



## نظام التعليم المطور للانتساب

مبادئ الإدارة

د/ محمد الدوغان

إعداد  
هتآن

by hattan

# 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.

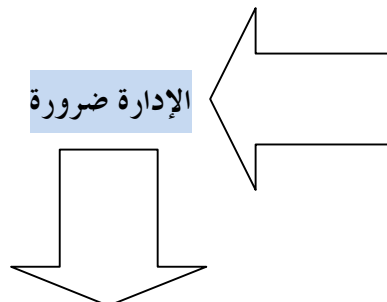
#### مقدمة : لماذا ندرس الإدارة ؟

#### 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



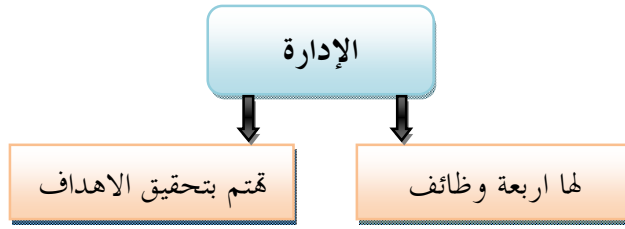
يزيد اهتمام المجتمعات المتقدمة بالإدارة باستمرار

## 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.



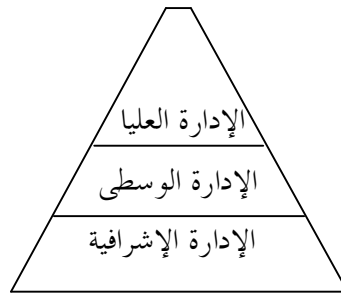
## وظائف الإدارة :

- 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 وتبادل 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 :  $\implies$  ( أي كيف يمكن أو كيف يصبح المدير مديراً وكيف يتمكن من أداء عمله )

- 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 وبمواردها (مثل خدمات الدفاع)

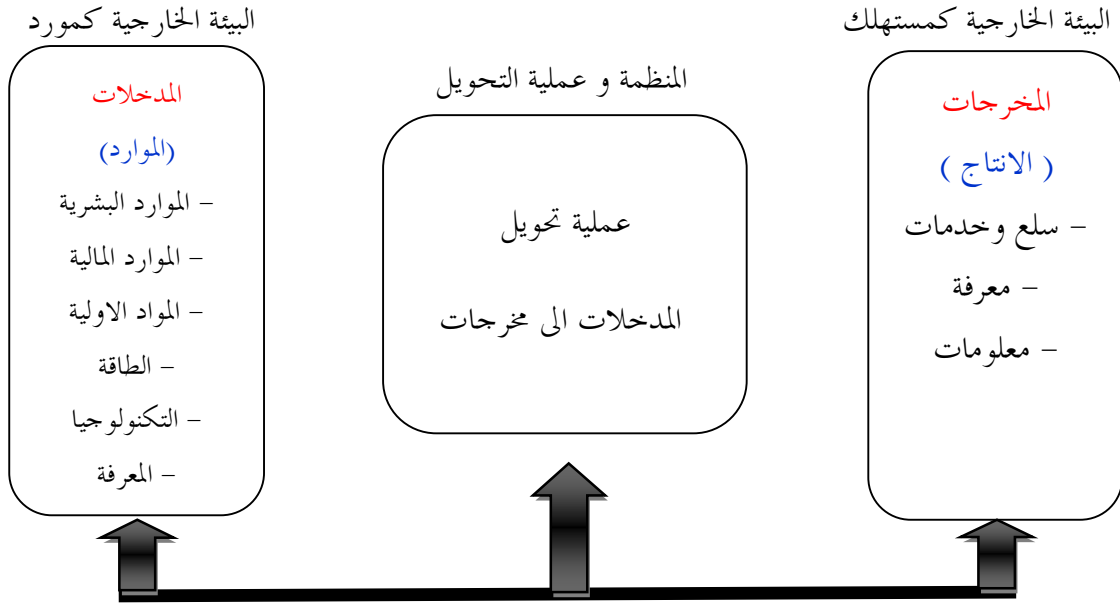
مؤسسات حكومية : وهي التي تنتج وتقدم سلع أو خدمات معينة (خدمات المياه والكهرباء)

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 ..



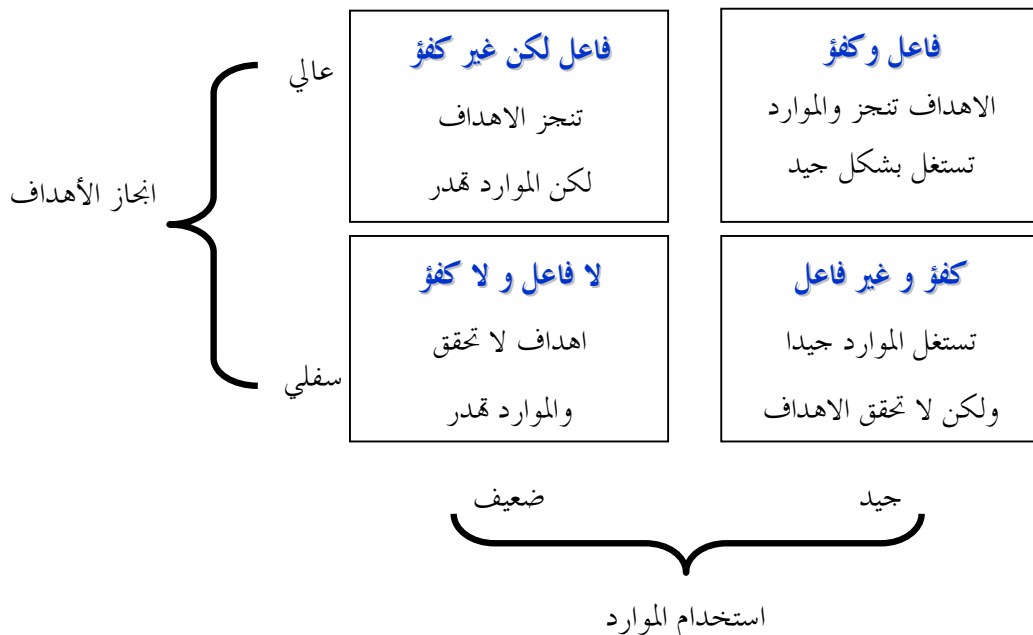
### الأداء التنظيمي :

**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 و نوع 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 لـ 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 .

اخلاقيات الاعمال و حاكمية الشركات : Ethics and Corporate Governance .

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، النافتا، 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. و ينتظر 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

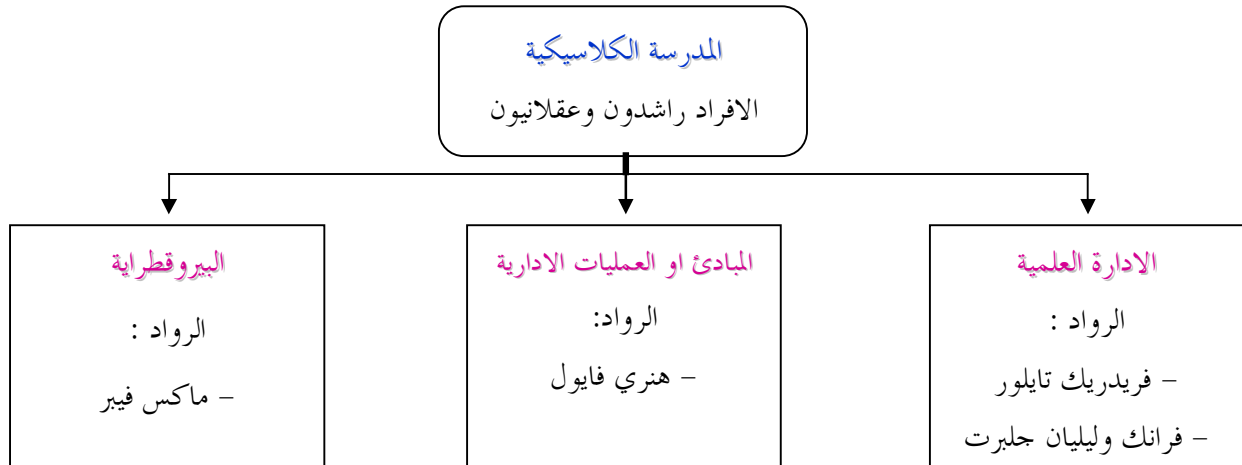
#### ● المدرسة السلوكية ..

- 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)



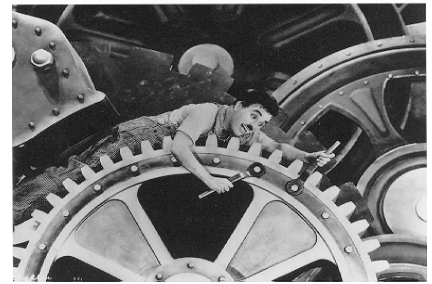
- ركزت الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل.
- يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه .
- نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام ١٩١١ ركز فيه على التعامل الإداري و دراسة الوقت والحركة.

إسهامات تايلور والإدارة العلمية :

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل 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 للتقليل 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 اكبر 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 الادارة .

#### ابرز أفكار فايول و مساهماته :

#### ● قسم فايول مهام و واجبات الإدارة إلى خمسة عمليات :

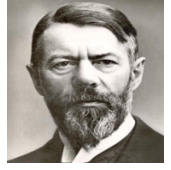
- **الاستبصار والحكمة :** توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا .
- **التنظيم :** حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة .
- **القيادة :** لتوجيه وتقييم العاملين .
- **التنسيق :** لمطابقة الجهود مع بعضها .
- **الرقابة :** للتأكد من أن ما أُنجز يتطابق مع الخطة .

