتيجيه الدوليّه
٣. الاستراتيجيه الكونيه

العوامل الطبيعيّه:

١. تأثير عوامل الطبيعه على منظمات الاعمال .
٢. اداره الازمات.

البيئه المباشره:

١. المنافسون
٢. الموردون
٣. المستهلكون
٤. الدائنون
٥. اتحادات العمال
٦. مكاتب التوظيف
٧. الاجهزه المنظمه

ثقافه المنظمه:

١. مضمون الثقافه
٢. التعبير عن الثقافه
٣. تفسير الثقافه
٤. المسؤوليه الاجتماعيه

انتهى

الإداره "علم":

- خطوات الاسلوب العلمي:
- * مشاهدات لاحداث معينه.
- * تكوين الفروض حول اسباب هذه الاحداث.
- * التحقق من صحه الفروض.
- * معالجه الاسباب ، والتأكد من النتائج.

الإداره "فن":

- حيث يعود نجاح المدير الى:
- * مقومات شخصيه وذاتيه تتوفر فيه دون غيره ..
- * يعتمد على الحدس والبديه والخبره ، وليس من خلال التعليم .

الإداره "مهنة":

- تتضمن المهنة مجموعه من الخصائص التي تشمل كل من:
- * العلم والفن واشياء اخرى .
- هل تؤيد القول الذي يرى ان الإداره مهنة ؟ علل لما تقول .

نظريات الإداره:

- المدخل التقليدي:
- * التنظيم البيروقراطي: ماكس فيبر .
- * الإداره العلميه: فردريك تايلور – فرانك وليليان جيلبرث – هنري جانت .

النظريه الكلاسيكيه للتنظيم (١) :

- هنري فايول : هو الرائد الاول لعلم الإداره الحديثه – قسم اوجه النشاط في المنشأ الى سته انواع (الفني ، التجاري ، التمويلي ، التأميني ، المحاسبي ، الإداري) ، كما صاغ ١٤ مبدأ للإداره (تقسيم العمل – السلطه و المسئولييه – النظام – وحده القياده – وحده التوجيه – مكافأه العاملين – سياده المصلحه العامه – المركزيه – التسلسل الهرمي – التدريب – الإنصاف – ثبات العاملين – المبادره – روح الجماعه).

الانشطه الفنيه:

- ١- الإنتاج ٢- التصنيع ٣- التحويل

الانشطه التجاريه:

١- البيع ٢- الشراء ٣- التبادل

الانشطه الماليه:

١- التمويل ٢- القروض ٣- الائتمان ٤- الميزانيه

الانشطه التامينيه:

١- الحفاظ على الممتلكات ٢- الحفاظ على الافراد

الانشطه المحاسبية:

١- عمليات الجرد ٢- اعداد القوائم الماليه

الانشطه الاداريه:

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوجيه والقياده ٤- التنسيق ٥- الرقابه

النظريه الكلاسيكيه للتنظيم (٢) :

- شستر برنارد: عرف برنارد المنظمه بانها نظام لاتخاذ القرار ، واعتبر بان اهم مميزات الانسان قدرته على الاختيار (اتخاذ القرار) الا ان هذه القدره تقل كلما قلت البدائل المتاحه امامه.

فرق برنارد بين عدد من القرارات منها:

* القرار الشخصي: (وهو القرار المتعلق بخيارات الانسان في حياته الشخصيه الخاصه كقرار الالتحاق بالعمل في منظمه ما ، القرار الشخصي لا يفوض).

* القرار التنظيمي: (ويتعلق بالعمل التنظيمي كقرار شراء معدات حديثه او فصل موظف ما ، القرار التنظيمي يمكن تفويضه).

المدخل السلوكي:

- ١- دراسات الهاوثورن: التون مايو
- ٢- نظريه الحاجات البشريه: ابراهام ماسلو
- ٣- نظريه (X) ، ونظريه (y): دوجلاس ما كريجور

(تجارب الهاوثورن – التون مايو)

١٩٢٣-١٩٢٧

مصنع هاوثورن – ويسترن اليكتريك

مجموعه تجارب هدفت الى معرفه العلاقه بين ظروف العمل الماديه ونتاجيه العمال:

- التجربه الاولى: اختبار العلاقه بين كثافه الاضاءه وتأثيرها على انتاجيه العاملين.
- التجربه الثانيه: اختبار اثر الراحة ومدتها طول ساعات العمل على انتاجيه العاملين.
- التجربه الثالثه: اختبار اثر طريقه دفع الاجور والحافز المادي على الكفايه الانتاجيه.
- مقابلات شخصيه استهدفت دراسه اتجاهات ومشاعر العاملين.

نتائج تجارب الهاوثورن:

- العامل ليس اذاه طبيعه في يد الاداره تحركه كيفما شاءت.
- تؤثر الجماعه التي ينتمي اليها العامل على جوانب عديده من سلوكه.
- علاقه العامل بالمنظمه ليست اقتصاديه فقط و معنوياته مهمه للغاية.
- ان هناك انواع متباينه من الاشراف على العاملين ، واكثرها فعاليه تلك التي تعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ابراهيم ماسلو – نظريه الحاجات



نظريتا x,y لدوجلاس ماكريجور:

دوجلاس ماكريجور: واحد من علماء النفس الاجتماعيه اجري عددا من البحوث حول الدافعيه والسلوك العام للناس في المنظمات وتوصل الى النظريتين التاليه:

y نظريه

x نظريه

فلسفه دوغلاس ماكريجور:

- لكل مدير له فلسفته الخاصه التي يعتنقها ، وتعتبر عاملا اساسيا في تحديد سلوكه الاداري ، وبالتالي السلوك التنظيمي.
- وهناك عامل اخر مؤثر في السلوك التنظيمي ، وهو ان رجال الاعمال الذين تاثروا بمبادئ الاداره التقليديه اصبح لديهم اقتناع بان هذه المبادئ راسخه ولا تحتمل التعديل او النقاش ، رغم انها مبادئ غير سليمة ويوجد لها انتقادات .

انتقادات دوغلاس ماكريجور لمبادئ النظرية التقليديه:

- انتقادات النظرية التقليديه من حيث:
 - ١- مبدا السلطه
 - ٢- المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطه
 - ٣- العلاقه التنظيميه الفرديه.

انتقادات دوغلاس لمبدا السلطه:

- تعتبر النظرية التقليديه ان السلطه هي الوسيله الوحيده للتاثير على سلوك اعضاء التنظيم.
- ينتقد دوغلاس ذلك لان السلطه هي مجرد نوع واحد من انواع التاثير ، فهناك مصادر اخرى للتاثير وهي الاقناع والتشجيع.

انتقادات دوغلاس للمصدر الوحيد للسلطه:

- ترى النظرية التقليديه المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطه .
- يرى دوغلاس ان هناك مصدر اخر للسلطه وهو السلطه غير الرسميه التي تاتي من الثروه و العلم والخبره والقوه (الجسدي هاو العقليه).

انتقادات دوغلاس للعلاقه التنظيميه الفرديه:

- النظرة التقليديه تنظر الى العلاقه التنظيميه نظره فرديه تنحصر في اداء الفرد لواجباته.
- وهذه نظره مخالفه للواقع كما يرى دوغلاس حيث ان العلاقه التنظيميه تلمس مختلف نواحي الحياه الاجتماعيه و الاقتصاديه لاعضاء التنظيم .

نظريه (X):

- وضع دوغلاس نظريته الاولى X وهي تنظر نظره سلبيه للعاملين.
- وطالب الاداره ان تعاملهم على اساس هذه النظرة.

اسس نظريه (X):

- لدى الانسان العادي كراهيه فطريه للعمل ولذا يحاول تجنبه.
- يكره الانسان العادي المسؤليه ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه .
- الانسان العادي خامل و غير طموح ويسعى فقط للامن والاستقرار .
- يفتقد الانسان العادي المبادأه ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطره.

كيفية معامله الافراد طبقا للنظريه:

- يجب ان يجبروا على العمل ، و يجب ان يراقبوا و يوجهوا و يهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف.

هل نجحت نظريه (X):

- راي دوغلاس فيما بعد ان اساليب العمل المبنيه عليها تفشل في حفز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب ، كما اتضح له ان نتائج البحوث عن الدراسات السلوكيه لا تؤيد المعتقدات السابقه عن الانسان والطبيعه الانسانيه وعن دور الاداره ، ولذلك حاول ان يضع نظريه اخرى على عكس الاولى تتضمن نظره ايجابيه عن العاملين وهي:

نظريه (y) ١

- يحب الانسان بطبيعته العمل كحبه للراحه والانسجام متى ما توفرت الظروف المناسبه لذلك.
- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعيه و الاقتصاديه الملائمه بمحض ارادته للعمل.
- يتعلم الانسان تحمل المسؤليه تحت الظروف المناسبه بل ويسعى اليها .

نظريه (y) ٢

- الانسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته ، وتؤمن له الامن والاستقرار.
- الانسان قادر على استخدام الفكر و الخيال في حل المشاكل التنظيميه اذا ما اعطى الفرصه لذلك.
- واذا اعطي الفرد الفرصه فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر .
- والعقاب ليس هو الوسيله الوحيده لدفع الافراد للعمل .

الفرق بين النظريتين:

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بنظريه X المدرسه الكلاسيكيه ، و يعاملون الانسان كآله.
- يتبع المديرون الذين يؤمنون بنظريه y المدرسه السلوكيه .

انتهى

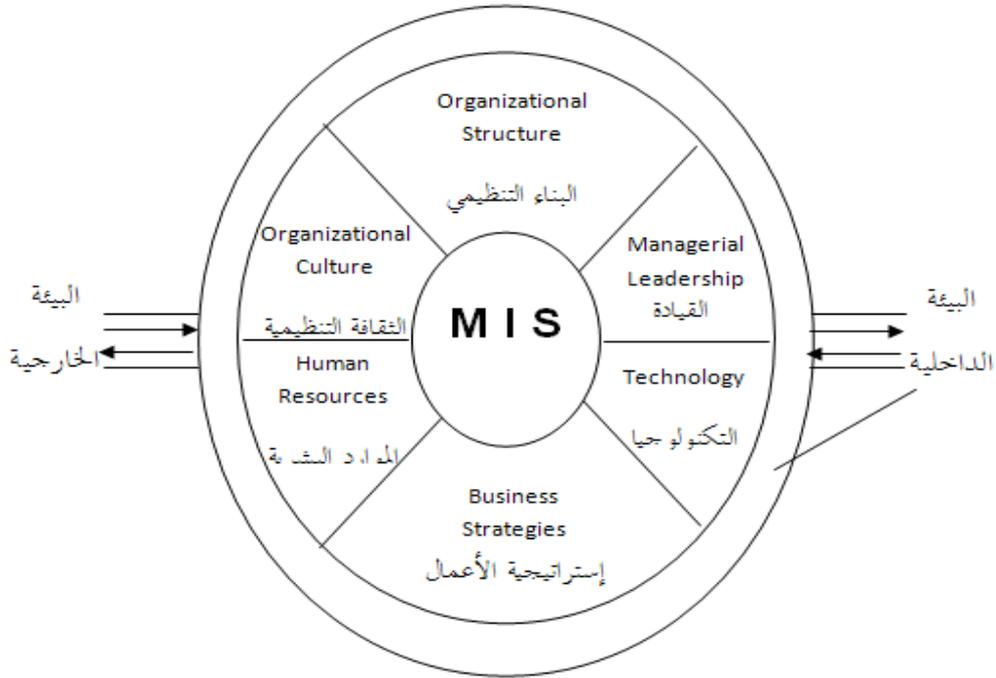
المدرسه الكميّه :

- علم الاداره
- اداره العمليات
- نظم المعلومات الاداريه

المداخل الحديثه للاداره:

- نظريه النظم : كاتز وكان
- النظريه الموقفيه: طومسون ، وودورد
- نظريه (Z): وليم اوشي

البنيه التنظيميه للمنظمه:



الشكل (1) نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال

النظريه الموقفيه:

- ظهرت هذه النظريه منذ بدايه السبعينات وكان لنظريه النظم دور فاعل في تطورها.
- تقر النظريه بأهميه المتغيرات البيئيه و التكنولوجيه و الاجتماعيه واثرها على طبيعه التنظيم الاداري واسلوب العمل المتبع في المنظمه مما يوجب تطبيق المفاهيم و المبادئ الاداريه بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها

المنظمه ، وهذا يعني انه ليس هناك منهج اداري يصلح لكافه المنظمات او حتى لنفس المنظمه في مراحل تطورها المختلفه ، وانما يجب ان تختار المنهج او الاسلوب الذي يتلائم مع الموقف او الحاله التي تمر بها المنظمه.

- تعريفها: المدخل الاداري الذي يؤكد بانه لا يوجد طريقه مثلى واحده يمكن اتباعها في جميع المواقف.
- تحاول تفسير العلاقات المتبادله داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئه للتصميم ممارسات اداريه ملائمه للموقف والظروف .

اسس نظريه الموقف:

- الاقرار ان هناك اختلاف بين الناس و الاوقات كافتراض اساسي .
- لا يمكن التاكيد ان هناك اساليب ثابتة و مثاليه قابله للتطبيق في كافه المواقف.
- لا يمكن قبول الاساليب الثابته والتميزه للمدير دون مراعاة للموقف والظروف والبيئه التي تواجهه.
- لا يمكن الخروج بوصفه جاهزه مفصله ومقدمه من أي نظريه كطريقه مثلى لموقف وظروف معينه.
- الاقرار بان الترابط بين المنظمه والبيئه و متغيراتها اشياء اساسيه تؤدي الى تغيير الاساليب الاداريه بناء على المتغيرات البيئيه.
- ان النظر الى الاطار العام و الكلي اساس لمعالجه الامور الجزئيه ولا يمكن للمدير ان ينظر للعمليه الاداريه كاجزاء غير مترابطه فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه اجزاء مترابطه يجب النظر اليها من منظور كلي.
- النظر للمنظمه على انها نظام مفتوح يتاثر بجميع القوى البيئيه وقابل لاستلام التغذية المرتده.

مقومات نظريه الموقف:

- اذا كانت نظريه الموقف لا تقبل بمبادئ النظام المغلق (لانه يغفل المتغيرات البيئيه مما يؤدي الى تدهور واندثار المنظمه) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لانه لا يمكن ترجمته الى اسس عمليه تساهم في فهم الامور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج اداري مناسب يحتاج قدر من الاستقرار و الثبات النسبي) و بالتالي فالنظريه تنظر للمنظمه على انها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق و المفتوح.
- تؤكد النظريه على ان هناك علاقه بين الحدث و النتيجة (فاذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقه بين الحدث والنتيجه لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- تطوير قدرات المدراء بدلا من برمجتهم من خلال تزويدهم بالادوات المساعده على تنميته و تطوير الملاحظه والتحليل وليست بطريقه واحده محدد.

نظريه (z):

- هي احدى النظريات الاداريه الحديثه التي حققت نجاحا لافتا ، ابتكرها العالم الياباني وليم اوشي ، وطرحها في كتابه (نظريه z) .

والان .. هي تفكر معا ..