#### ● 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) .



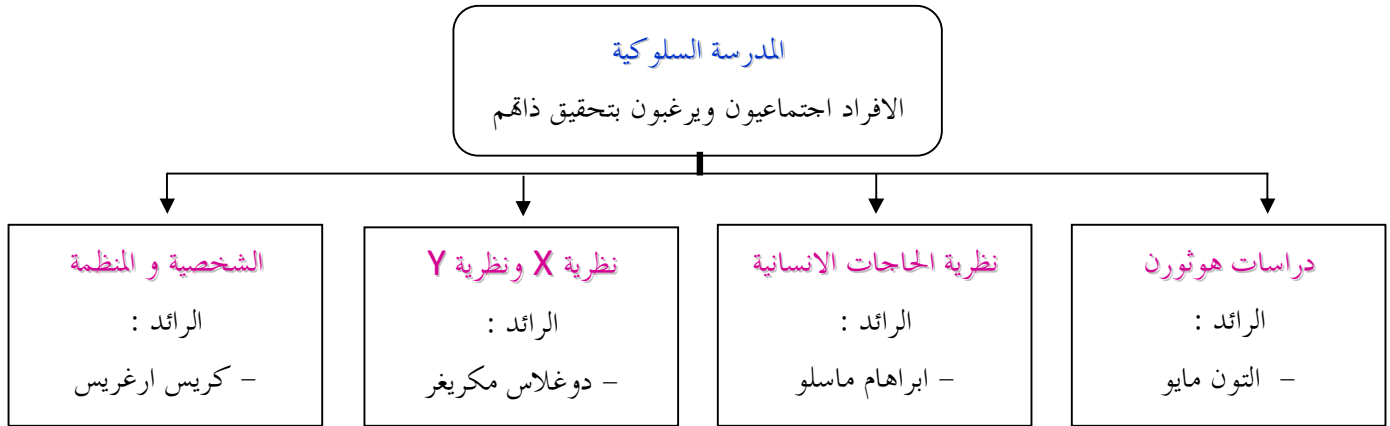
(1864 – 1920) / Max Weber

- 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



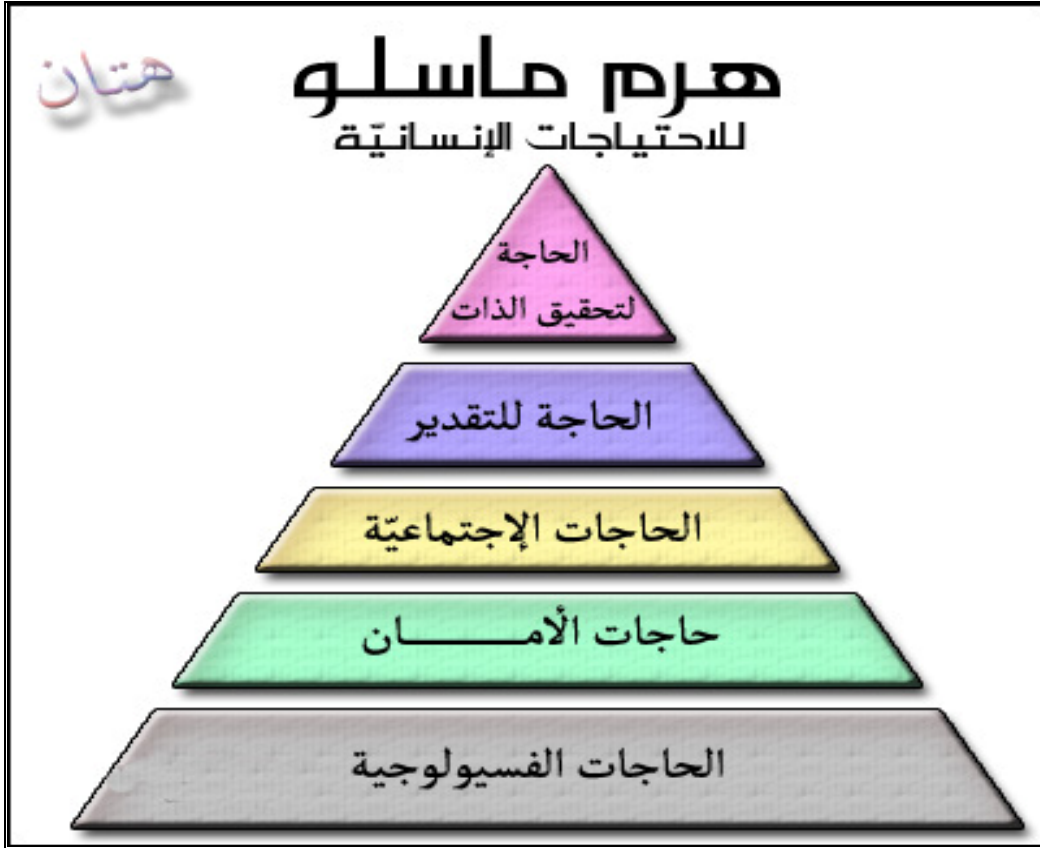
دراسات هوثورن :

- 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 ... الانحاز 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 الفيسولوجية ... مثل الغذاء و الماء .

### المبادئ الأساسية 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 .

## نظرية X و نظرية Y لماكريغور :



(1906 - 1964) / Douglas Mc Gregor

- تآثر ماكريغور 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 بدلاً 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 .

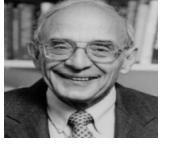
## حسب ماكريغور ..

### ● في اطار نظرية X المدراء :

- لا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي .
- يخلقون جوا سلبيا .
- يجعلون العاملين 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 .

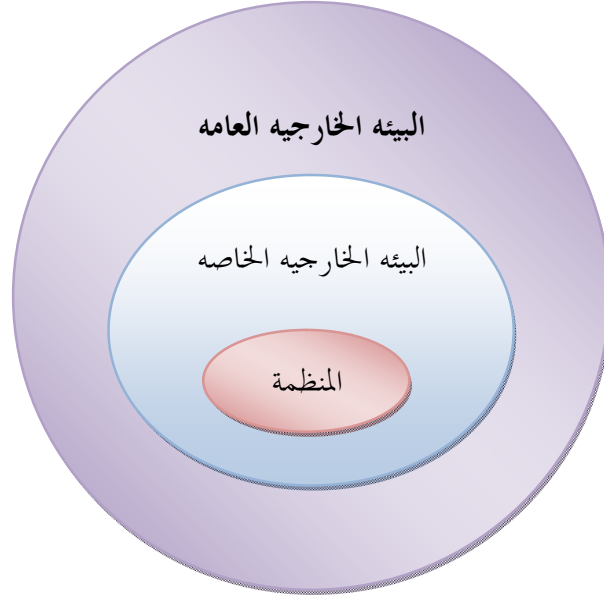
#### تعريف البيئة :

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

#### أبعاد البيئة :



## البيئات المختلفة للمنظمة ..



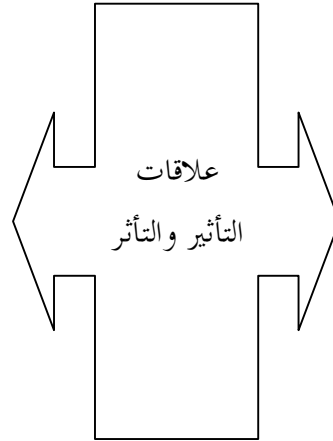
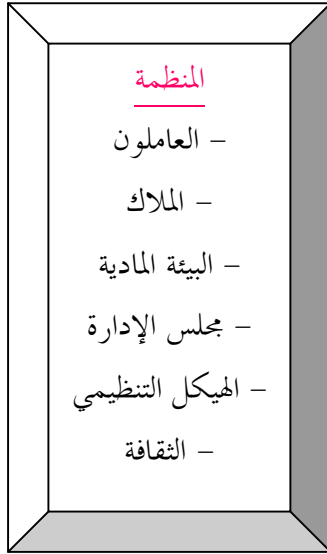
### البيئة الخارجية :

#### 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 ..

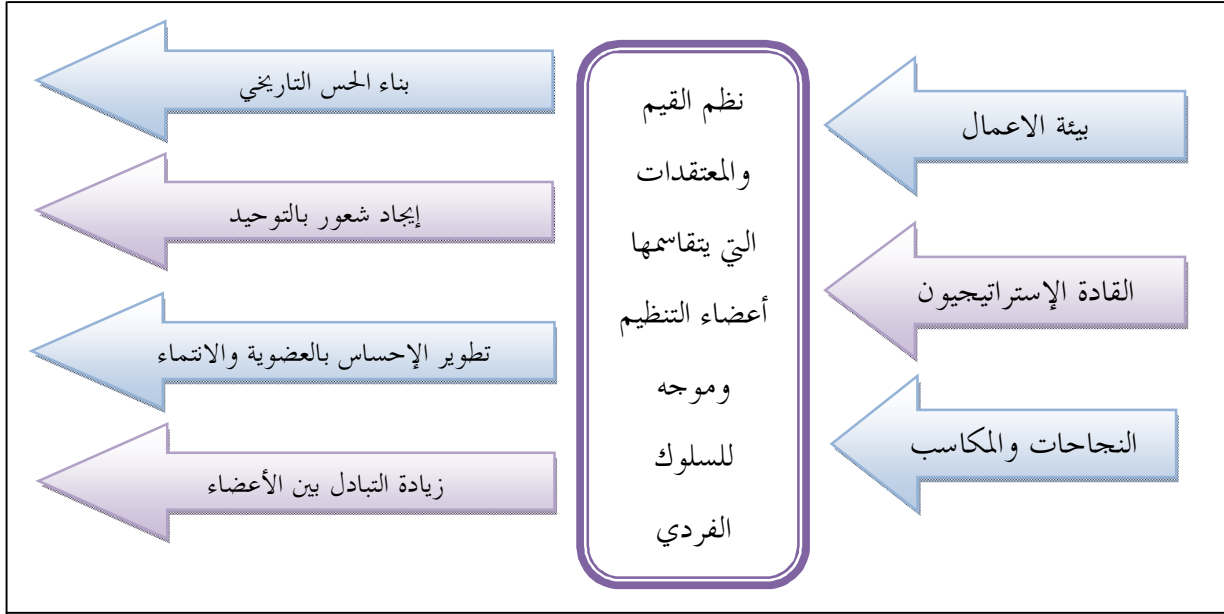
- التعقيد .
- الديناميكية .
- عدم التأكد .