- ١- ماذا عن الاداره اليابانيه ؟ ٢- ماذا عن اداره الجوده الشامله ؟ ٣- ماذا نعني بالهندره ؟

الاداره اليابانيه:

- عناصر الاداره اليابانيه :
 - ١- ضمان الوظيفه للموظف مدى الحياه ، أي الاستقرار و الامن الوظيفي ، حيث لا تلجأ المنظمات اليابانيه الى الاستغناء عن الافراد حتى في اصعب الظروف الاقصاديه ، مما كان له اكبر الاثر على ابداعه و انتاجيته.
 - ٢- العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسئوليه عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الاحيان يتم قياس الانتاج بناء على الجهد الجماعي ، و بالتالي تكون المكافأه جماعيه لا فرديه.
 - ٣- اسلوب المشاركه في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاما و توافقا بين اهداف العاملين ، و اهداف المؤسسه ، و يوفر نوعا من الرقابه الذاتيه ، واحتراما متبادلا بينهم ، و تفاعلا طبيعيا بين العمل و الحياه الاجتماعيه . و يتمثل اسلوب المشاركه في ما يسمى بحلقات الجوده و هي مجموعه عمل صغيره تتشكل على مستوى المؤسسه بهدف تأمين الجميع و مشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسه ، و تحليل المشكلات الفنيه و الاداريه و اقتراح حلول لها .
 - ٤- الاهتمام الشامل بالافراد و من حيث تكافؤ الفرص و العداله و المساواه و التعامل مع القوه البشريه دون تمييز و توفير مقومات الحياه و الاستقرار لهم ، من حيث السكن و الرفاهه و متطلبات العيش الكريم ، مما يخلق اجواء من التعاون .
 - ٥- عدم التسرع بالتقييم و الترفيه ، و التركيز على تطوير المهارات المهنيه للافراد ، حيث يتم نقل الموظف من موقعه الى موقع اخر على المستوى الاداري الواحد نفسه ، ليعطي العمل صفه الشمولييه و التكامل .

الجوده الشامله – ديمينج:

- لقد كانت للجوده عند ديمينج شقين رئيسيين هما الجوده نفسها و المستهلك ، بمعنى الحصول على جوده عاليه و في الوقت نفسه تحقيق رغباته.
- فلسفه ديمينج في العمل الاداري تكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمه في الاداره ، بما يتيح للشركات تحسين الجوده و في الوقت ذاته تخفيض التكاليف و ذلك من خلال اجراء التحسين المستمر و التفكير في الانتاج على انه نظام متكامل ليس اجزاء متفرقه.

مبادئ ديمينج الاربعه عشر لاداره الجوده :

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الانتاج و الخدمات.
- تبني فلسفه جديده.
- التوقف عن الاعتماد على التفقيش لتحقيق الجوده و الاستعاضه عنها بالاساليب الاحصائيه .
- التخلي عن فلسفه الشراء اعتمادا على السعر فقط.
- الاستمرار في تحسين العمليات كافه على نحو متواصل .
- اعتماد الطرق الحديثه في التدريب و التعليم في العمل .
- تحقيق التوافق بين الاشراف و الاداره
- ازاله الخوف من العاملين و جعل انشطتهم تنتجه دوما نحو معرفه المشاكل في الاداء و ابلاغ الاداره المسؤليه عن ذلك دون تردد او خوف .
- ازاله الحواجز الموجوده بين الادارات و تعنى كسر الحدود بين الاقسام و جعلهم يعملون سويه بروح الفريق.
- تقليل الشعارات و المواعظ و النقد .
- تقليل الاجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجته محدد من كل موظف على حده و التركيز على تكوين سلوك الفريق.

- ازاله العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجوده عملهم .
- تاسيس البرامج التطويريه بالتعليم والتدريب و التنميه الذاتيه لكل فرد.
- تشجيع الافراد في العمل و السعي من اجل مواكبه التحسن و التطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمه يعملون لتحقيق التحول).

اعاده هندسه العمليات الاداريه:

- هي اعاده التفكير الاساسي ، واعاده التصميم الجذري للعمليات الاداريه ، لتحقيق تحسينات جوهريه في معايير قياس الاداء الحاسمه ، مثل: التكلفة ، الجوده ، الخدمه ، السرعه .
- منهج لتحقيق تطوير جذري في اداء الشركات في وقت قصير نسبيا.

عناصر هندسه العمليات الاداريه:

- ان يكون التغيير اساسي
- ان يكون التغيير جذري
- ان يكون النتائج جوهريه و ضخمه
- ان يكون التغيير في العمليات
- ان يعتمد التغيير على تقنيه المعلومات
- ان يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

اهداف هندسه العمليات الاداريه:

١. تحقيق تغيير جذري في الاداء
٢. التركيز على العملاء
٣. السرعه
٤. الجوده
٥. تخفيض التكلفة

انتهى

* قبل البدايه :

- التخطيط هو عملية استعداد للمستقبل
- يلعب التخطيط دوراً مهم في حياتنا
- التخطيط عملية مستمرة
- التخطيط يتم على كافة المستويات
- يصعب علينا أن نستمر بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط الفعال

* تعريف التخطيط :

- التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً
- تحديد أهداف المنظمة ، وسبل انجازها
- التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهة
- عملية فكرية تعتمد على المنطق ، والترتيب لتوضيح الاهداف ، والبحث عن أنسب السبل لتحقيقها

* خصائص التخطيط :

- مستقبلي .. تحدد من خلاله الادارة ما ستقوم به وكيف .
- توقعي .. يعتمد على التنبؤ ، و محاولة سبر أغوار الظروف غير المؤكدة في العمل .
- يعتمد على القرارات والاجراءات .. التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة .
- يركز على الاهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الاهداف المستقبلية.
- عملية مستمرة .. فلا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين ، بل تتعدد معه الاهداف.

* فوائد التخطيط:

- وضع أهداف واضحة للعمل
- تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة
- ترشيد الانفاق
- الرقابة على الاداء
- وضع البرامج الزمنية للانجاز
- تنظيم العمل

* انواع التخطيط :

١- حسب المده الزمنيه :

- التخطيط طويل الاجل
- التخطيط متوسط الاجل
- التخطيط قصير الاجل : يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

٢- حسب المستوى الإداري :

- على مستوى الإدارة العليا
- على مستوى الإدارة الوسطى
- على مستوى الإدارة الدنيا

* عناصر التخطيط :

١- الأهداف :

- هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- هرمية الأهداف
- الشروط الواجب توافرها في الأهداف : SMART
- ١- البساطة والوضوح
- ٢- القابلية للقياس
- ٣- قابلة للتحقق
- ٤- محفزة
- ٥- مرتبطة بالزمن

٢ - السياسات :

- هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية .
- هي بمثابة الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها .
- وهي ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الأفراد .
- ومن أمثلتها : التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ، أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

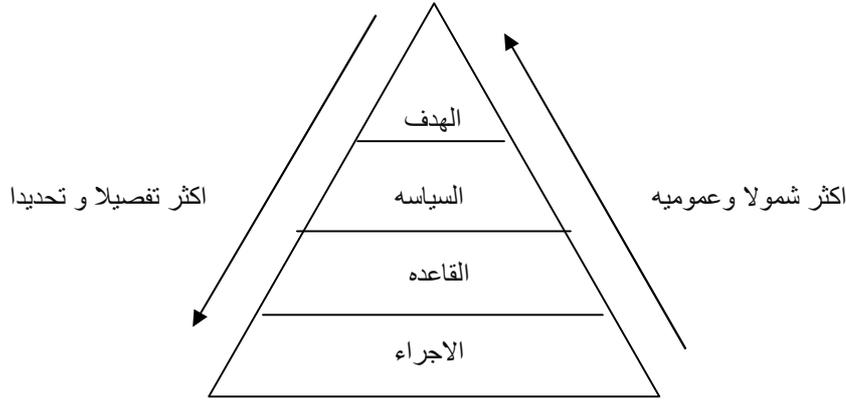
٣- القواعد:

- * القاعدة هي : ما ينبغي القيام به ، و ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف ..
- * وتختلف القاعدة عن الاجراء حيث لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما ، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به ، و ما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين .
- * ومن أمثلة القواعد: الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حين تكون الإشارة حمراء ..

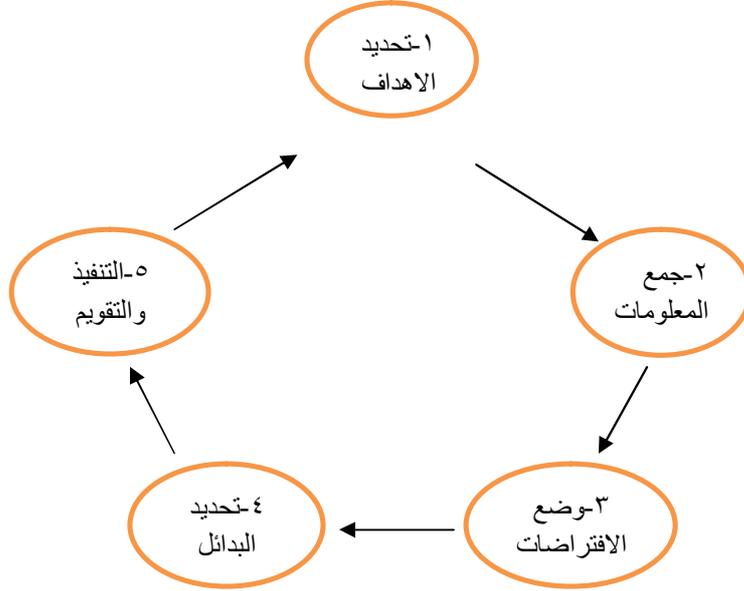
٤- الإجراءات :

- * تعرف الإجراءات بأنها :سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .
- * وهي تختلف عن السياسات في أنها أكثر تحديدا لما يجب القيام به .
- * وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ، و متسلسلة وفق خطوات و مراحل ثابتة .

تدرج عناصر التخطيط:



خطوات التخطيط :



* معوقات التخطيط :

- البيئه المعقده
- نقص المعلومات
- مقاومه التغيير
- عدم الواقعيه
- وجود القيود
- عدم التنسيق
- الوقت و الكلفه

* سمات التخطيط الفعال :

- وضوح الهدف
- المرونة
- البساطه
- المشاركة في العداد
- الواقعيه
- تحقيق التوازن
- المتابعة و التقييم

انتهى

المحاضرة التاسعة (اتخاذ القرار)

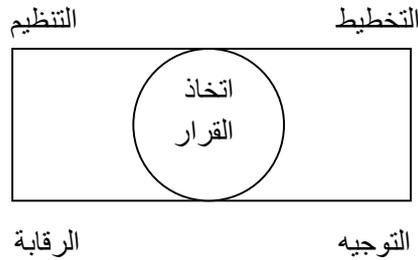
بعد الانتهاء من دراسة هذه المحاضرة تكون قادرا على:

- توضيح مفهوم اتخاذ القرار
- معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والعملية الإدارية
- التعرف على أنواع القرارات
- شرح خطوات اتخاذ القرارات
- التعرف على مزايا و عيوب اتخاذ القرارات جماعيا
- التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

ما هو مفهوم اتخاذ القرار!؟

- القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين.
- ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذيوها مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.
- وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي:
 - أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا
 - يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات
 - يهدف إلى تحقيق غاية

اتخاذ القرار والعملية الإدارية



أنواع القرارات الإدارية:

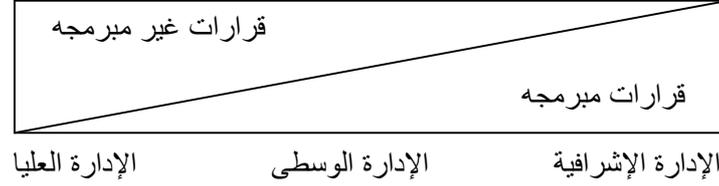
- القرارات المبرمجة
- القرارات غير المبرمجة

١- القرارات المبرمجة:

- أ- القرارات التنفيذية:
- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.
- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

- القرارات التكتيكية:
- وتتنصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.
- و يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري



٢- القرارات غير المبرمجة

- أ- القرارات الحيوية:
- هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الاستراتيجية:

- وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها .

أهمية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه ..
- وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات (الإدارية):

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة

- ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

- إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا.
- ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.
- وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

٢. البيانات والمعلومات الكمية.

٣. البيانات والمعلومات النوعية.

٤. الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

- ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور و التوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:
- * تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- * اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- * قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- * درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- * درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- * مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- * القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- * المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- * كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج . وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

- و للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم
- وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

- يعد الأسلوب الجماعي واحداً من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختياراً سليماً.
- ومن أهم الأسباب التي تدعو منشآت اليوم للأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات : المعلومات - الالتزام بالتنفيذ - الإبداع - التطور.

مزايا و عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

(العيوب)

- ١- استهلاك الوقت
- ٢- الهيمنة من قبل البعض
- ٣- التأثير بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع)
- ٤- تشتت المسئولية

(المزايا)

- ١- لتأكيد على مبدأ الشورى
- ٢- الوصول إلى قرارات أفضل
- ٣- الوصول إلى بدائل أكثر
- ٤- القبول
- ٥- رفع الروح المعنوية

عوامل المفاضلة بين الأسلوبين:

- الرغبة في الوصول إلى حلول تنسم بالإبداع
- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة
- مقدار المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة
- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل

- حاجة العاملين للتفاعل الاجتماعي
- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة
- الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي
- تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

- نظام مساندة القرار الجماعي GDSS
- نظام خبير EXPERT
- نظام دعم المدير ESS

انتهى

المحاضرة العاشرة (التنظيم)

اهداف المحاضرة :

- تعريف التنظيم الإداري وتحديد موقعه في العملية الإدارية.
- التفرقة بين أنواع التنظيم.
- استيعاب وتطبيق مبادئ التنظيم الإداري.

مقدمه:

- يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض ، وسعيه نحو تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعماراة الأرض.
- وتعد الحضارات الإنسانية خير مثال على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته.
- وفي الحضارة الإسلامية يتضح التنظيم في منهج الرسول الأعظم صلوات الله عليه ، وصحابته .. بدءاً من نشر الدعوة حتى بناء الدولة.
- وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات ، وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات لباي تقوم على تحقيق أهداف هذه المجتمعات.

مفهوم التنظيم :

- يمكن تعريف التنظيم على أنه وضع نظام للعلاقات ، وتحديد للوظائف ، وتكوين للوحدات الإدارية.
- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.
- ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها ، مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلك الأعمال.

العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم :

١. تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي.
٢. تصنيف وتقسيم الأعمال.
٣. تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد.
٤. اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات.
٥. تحديد السلطات والمسئوليات.
٦. وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة.
٧. بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.
٨. وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل.

اهداف التنظيم:

- وضع إطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة.
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف.
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الانتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج.

مواصفات التنظيم الناجح:

- التغطية الشاملة بالمسؤولين لكافة المهام.
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته ، والصلاحيات المخولة له ، فضلا عن علاقته بالآخرين.
- التوازن بين السلطة والمسئولية.

أنواع التنظيم:

- أولاً : التنظيم الرسمي : هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة اسمح بأداء المهام والوظائف.
- ويسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة ، والنطاق المحدد للمسئوليات.

شروط التنظيم الرسمي:

١. سهولة الاتصال بين أفرادها
٢. وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام
٣. توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال
٤. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة
٥. تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة
٦. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية
٧. الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين
٨. تضييق نطاق الإشراف
٩. التأكيد على سهولة التنظيم ومرورته

ثانياً : التنظيم غير الرسمي: وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية ويمكن تعريفه على أنه (مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة) وعلى العموم فإنه تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته أو مكافأته.