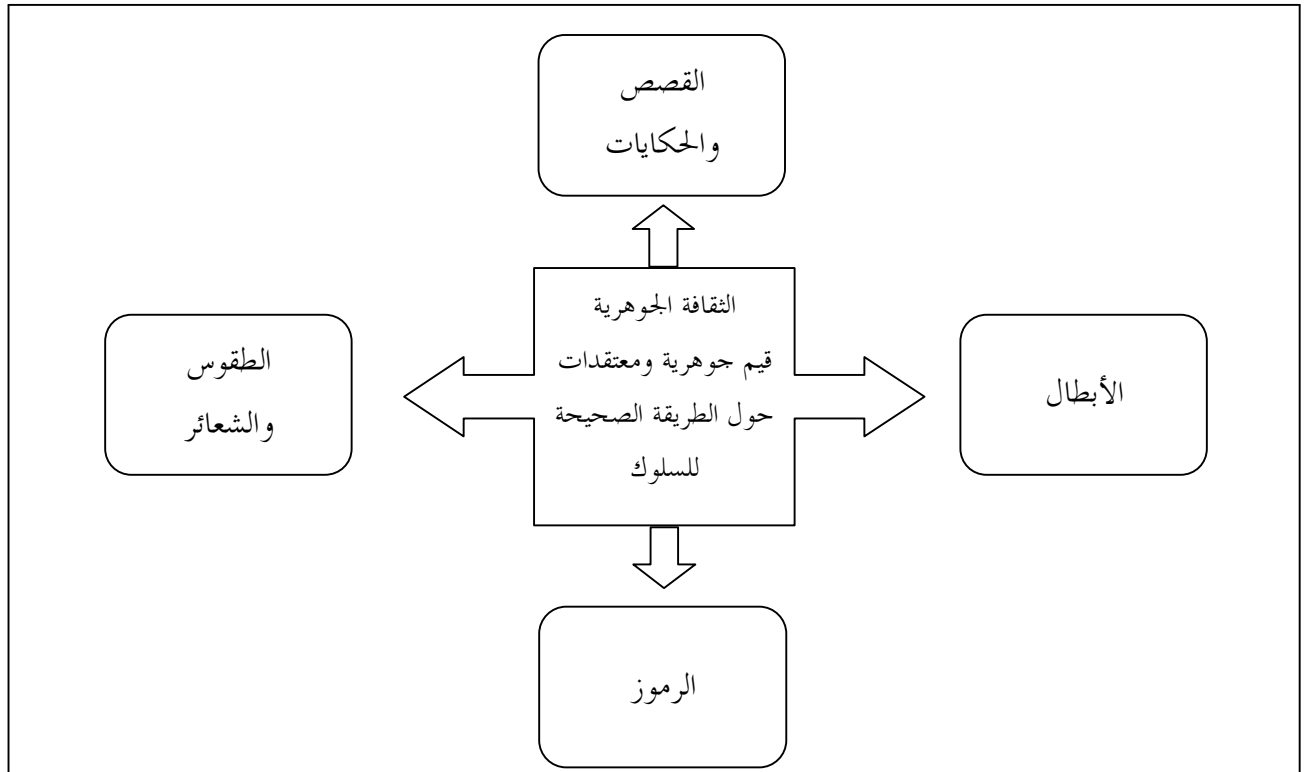
## المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال :

- 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 :



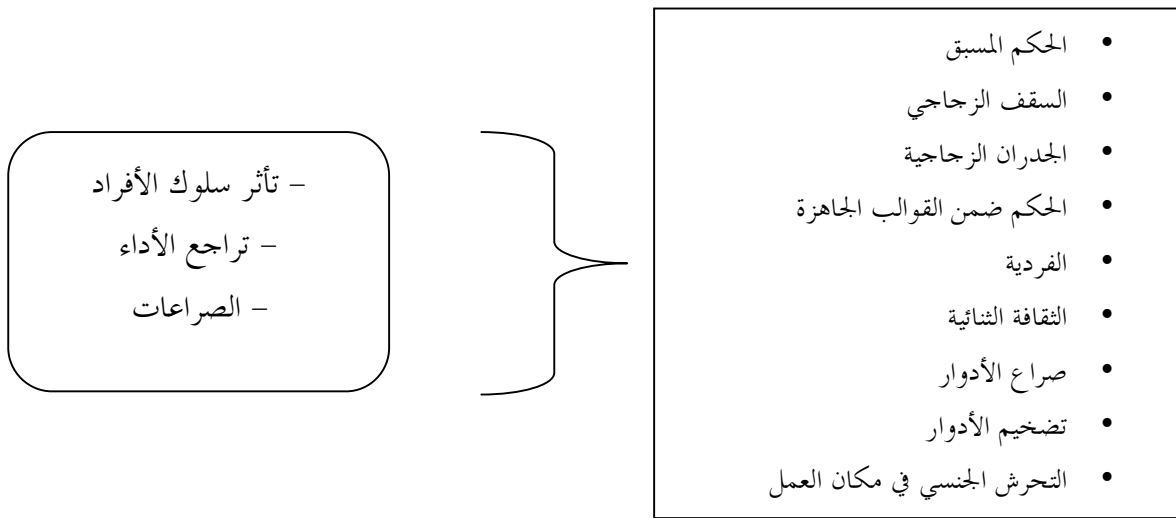
## عناصر ثقافة المنظمة :



## 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 إزالة الفروقات والتحيز)
- أقل ما يمكن من التزايدات (يقلل من التزايدات الهدامة داخل المنظمة)

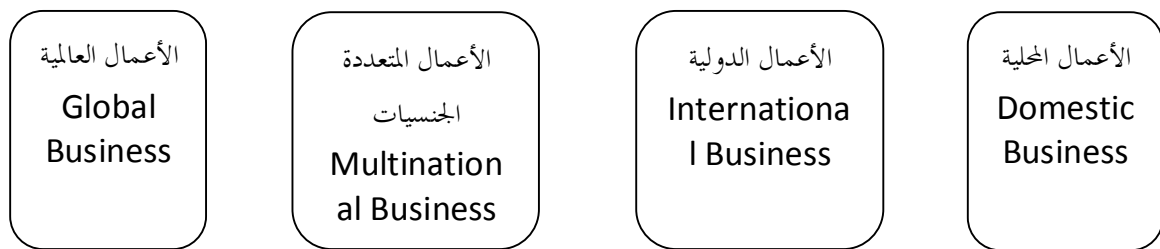
## مخاطر وتحديات التنوع الثقافي ..



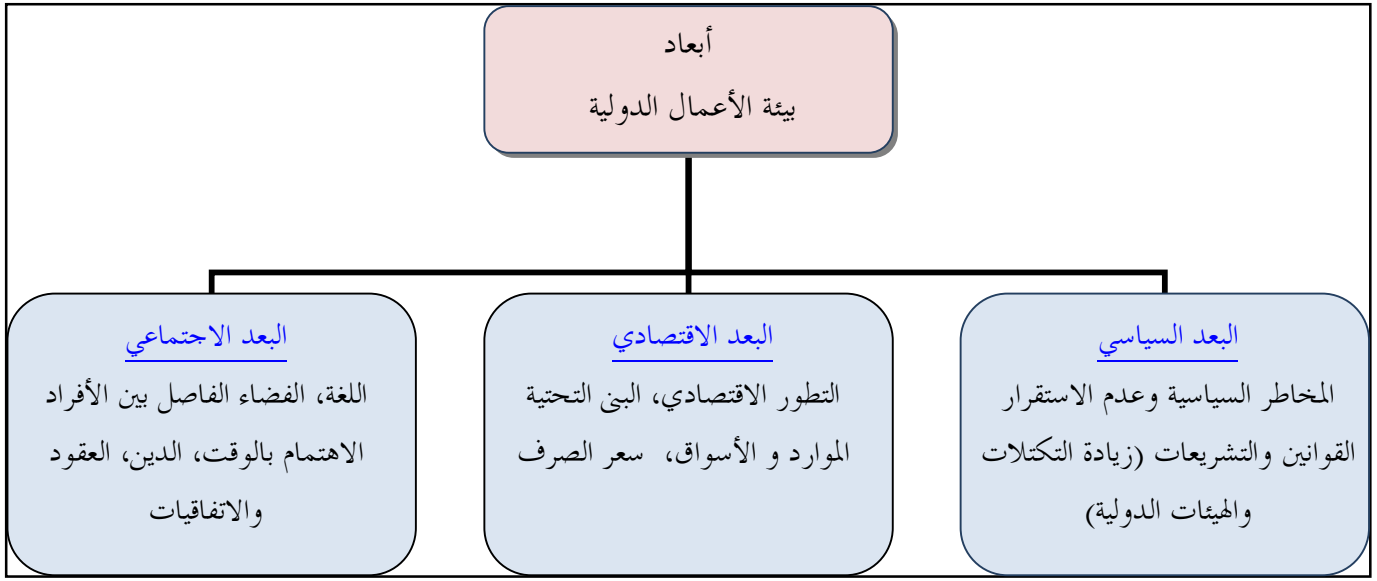
## العولمة :

- 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 للتزود بالموارد .
- زيادة المخاطر التنافسية .
- بروز الحاجة إلى الإدارة الدولية .