الفرق بين التنظيم الرسمي ، وغير الرسمي:

(التنظيم غير الرسمي)

- ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة.
- يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد
- تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية
- العلاقات فيه اجتماعية شخصية
- تتم الاتصالات من خلال التأثير و النفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.

(التنظيم الرسمي)

- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.
- يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- يقوم الفرد على تادية الوظيفة
- العلاقات فيه رسمية وظيفية
- تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي.

فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي:

(العيوب)	(الفوائد)
- زيادة الوقت المخصص للعمل. - بروز بعض السلبيات. - تحديد مستوى الانتاج - التستر على بعض الأخطاء.	- اشباع الحاجات النفسية للعاملين. - المرونة في اصدار القرارات. - دعم و تقوية وسائل الاتصال. - تعويض العجز و القصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي. - توفير تغذية مرتديه لانتباعات وردوا فعال العاملين.

مبادئ التنظيم الإداري:

- هي مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية فهذا الهيكل.
- وتتمثل هذه المبادئ في:
 ١. مبدأ الهدف
 ٢. مبدأ الوظيفة
 ٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل
 ٤. مبدأ وحدة الأمر
 ٥. مبدأ نطاق الإشراف
 ٦. مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية
 ٧. مبدأ المركزية واللامركزية
 ٨. مبدأ التفويض
 ٩. مبدأ التنسيق
 ١٠. مبدأ التوازن والمرونة

خصائص التنظيم الفعال:

- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم ، والعلاقات الانسانية ، والاهتمام ببيئة العمل
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة.
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية
- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية
- تخفيض التكاليف
- تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة

انتهى

المحاضره الحاديه عشر (الهيكل التنظيمية)

- مفهوم الهيكل التنظيمي:
 - هناك تداخل في المفاهيم مصطلح: الهيكل التنظيمي ، و مصطلحات: البناء التنظيمي ، التصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية ..
 - الهيكل التنظيمي هو : النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ..
 - وهو يتكون من أربعة عناصر هي : المهام والمسئوليات – وحدات إدارية – التنسيق الرأسي – التنسيق الأفقي ..

- الخريطة التنظيمية:
 - عباره عن: رسم بياني او تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات و الارتباطات الرسمية داخل المنظمه ، و يصف خطوط انسياب السلطه والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق.
 - وهي تختلف في أنواعها.

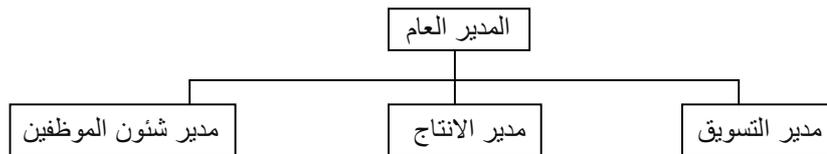
- طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

- اولا: طريقه تحليل الاهداف: (التصميم من اعلى لاسفل)
- يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي.
 - وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم ي تم ب ناء وحدات رئيسة وفقا لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عددا من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة.

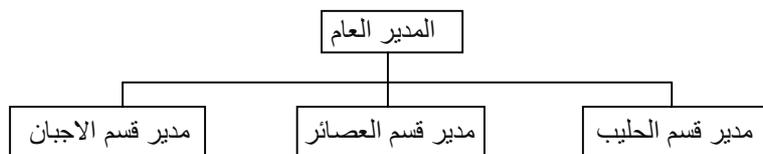
- ثانيا: طريقه تجميع الانشطه: (التصميم من اسفل لاعلى)
- تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة.
 - وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض.

- طرق التنظيم :

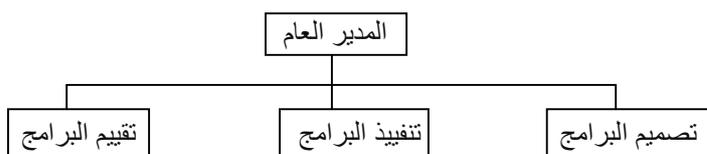
- التنظيم على اساس الوظيفة:



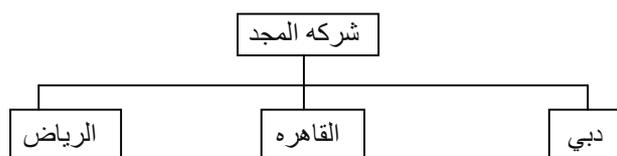
- التنظيم على اساس نوع المنتج:



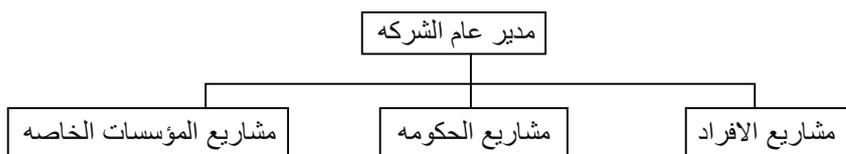
- التنظيم على اساس العمليات:



- التنظيم على اساس الموقع الجغرافي:



- التنظيم على اساس نوع المنتج:



○ التنظيم المختلط:

- من النادر أن نجد تنظيماً يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة.
- تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناءً على أهدافها، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها، ونوع منتجاتها، والعملاء الذين تتعامل معهم.
- نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل: الاتصالات السعودية – سابك – البنوك السعودية.

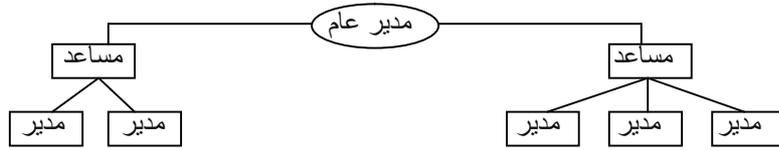
○ الخرائط التنظيمية:

- صورته او مخطط لهيكل المنظمه:

فوائدها:

١. إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة.
٢. بيان كيفية تقسيم العمل
٣. توضيح المستويات الإدارية
٤. توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

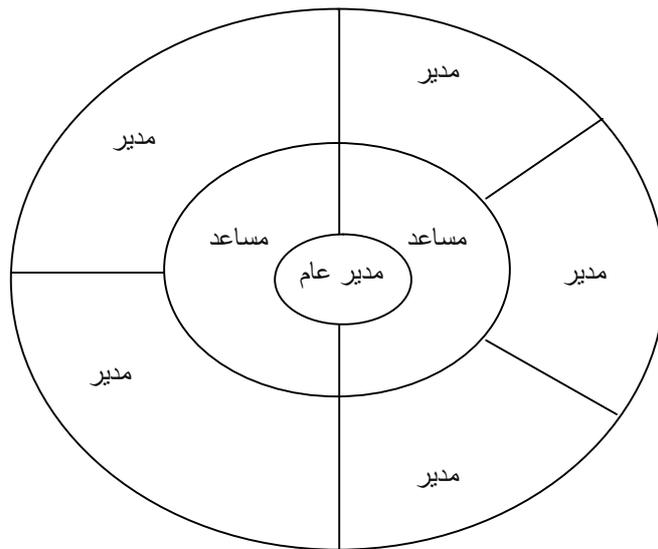
○ أشكال الخرائط التنظيمية:
- الخرائط التقليدية (الراسية):



- الخرائط الأفقية:



- الخرائط الدائرية:



انتهى

المحاضرہ الثانیہ عشر (الدلیل التنظيمی)

الدلیل التنظيمی:

- ✓ يعرف الدلیل التنظيمی بأنه : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.
- ✓ وينظر إلى الدلیل التنظيمی باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.
- ✓ وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسية لعملية الهيكلة التنظيمية.

فوائد الدلیل التنظيمی:

- ✓ يمثل وثيقة وأمرجاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة.
- ✓ يمكن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.
- ✓ توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم.
- ✓ معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدلیل التنظيمی:

- ✓ مقدمة عن الدلیل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.
- ✓ نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها
- ✓ الهيكل التنظيمی.
- ✓ الخارطة التنظيمية.
- ✓ وصف مهام الوحدات الإدارية.
- ✓ الملاحق

انتهی

المحاضرة الثالثة عشر (التوجيه: التنسيق) (١)

بعد الانتهاء من دراسته هذا الفصل و يكون الطالب قادرا على:

- التعرف على مفهوم التنسيق
- التعرف على أهداف التنسيق وشمولية تطبيقه
- معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة
- التعرف على مفهوم القيادة
- التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري
- تعريف الاتصالات الإدارية وأهميتها
- تحديد عناصر الاتصال

مفهوم التنسيق - ومدى الحاجة إليه:

- يعرف التنسيق على أنه: الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.
- ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:
 - مقدار الجهود (كمياً ونوعاً) التي تبذل
 - توقيت هذه الجهود
 - توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه

مفهوم التنسيق - ومدى الحاجة إليه:

- و تتبع الحاجة الى التنسيق الاداري نتيجته لاختلاف الافراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل ، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.
- ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.
- ويتم نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها ، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.

وعلى ضوء ما سبق ، نخلص الى ما يلي:

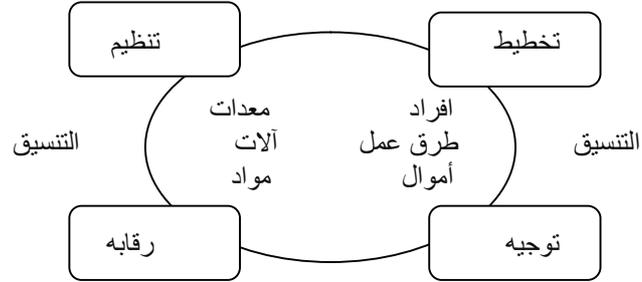
- يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير
- ويستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل المنظمة
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
- يطبق التنسيق على الأفراد ، وعلى الجماعات ، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته.
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق
- يجب عدم الخلط بين مفهومي: التنسيق و التعاون
- التنسيق ليس حالة ساكنة ، ولكنه عملية مستمرة ودائمة
- هناك ارتباط جزري وأساسي بين التنسيق كوظيفة ، و بين بناء التنظيم نفسه.
- يعتمد التنسيق على السلطة ، وأيضاً على كفاءة الأفراد ، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم.

شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري
- وهو مطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية

- ويتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية

العلاقة بين التنسيق و العمليات الاداريه :



العلاقة بين التخطيط و التنسيق:

- من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً .
فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقة منتجاتنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم ، والانتاج ، والعمليات ، والموارد ... وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق

العلاقة بين التنظيم و التنسيق:

- إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية ، وما يرافق ذلك من سلطات ومسئوليات. ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب ، وهذا يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه (نطاق الإشراف).

العلاقة بين التوجيه و التنسيق:

- يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ، ورسم الخطط. وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهلاً المنال. وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

العلاقة بين التنظيم و التنسيق:

- إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق.

انتهى

المحاضرہ الرابعہ عشر (التوجيه: القيادة الإدارية - الاتصالات)

٢- تعريف القيادة:

- ❖ تتعدد التعريفات و الاراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة.
- ❖ ويمكننا أن نلحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر.

من اشهر التعريفات للقيادة انها:

- ✓ القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.
- ✓ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.
- ✓ التأثير في سلوك الآخرين -أفراداً وجماعات - لانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً .

الفرق بين القائد و الرئيس:

(الرئاسه)

(القيادة)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية. - الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده. - تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ، ويتعين عليهم عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته. | <ul style="list-style-type: none"> - تتبع من الجماعة تلقائياً - تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف. - أكثر قبولاً من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية. |
|---|--|

<< ومع ذلك يرى كثير من الكتاب انه من المبالغه التفريق بين مفهومي القيادة والرئاسه ، حيث أنهما يتحدان في الغرض وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب.
>> ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات ، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة.

الفرق بين القائد و المدير:

م	عامل المقارنه	القائد / القيادة	المدير / الاداره
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحه للعمل
٢	التركيز	تحديد و بلوره الرساله	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الانظمه
٣	الفعاليه / الكفاءه	الاهتمام بالفعاليه	يهتم بالكفاءه
٤	الشمولييه / الجزئيه	الاهتمام بالكليات و العلاقه بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات و التفاصيل
٥	التجديد / التطوير	الاهتمام بالتطوير و التجديد و الابداع	يهتم بالمحافظه و الصيانه و الجوده
٦	الرقابه	الهام الثقه، و التركيز على الرقابه الذاتيه	يعتمد على الرقابه و السيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي و يحاول تغيير الواقع	يقبل الامر الواقع و يتعامل معه

٣- الاتصالات الإدارية:

- الاتصال: ظاهره اجتماعيه تتم بين الافراد و الجماعات يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات ، وتبادل الآراء والأفكار.
- وقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفه لنشر الدعوة ، وتبليغ الرساله.
- والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان.
- يقضي الأفراد ٥٠% من وقتهم في اتصالات.

تعريف الاتصال:

- لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال.
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.
- عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

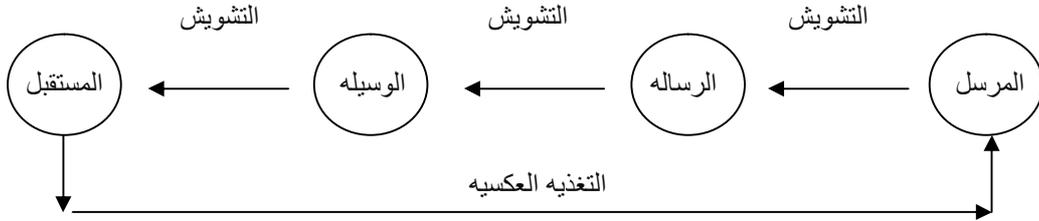
وهو يتضمن العناصر التالية:

- هناك عدة أطراف لعملية الاتصال
- يتم الاتصال بأسلوب أو فعل معين
- هادف

اهميه الاتصال:

- تحقق الاتصالات الاداريه المزايا التاليه:
- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام
- تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة
- معرفة معوقات العمل
- همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء
- تحديد دور كل فرد في المنظمة ، ومكانته في التنظيم
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم
- يمثل نحو 75 % من وقت المديرين

عناصر الاتصال:



انتهى

المحاضرة الخامسة عشر (الرقابة)

الاهداف:

- التعرف على مفهوم الرقابة
- الامام بتوقيت ممارسة الرقابة
- التعرف على فوائد الرقابة
- الامام بخطوات الرقابة كوظيفة إدارية
- التعرف والتمييز بين أنواع الرقابة
- التعرف على خصائص الرقابة الفعالة

مقدمة

- تعد الرقابة من متمات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة.
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه.
- إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحقات النشاط الإداري.
- لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط ، بل تمتد إلى الموارد الأخرى (المادية – المعنوية)

مفهوم الرقابة:

- التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتوفقاً : " عرفها فايول على أنها للخطط الموضوعه ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها "
- وهي تختص بجانبين أساسيين هما:
١- التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة
٢- الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.
- وعلى ذلك فالرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطه ، وفقاً لمعايير مناسبة محددة.
- وهذا يتطلب ان تكون المعايير موضوعيه، غير مغالي فيها.
- تسهل – للإدارة – مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل – عادة – في نوعين:
١- الانحرافات السلبية : حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب.
٢- الانحرافات الإيجابية غير المقبولة : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها . وهم أيضاً يستحقون العقاب المناسب..
- هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين ، وإنزال العقوبة بهم ؟

الجهات القائمة بالرقابة:

- الجهات الداخلية : حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه . بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي.
- الجهات الخارجية : وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية – وذلك لاعتبارات نظامية أو قانونية – مثل : ديوان المراقبة – أو هيئة الرقابة على الموصفات – أو الهيئات العالمية..