## العولمة : من الأعمال المحلية إلى الأعمال العالمية ..



## أبعاد بيئة الأعمال الدولية :



## 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 وكيفية صياغة الاهداف.

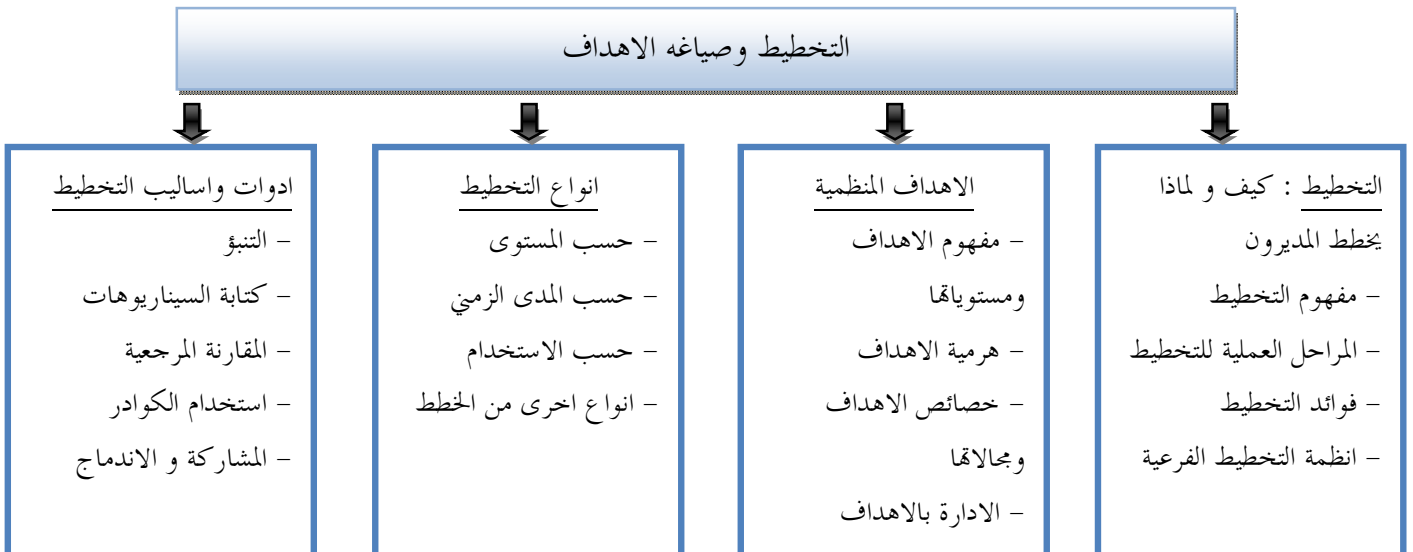
#### ينتظر من الطالب بعد المحاضرة ان ..

- 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 وصياغة الاهداف ..



## 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 ..

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

## مراحل العملية التخطيطية ..

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

## فوائد التخطيط ..

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

## الاهداف التنظيمية ..

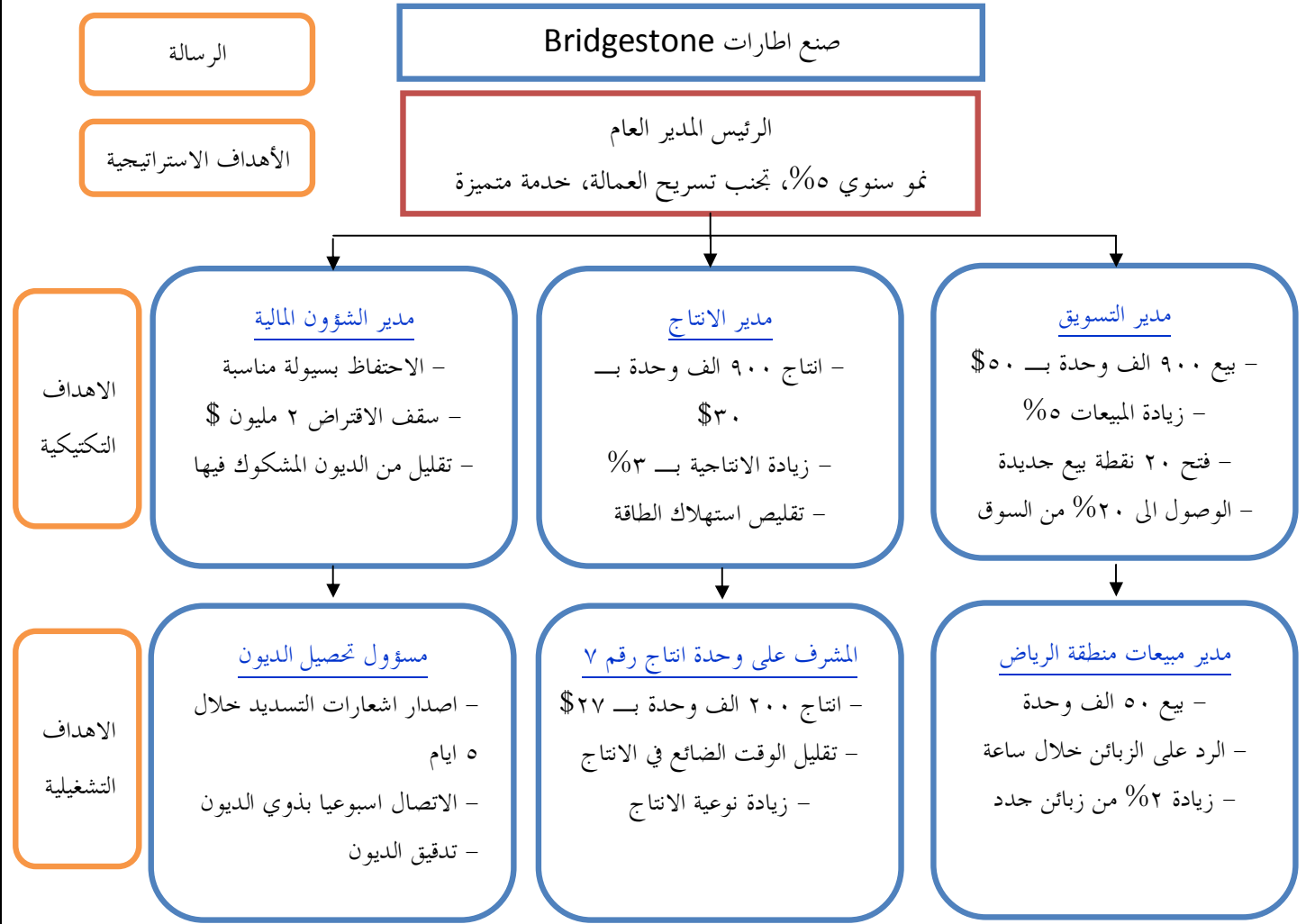
- تشكل الاهداف و صياغتها اساس عملية التخطيط .
- هناك مفهوم لـ **Goals** الاهداف عامة غير مقاسة (زيادة المبيعات السنة القادمة) .
- ومفهوم لـ **Objectives** للدلالة على الاهداف المقاسة و المحددة بفترة زمنية معينة .

هناك مستويات مختلفة للاهداف .



- رسالة المنظمة .. (تمثل السبب الرئيسي لوجود المنظمة ، القيم والتطلعات) .
- 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 .

## مثال حول تحديد الاهداف ..



## خصائص الاهداف ..

- ان تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق (زيادة المبيعات بـ ١٢%) .
- ان تغطي الاهداف المجالات الرئيسية للعمل (التركيز على الجوانب الاساسية) .
- تثير 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 اواهداف 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 كمييار)
- 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 .

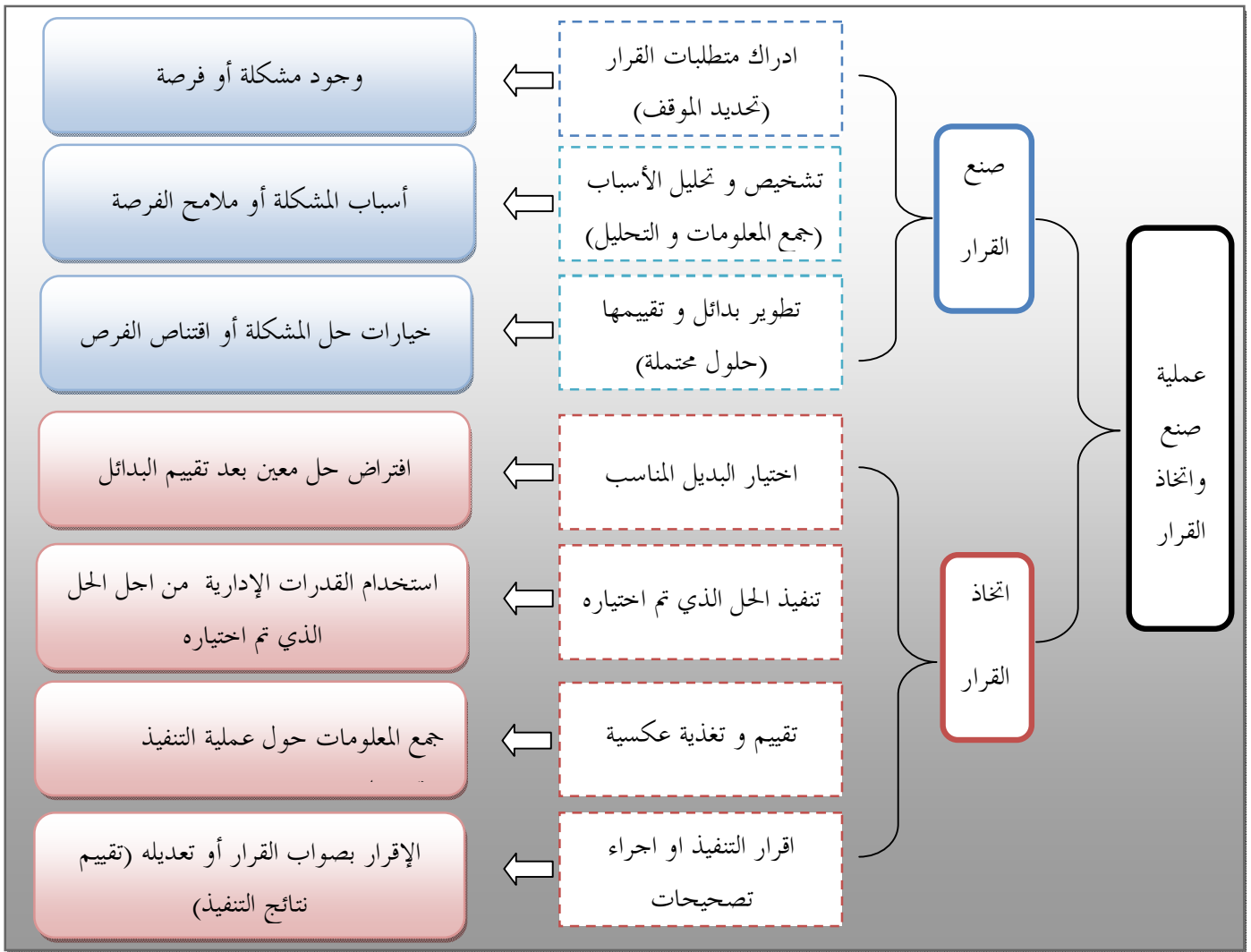
#### صنع القرار .. Decision Making :

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.

## عملية صنع واتخاذ القرار ..



## 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 (ايجابية 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 .
- **الاجهام (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). فالمدبر 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 ..

- تغير 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 .

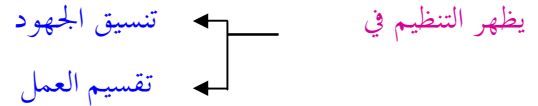
#### المحتوى :

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

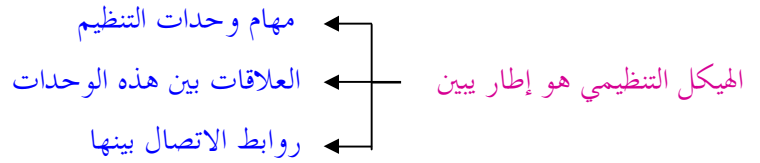
#### مفهوم التنظيم :

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

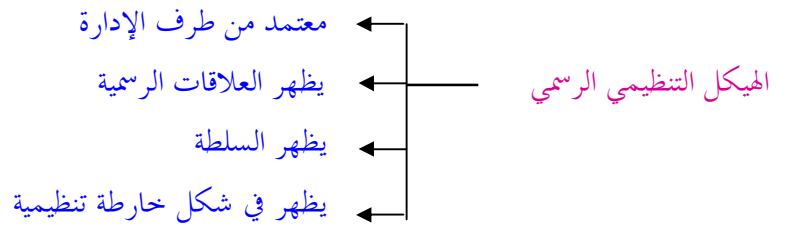
#### التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة



#### مفهوم الهيكل التنظيمي ..



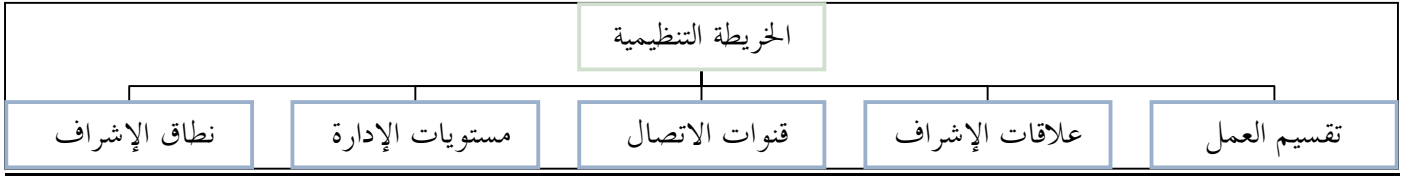
#### الهيكل التنظيمي الرسمي ..



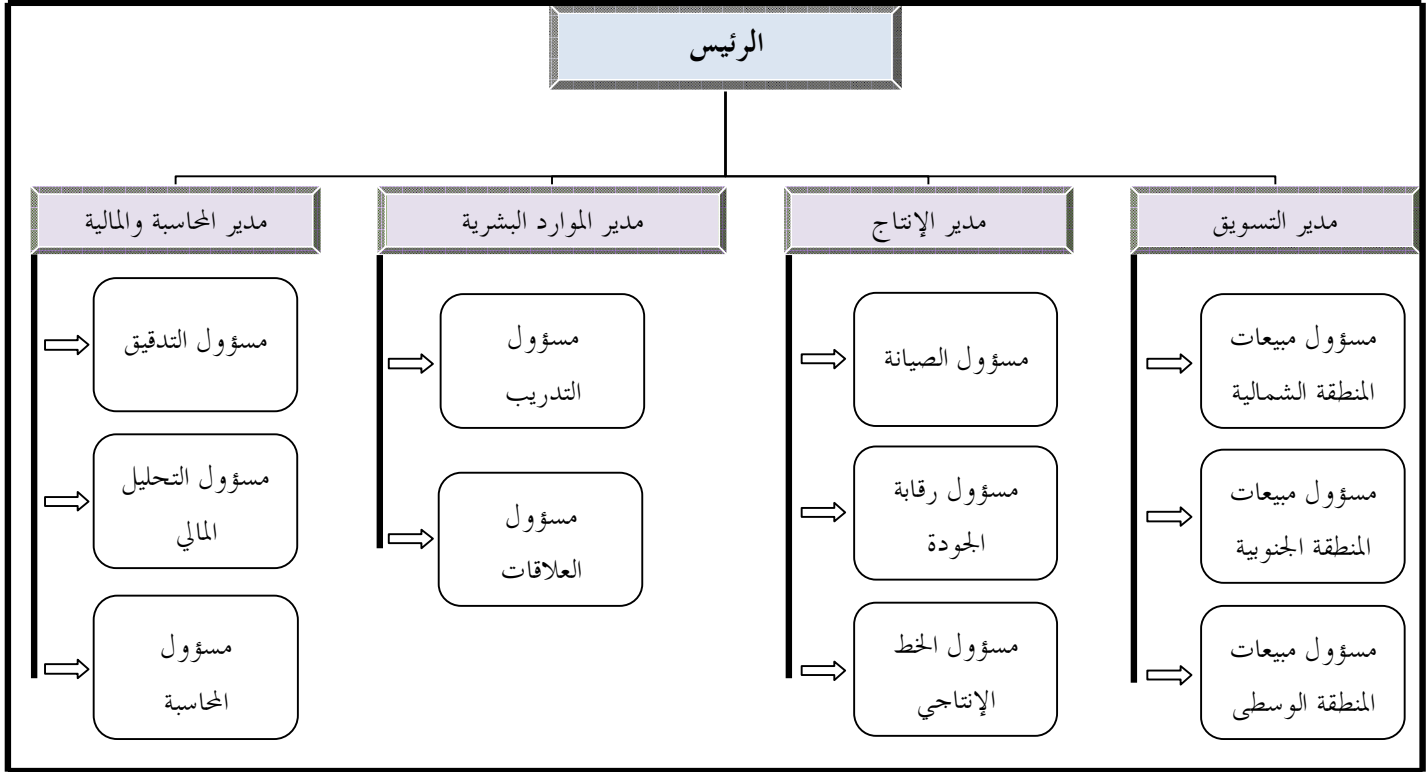
#### الخارطة التنظيمية هي .. مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

## الخريطة التنظيمية ..

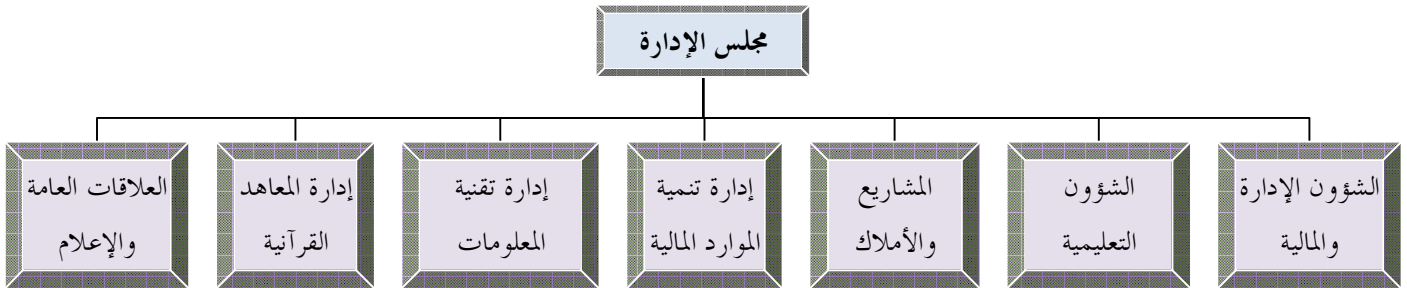
من الخريطة التنظيمية يظهر ما يلي :



## مثال عن الخريطة التنظيمية لمنظمة صناعية ..



## الخريطة التنظيمية لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة حائل ..



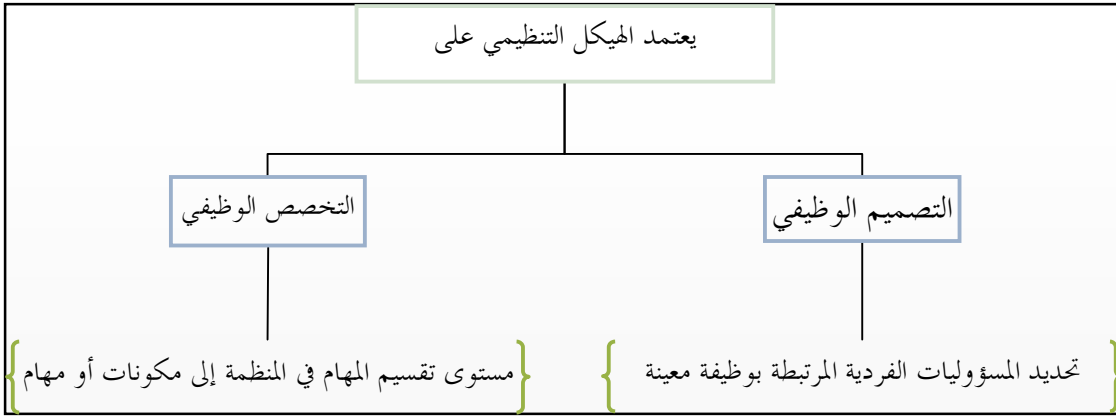
## الهيكل التنظيمي غير الرسمي ..

← مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة ← غير معتمد من مجلس ادارة

← لا يمكن ملاحظته في منظمه ← لا يتضمن السلطة

له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير كيفية استخدامه

## التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي



### 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

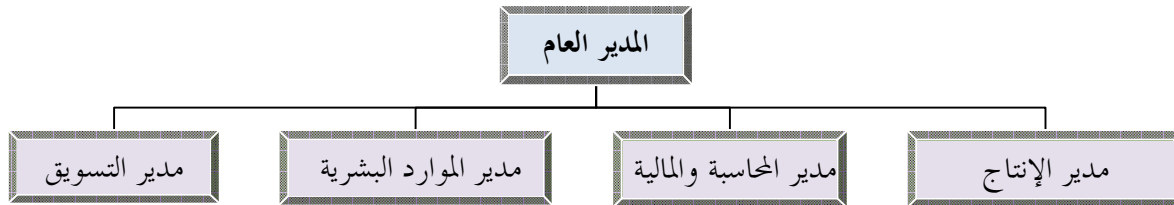
### أسس تجميع الوحدات التنظيمية ..

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

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

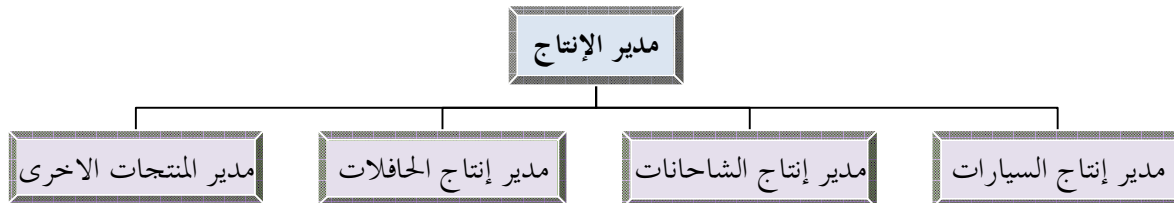
### الأساس الوظيفي ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس الوظائف :



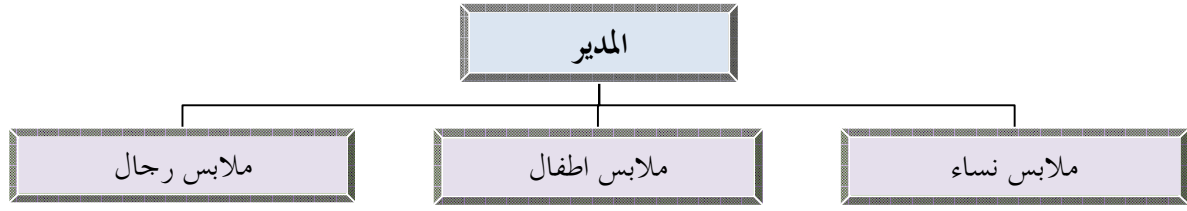
### أساس المنتج ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات :



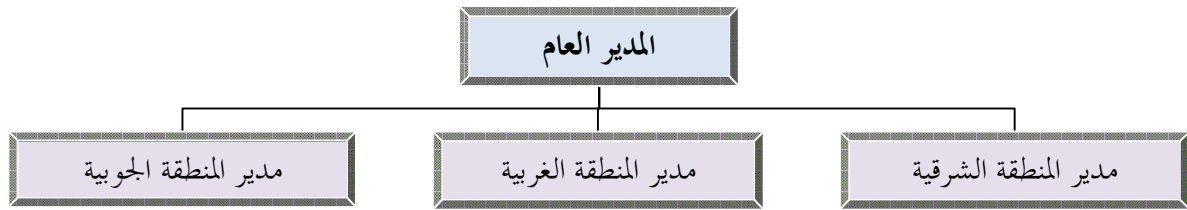
## أساس العملاء ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس العملاء :



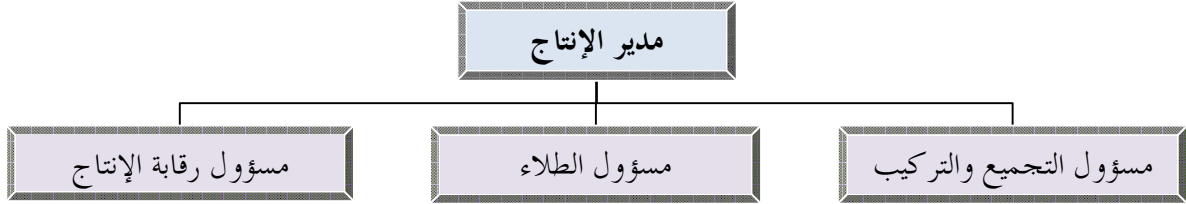
## على الأساس الجغرافي ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأساس الجغرافي :



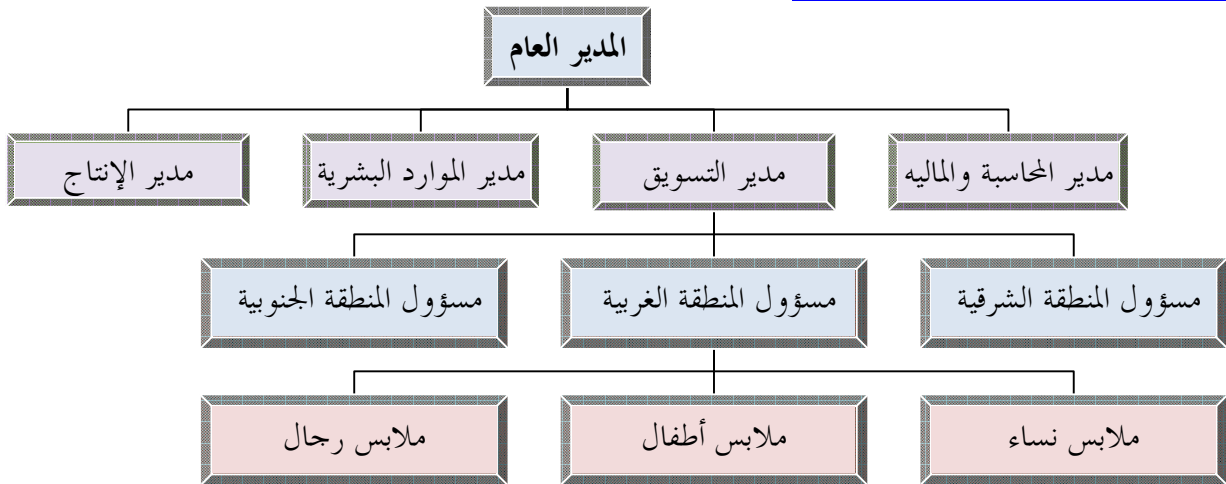
## على أساس عملية الإنتاج ..

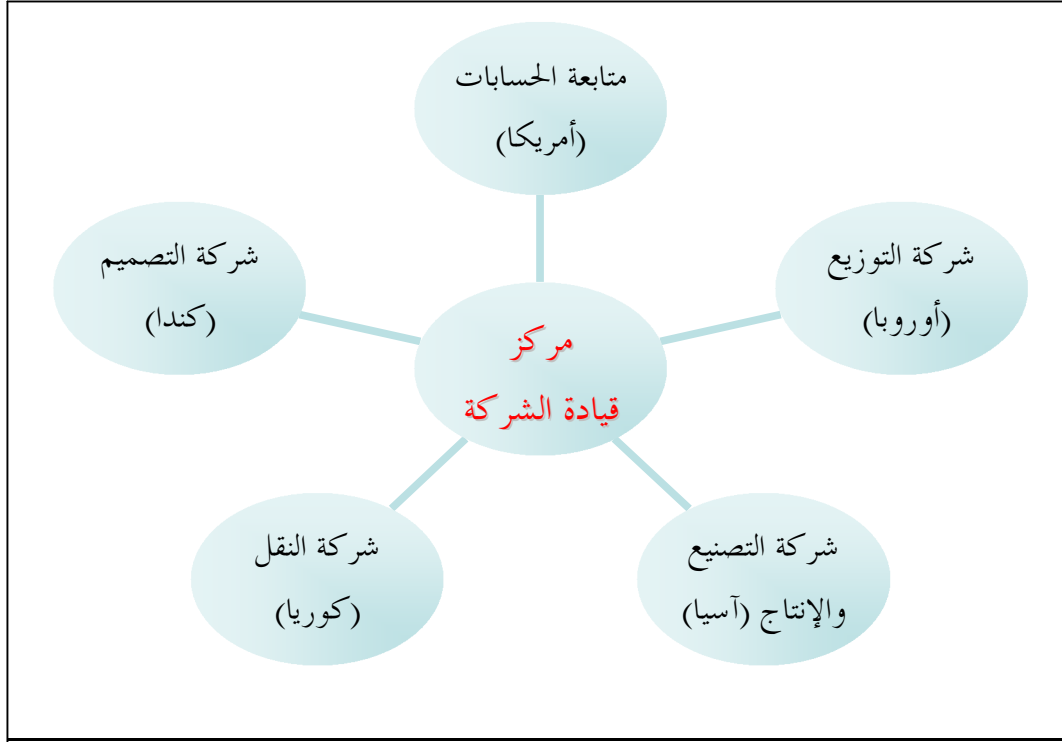
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس عملية الإنتاج :



## 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 .
- تندفق السلطة من اعلى الى اسفل وبتجاه المستويات الدنيا .
- تفوض السلطة، تعني نقل الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا او جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى .
- تفوض السلطة ولا تفوض 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 تخصصية تعاونية.

### المركزية واللامركزية ..

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



## المسؤولية ..

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

- مسؤولية كبيرة مع سلطة قليلة (ادارة صعبة، يحاول الاقناع)
- مسؤولية قليلة مع سلطة كبيرة (قد يؤدي الى التجبر)
- 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.

## المحاضرة الثامنة

### القيادة

#### أهداف المحاضرة ..

- تهدف المحاضرة إلى تعريف الطالب بطبيعة وأساليب القيادة .
- ينتظر من الطالب والطالبة بعد هذه المحاضرة أن :
- يتعرف على العلاقة الموجودة بين الإدارة والقيادة .
- تكون له معرفة بمختلف النظريات المتعلقة بالقيادة.

#### المحتوى ..

- طبيعة وأساليب القيادة
- نظريات القيادة :
- النظريات التقليدية
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية

#### طبيعة القيادة ..

- القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما بالمهام .
- القائد هو من يؤثر في سلوك الآخرين فيما يتعلق بأداء العمل دون قوة أو إكراه .