فوائد الرقابة

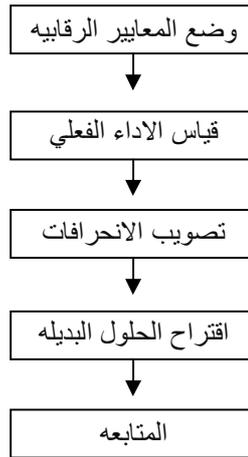
١- بالنسبة للمنظمة:

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف.
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط.
- اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها.
- التأكد من مدى مناسبة الموارد -كماً ونوعاً - لمتطلبات الخطط.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبطة.
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

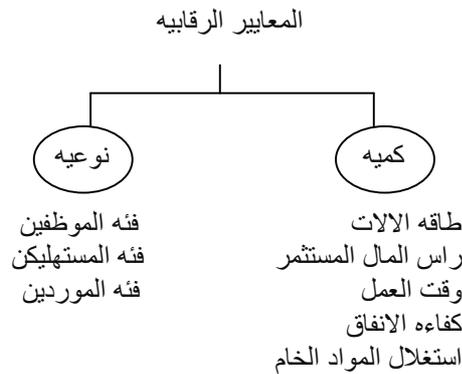
٢- بالنسبة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة
- اطمئنان العامل المقصّر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة.
- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة.

خطوات الرقابة الادارية:



المعايير الرقابيه:



قياس الاداء الفعلي:

- يتعين عند قياس الاداء الفعلي مراعاة:
 - 1- نطاق الإشراف
 - 2- حدود الخطأ المسموح به
 - 3- تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة

- وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في:

- 1- المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة
- 2- المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات)
- 3- المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير

تصويب الانحرافات:

- قد تكون الانحرافات ايجابية ، وقد تكون سلبية.
- يتعين ان نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
 - 1- حصر اسباب الانحرافات وصولاً للسبب / الاسباب الرئيسة.
 - 2- توافر الصلاحيات الادارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

اقتراح الحلول البديله:

- وهي الحلول الممكنة – شريطه التشخيص السليم للمشكلة - ، بشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة.
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة التي تفيده في حل هذه المشكلة بشكل فوري.
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل.

المتابعة:

- أي متابعه تطبيق الاجراءات العلاجية التي اقترتها الإدارة لحل مشكلة الأداء المطروحة.
- ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من:
 - 1- مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية.
 - 2- مدى مناسبة المقترحات للامكانيات المتاحة.
 - 3- مدى ايجابيه النتائج المحققة من هذه الاجراءات.

انواع الرقابه:

- حسب النظام المطبق: النظام المغلق – النظام المفتوح
- 1- حسب الهدف من اكتشاف الاخطاء: الرقابه الايجابيه – الرقابه السلبيه.
- 2- حسب التوقيت الزمني للرقابه: الرقابه السابقه – الرقابه اثناء – الرقابه اللاحقه.
- 3- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابه من اجله: كفاءه اداء المهام الاداريه – الرقابه المحاسبيه – الرقابه الفضائيه.

خصائص الرقابه الفعاله:

- ان تكون المعايير و الوسائل مناسبه
- أن تكون الوسائل اقتصادية
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية

انتهى

المحاضرة السادسة عشر (وظائف المنظمة)

الاهداف:

- معرفه و تفهم اداره الافراد ووظائفها
- معرفه مفهوم وظيفه التسويق
- التعرف على كيفية اداره النشاط الانتاجي
- التعرف على مفهوم الاداره الماليه
- التعرف على مفهوم واهميه نظام المعلومات الاداريه

- و يرمز لاداره الموارد البشريه بالاختصار HAM .
- وهي تلعب دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية.
- وإذا كان الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير ، فإن إدارة القوة العاملة هي من أصعب ما يواجهه المنظمة على الإطلاق.
- فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته.

وظيفة الافراد: هي الانشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمه للمنظمة كماً و نوعاً و توقيتاً ، و المحافظه عليها و تعويضها و تنميتها و تحفيزها.

مفهوم و اهداف اداره الافراد.

إداره الافراد: هي الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم الى تحقيق الاهداف المنوط به تحقيقها.

وظائف اداره الافراد:

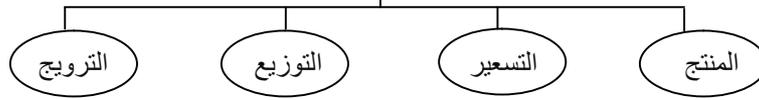
- تخطيط الموارد البشرية: دراسة أهداف المنظمة- تقدير الطلب - التنبؤ بالعرض - تحديد الفائض أو العجز- معالجة الفائض أو العجز.
- تحليل الوظيفة: (الامام الشامل بتفاصيل كل وظيفة)
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار و التعيين - الترقية والنقل)
- تدريب وتنمية القوى العاملة (تحديد الحاجة - تصميم البرامج - تنفيذ البرامج - تقييم البرامج.)
- تقييم أداء العاملين .

مفهوم ووظائف اداره التسويق

مفهوم التسويق:

- يلعب التسويق دوراً هاماً في رفع معدلات التنمية في الدول المختلفه.
- و التسويق هو الوسيله التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات و تسعير و ترويج و توزيع لاشباع احتياجات و رغبات المستهلكين و تحقيق اهدافهم المختلفه داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه .

عناصر المزيج التسويقي



المنتج:

- يمكن تعريفه بأنه كـ ما يمكن بيعه . أو أي شئ يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام .. مثل : السيارة – الخبز – الإقامة في فندق..
 - وقد يأخذ شكلاً مادياً ملموساً ، أو شكلاً معنوياً غير ملموس .. مثل الخدمات .. أو فكرة أو شخص .. إلخ.
 - ماذا نبيع في هذا الإعلان ؟
- وتعرف باسم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حالات المنتج في السوق على ضوء معدل نمو السوق ، ومعدل نمو الحصة السوقية

المرحلة الأولى:-

مرحلة علامة الاستفهام Question mark

تبدأ المصفوفة بعلامة الاستفهام ، و يتضح من اسمها خصائصها التالية:

١. المنتج في مرحلة مبتدئة بالنسبة للسوق ، وحصته مازالت منخفضة.
٢. ما يحتاجه السوق من مواصفات مرتفع جداً بالنسبة للمنتج المبتدئ.
٣. ولكن هناك ميزة تنافسية قوية تميز هذا المنتج عن غيره ، وتمكنه من المنافسة.
٤. ويظهر تساؤل هل يمكن للمنتج أن يكمل في هذا السوق ، وينتقل لمرحلة النجم الساطع أم لا يستطيع ، ويسقط في براثن مرحلة الكلب العجوز ؟؟

المرحلة الثانية:-

النجم الساطع Star

وهي تعني بالنسبة للمنتج أن:

١. مواصفاته بالنسبة للسوق أخذت في الارتفاع و التزايد المستمر.
٢. مازالت متطلبات المستهلكين مرتفعة بالنسبة لمواصفاته و لكنها أخذت في التناقص (هذا الأمر تختلف سرعته من مجال لآخر فمثلا في مجال الكمبيوتر التطوير سريع ، و بالتالي متطلبات السوق سريعة ، على العكس من المحاسب الذي يعتمد في المقام الأول على المنطق المحاسبي ، الذي لا يتغير بسرعة كبيرة).
٣. أهم ما يميز هذه المرحلة أن تكلفتها (سواء المادية أو العينية من جهد و وقت) مرتفعة فالنجم حتى يظل متوهجا و ساطعا تكون بداخله عمليات تسويق شديدة، مما يتطلب انفاقاً كبيراً

Star is the stage of burning cash

المرحلة الثالثة :-

البقرة الحلوب Cash Cow

١. اصبح المنتج مسيطراً في السوق ويتمتع بحصة سوقية كبيرة ومستقرة.
٢. وأصبحت معظم متطلبات السوق بالتالي منخفضة.
٣. تتميز البقرة الحلوب بكثرة اللبن ، وكذلك هذه المرحلة تتميز بكثرة الأموال المحصلة نتيجة الاستثمار المكثف في المرحلتين السابقتين،
٤. ويضعنا هذا الأمر في أحد خيارين ، أولهما : استخدام جزء من الأموال للاستثمار في نفس المنتج حتى يتميز أكثر ، وثانيهما أن تستمتع بجنى الأموال.