**التأثير = محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد أسلوب أو أكثر .**

#### الإدارة والقيادة ..

- الإدارة = القدرة على اتخاذ القرار السليم وحل المشاكل
- القيادة = القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الهدف
- المدير ليس بالضرورة قائدا والقائد ليس بالضرورة مديرا .

#### النظريات التقليدية في القيادة ..

- اهتمت نظريات كثيرة بالقيادة ومنها النظريات التقليدية التي تمثل النظريات الأولى في هذا المجال؛
- تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة أي ما الذي يجعل شخص معين قائدا؟

#### من أهم هذه النظريات ..

١. نظرية الرجل العظيم
٢. نظرية السمات

## ١- نظرية الرجل العظيم ..

- انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين؛
- تعتبر أن القائد شخص عظيم؛
- تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهؤلاء الأشخاص بالفطرة والوراثة؛
- حسب هذه النظرية إذا : القائد هو شخص عظيم ويتمتع بشخصية كاريزمية كبيرة، يحظى بولاء الناس وينقادون طوعا لتحقيق إنجازات عظيمة.

ترجع أصول كلمة " الكريزما " الى اصول اللغة اليونانية القديمة وتعني "هبة او موهبة من الله". والكاريزما تتمثل في الشخصية الجذابة او المؤثرة التي تمتلك القدرة على التأثير الايجابي في الاخرين عن طريق التواصل معهم فكريا وعاطفيا. فالأشخاص يشعرون بالراحة والاطمئنان الى الشخص الكريزماي ويفتحون له قلوبهم ويثقون به.

## ٢- نظرية السمات ..

- السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد .
- هذه النظرية تركز على مجموع السمات التي يتمتع بها القائد :
- الشعور العالي بالمسؤولية ، ودرجة عالية من الذكاء ، والحسم ، والثقة بالنفس ، والاستقامة ، والأمانة ...

## النظريات السلوكية ..

- هي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلا من دراسة سماته وخصائصه .
- لذا تتكلم هذه النظريات عن أساليب القيادة (Leadership Styles) .

## من أهم النظريات في هذه الإطار :

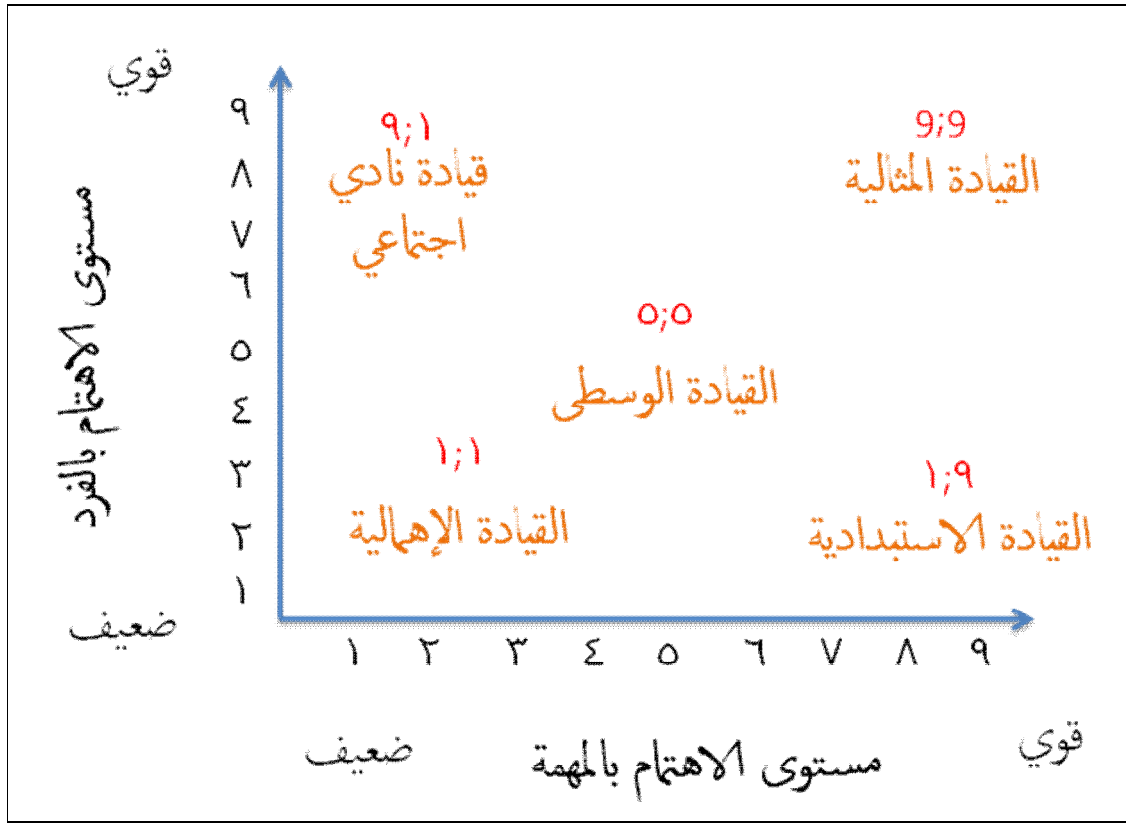
- دراسات ميشيغان
- الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake

## دراسات ميشيغان ..

- وهي مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان.
- حددت هذه البحوث نوعين من سلوكيات القادة :
- التركيز على العمل (فهم يولون اهتماما عاليا لكيفية اداء العمل من قبل العاملين) .
- التركيز على العاملين (يهتمون اكثر برضا العاملين).

وخلصت الدراسات أن الأسلوب الذي يركز على العاملين هو الأكثر فاعلية .

### نظرية الشبكة الإدارية لـ Mouton and Blake



### نظرية الشبكة الإدارية ..

القائد (1-1) : القائد المهمل

القائد (1-9) : القائد الاستبدادي

القائد (9-1) : قائد نادي اجتماعي

القائد (9-9) : القائد المثالي

القائد (5-5) : القائد الوسط

### النظريات الموقفية ..

حسب النظريات الموقفية، لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات والمنظمات. فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من متغيرات ظرفية.

توجهات وسلوك الإدارة العليا

خبرة القائد وشخصيته

إستراتيجية وثقافة المنظمة

### أهم هذه المتغيرات :

## من أهم النظريات الموقفية ..

- نظرية شميدت وتننباوم Tannenbaum و Schmidt لسلك القائد
- النظرية التفاعلية
- نظرية المسار الهدف

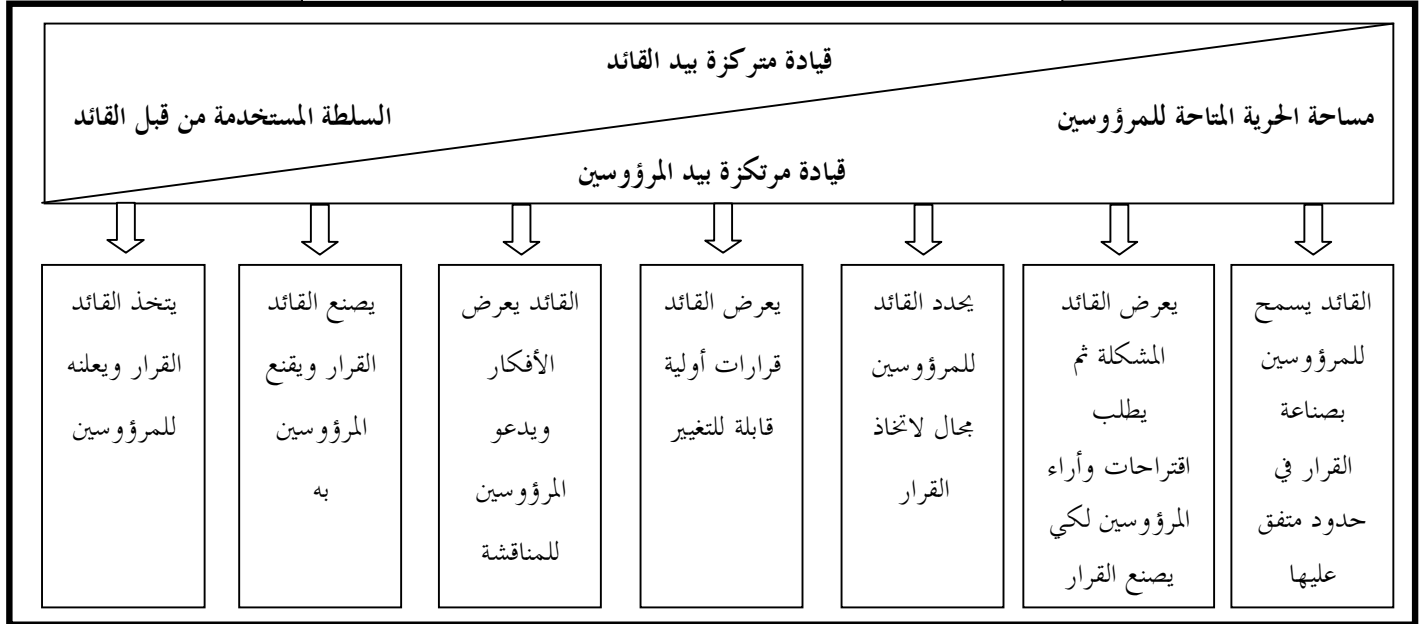
- نظرية فروم- جاغو Vroom-Jago Theory

## نظرية Tannenbaum و Schmidt لسلك القائد .

وضع الباحثان مصفوفة لسلكيات مختلفة للقائد وفق :-

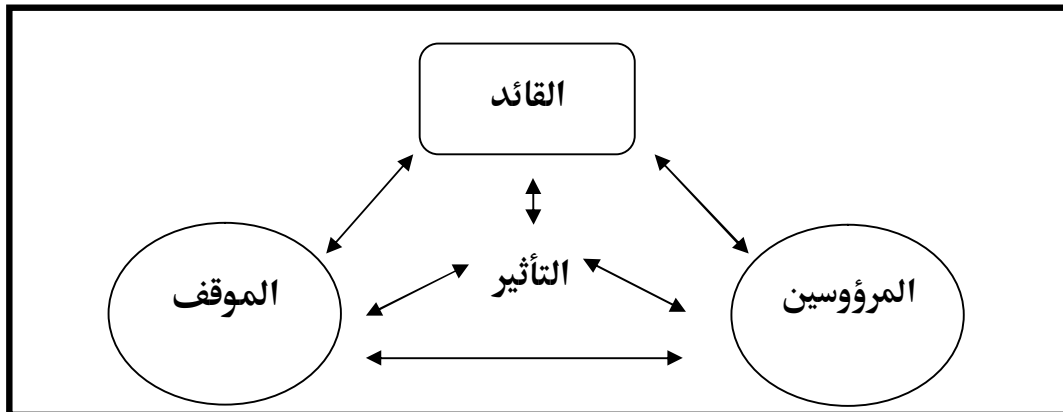
- تأثره بخصائص المرؤوسين (الحاجة إلى الاستقلالية واستعدادهم لتحمل وقبول المسؤولية وقدرتهم للعمل ضمن محيط يتسم بالغموض) .
- خصائص الموقف (نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشاكل المطروحة وضغط الوقت) .
- خصائصه كمدير أو قائد (نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين).