المرحلة الرابعة :-

الكلب DOG

هنا وصل المنتج للمرحلة الأخيرة من المصفوفة و هي الكلب والتي تتميز بالآتي:

١. انخفاض المواصفات بالنسبة للسوق بمتغيراته الجديدة.
 ٢. التطورات المستحدثة في السوق يصعب مجاراتها من قبل المنتجات.
 ٣. النهاية تكون الخروج من السوق لعدم مسايرة المتغيرات المستحدثة
- You have to shot the dog

التسعير:

• وهو من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته.

أهداف التسعير:

١. تعظيم الربح
٢. تحقيق حجم مبيعات كبير
٣. الحفاظ على استقرار السوق

العوامل المؤثرة :

متغيرات المزيج التسويقي- طبيعة المنافسة في السوق - توقعات المشترين - توقعات الوسطاء - التكاليف الانتاجية - القوانين والتنظيمات. (

الترويج:

- هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه.
- يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي ، وهي:
- ١- الإعلان : وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج - مقابل أجر - إلى السوق.
- ٢- البيع الشخصي : الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لإقناعه بالشراء.
- ٣- الدعاية : وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور.
- ٤- تنشيط المبيعات : مثل منح الهدايا المجانية ، والعينات التجريبية..
- ٤- التسويق المباشر : هو أحد الأساليب التي تستخدم: البريد ، والهاتف ، والبريد الإلكتروني ... إلخ

التوزيع:

- وهو المهمة التي يتم من خلالها نقل المنتج من مصادر انتاجه إلى المستهلك الأخير.
- وهو يتخذ أحد الأشكال التالية:
- المنتج المشتري النهائي
- المنتج وكيل بيع / تاجر تجزئة المشتري النهائي
- المنتج تاجر جملة تاجر تجزئة المشتري النهائي وهكذا

انتهى

المحاضره السابعه عشر (وظائف المنظمه: الجزء الثاني)

وظيفة إدارة الإنتاج:

سنتناول في هذا الجزء العناصر التالية:

- مفهوم إدارة الإنتاج
- أهمية وظيفة الإنتاج
- العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج
- مراقبة الجودة

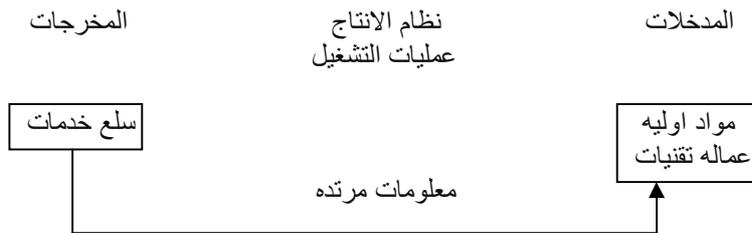
العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج:

- تحديد الأهداف
- تخطيط الإنتاج (تصميم المنتج - التصميم الداخلي للمصنع - إدارة المواد وتخزينها.)
- تنظيم الإنتاج
- الرقابة على الإنتاج

مفهوم إدارة الإنتاج

- يعد الإنتاج من ضروريات الحياة التي لا غنى عنها للفرد أو للاقتصاد.
- الإنتاج : هو نتاج العناصر أو القوى المستخدمة (المدخلات) في عملية التشغيل.
- المنتج : هو الناتج النهائي لعملية التشغيل (المخرجات .) وقد يكون سلعة ، أو خدمة.
- عمليات الإنتاج : سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة ، أو المواد لتحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة (عمليات التشغيل).

(منظومة وظيفة الإنتاج)



أهمية وظيفة الإنتاج

- العوامل الخارجية : تتأثر نظم الإنتاج بعوامل السوق ، والظروف البيئية.
- العوامل الداخلية : كما يتأثر بالعوامل الداخلية المحيطة كالعالة والمواد والآلات.
- أهداف الإنتاج : قصيرة الأجل (تحسين مستوى الجودة - تخفيض التكلفة - حل المشكلات) ، طويلة الأجل (زيادة معدلات الربحية - التجديد والتطوير - التصدير - الإنتاج المتميز) ...

مراقبة الجودة

- يقصد بالجودة : مدى قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه : كسعر بيعه ، ومكان توزيعه ، والخدمات المصاحبة لتصريفه ، ووقت بيعه.
- تتكون من : البحوث والتطوير والابتكار – هندسة المواصفات و التصميمات – تصميم العمليات الإنتاجية

الإدارة المالية

نتناول في هذا الجزء ما يلي:

- مفهوم الإدارة المالية
- أهداف الإدارة المالية
- القرارات المالية
- الرقابة المالية

مفهوم الإدارة المالية

- هي ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط و التنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة بموجب المواءمة بين اعتباري : عائد الاستثمار ، وتكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك.

أهداف الإدارة المالية

- يتمثل هدف هذه الوظيفة في المنظمات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأحجامها وأشكالها القانونية في: تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من ملاك المنظمة.

القرارات المالية

يمكن تصنيف هذه القرارات في أربع مجموعات كما يلي:

- القرارات الاستثمارية
- قرارات التمويل
- قرارات إدارة العمليات الجارية
- قرارات توزيع الأرباح

الرقابة المالية

- الغرض من الرقابة المالية هو : الاطمئنان إلى التنفيذ الفعلي للتصرفات المالية يتموقاً لما ورد بالخطط المالية المرسومة.
- التحليل المالي : هو الدراسة التفصيلية المتعمقة لعناصر الحسابات المالية من خلال : معايير تاريخية – معايير عالمية متعارف عليها – معايير الصناعة.

نظام المعلومات الإدارية

نتناول في هذا الجزء:

- مفهوم نظام المعلومات
- أهمية نظام المعلومات للإدارة
- مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال

مفهوم نظام المعلومات

- البيانات : DATA هي المتطلبات أو المعلومات التي لها صفة الوصف أو القياس.
- المعلومات : INFORMATION هي البيانات التي لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها.
- وعلى ذلك فإن نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يكفل توفير الحقائق التاريخية والحالية والمستقبلية لصانعي القرارات بمصدقية بالكفاءة المناسبة.

أهمية نظام المعلومات للإدارة

- قياس مدى كفاءة ونجاح المنظمة لا يقاس بمدى حجم قوتها الإيرادية فقط بل بمدى كفاءة أنظمتها المعلومات المتوفرة لديها.
- وتلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة (التمويل –الأفراد – الإنتاج – التسويق) ...
- كما تلعب دوراً آخر مهم في تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية)

مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال:

- يتكون نظام المعلومات – باعتبار نظاماً متكاملًا – من عدة أنظمة فرعية . التي تتناسق وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض أساسي وهو الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة.
- وهو بمثابة حلقة وصل تغذي النظم الفرعية بالبيانات المطلوبة ، وتقوم بتخزينها ، وجدولتها ، وتصنيفها ، وإعادة استردادها.
- ومن ثم فإن النظام المعلوماتي يحتل أكثر من مكانة تبعاً لوجهة النظر إليه ، أو للجهة المستفيدة أو المتعاملة معه.

انتهى بحمد الله