### نظرية Tannenbaum و Schmidt لسلك القائد



## النظرية التفاعلية ..

في إطار هذه النظرية القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاث أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف.



## نظرية مسار الهدف ..

- تم تطويرها من طرف روبرت هاوس وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة.
- حسب هاوس المدراء يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي :
  - قيادة توجيهية (يحتاج المرؤوس الى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل)؛
  - قيادة مساندة (يجب جعل العمل اكثر متعة ومعاملة بالتساوي واحترام)
  - قيادة متوجهة للانجاز (توضع اهداف تثير التحدي ومعايير اداء واطهار الثقة)؛
  - قيادة تشاركية (تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم)

## نظرية مسار الهدف ..

### حسب هاوس يتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف

الموقف	السلوك القيادي	التأثير على المرؤوسين	النتائج
إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم	أسلوب قيادي مساند	زيادة ثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظيفة غامضة	أسلوب قيادي توجيهي	التركيز على المكافأة	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظائف خالية من التحدي	أسلوب قيادي متوجه نحو الانجاز	تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
مكافأة غير صحيحة	أسلوب قيادي تشاركي	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء

## نظرية فروم- جاغو Vroom-Jago Theory ..

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة ومدى مشاركة المرؤوسين.

تميز هذه النظرية بين ثلاث أنماط للقيادة :

- قرار السلطة (قرار يتخذه القائد ثم يعلنه للمرؤوسين)
- قرار استشاري (قرار يتخذه القائد بعد تشاور مع المرؤوسين)
- قرار مجموعة (قرار يخذ المرؤوسين بتفويض من طرف القائد)

## المحاضرة التاسعة

### التحفيز

#### المحتوى ..

- مفاهيم حول التحفيز
- تعريف التحفيز
- نظريات التحفيز
- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت
- تحفيز العاملين من خلال المشاركة

#### مفاهيم حول التحفيز ..

- الدافع : العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز
- الحاجة : رغبة ملحة لإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد
- الحافز : مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها
- التحفيز : وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### نظريات التحفيز ..

- (١) نظريات المحتوى
- (٢) نظريات المسار
- (٣) نظرية التعزيز

#### (١) نظريات المحتوى .

#### أ - نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) :

- حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والامان و الحاجات الاجتماعية) .
- حاجات المستوى الأعلى: (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات).

#### مبادئ ماسلو :

- مبدأ العوز ... الحاجات المشبعة ليست محفزة .
- مبدأ التدرج في الإشباع ... (الأكل قبل التقدير).

## ب - نظرية ERG :

تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع ..

- حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والامان) .
- حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية) .
- حاجات النمو (تحقيق الذات مثلا).

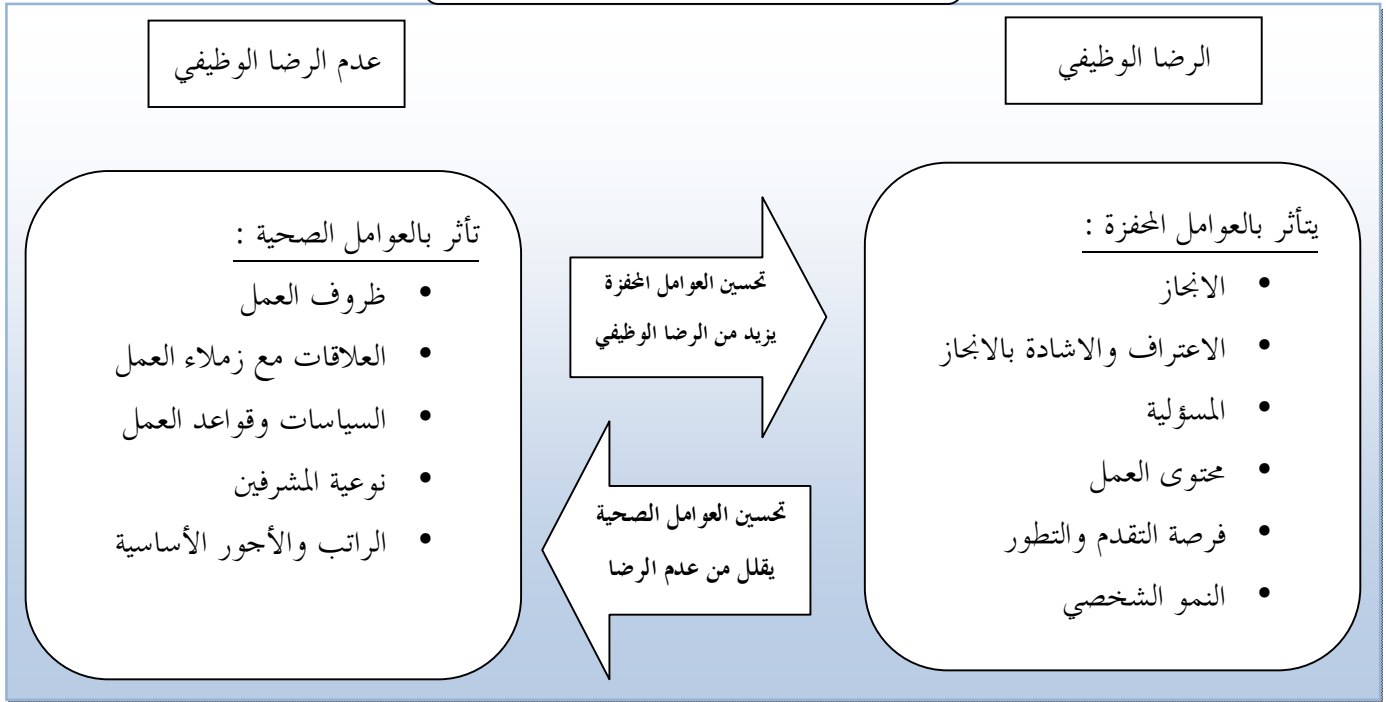
مبدأ الإحباط : وهو التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلا بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى.

## ج - نظرية هرزبرغ :

وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للانجاز والرضا الوظيفي

- العوامل الدافعة .. وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للانجاز والرضا الوظيفي .
- العوامل الصحية .. وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تدمر أو عدم رضا وظيفي.

### نظرية هرزبرغ



## د - نظرية الحاجات المكتسبة :

حسب Mc Clelland هناك ثلاث حاجات إنسانية :

- الحاجة للانجاز .. الرغبة في تحقيق أداء مفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة .
- الحاجة للقوة .. الرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير فيهم .
- الحاجة للانتماء .. الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين.



## ٢) نظريات المسار .

توضح هذه النظريات كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء عمل معين من بين مجموعة من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية.

### أ- ي نظرية العدالة :

(تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا مع الآخرين)

مثال: الجهد المبذول والأجر ورد الفعل في المنظمة:

- بذل مجهود اقل في أداء العمل
- طلب تغيير المكافآت
- تغيير أسلوب المقارنة لكي تظهر الأمور أفضل
- ترك الوظيفة

### ب - نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية :

$$E \times I \times V = \text{التحفيز}$$

- التوقع (E): وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا
  - المنافع (I): وهي اعتقاد الأفراد بان الأداء الناجح ستبعه مكافآت
  - القيمة (V): تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل.
- ( إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوما ).

### ج - نظرية تحديد الأهداف :

حسب هذه النظرية الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد لتحقيقها تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية.

## ٣) نظرية التعزيز .

عكس نظريات المحتوى والمسار تركز على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة وأثرها على الفرد.

### افتراضات النظرية ..

- قانون الأثر (السلوك الذي يؤدي الى نتائج سارة سوف يتكرر مسبقا والعكس صحيح).
- التعزيز (حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين).

### أنواع التعزيز ..

- التعزيز الايجابي .. (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة) .
- التعزيز السلبي .. (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخر) .
- العقوبة .. (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين).

## التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت ..

### ١- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة :

تصميم الوظيفة هو خلق وإيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية وهو يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح من خلال :

- ملائمة الفرد مع الوظيفة (تطابق خصائص الفرد مع الوظيفة) .
- ملائمة الوظيفة مع الأفراد (تعديل عناصر الوظيفة لكي تلائم خصائص الافراد).

### ٢- التحفيز من خلال المكافآت :

المكافأة (مقابل او عائد مادي او معنوي لاداء مهمات معينة)

جميع العاملين يتوقعون مكافآت من نوع معين مقابل مساهماتهم :

- المكافآت الداخلية (مدى الرضا عن العمل او الشعور بالانجاز و تحقيق الذات) .
- المكافآت الخارجية (مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين).

## تحفيز العاملين من خلال المشاركة ..

ان شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس

## ويتم تحفيز العاملين من خلال المشاركة عبر:

### ١. حلقات الجودة :

وهي مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دوريا لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف.

### ٢. الإدارة على المكشوف :

تقاسم البيانات المالية الرئيسية مع العاملين الذين يدرّبون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.

### ٣. الفرق المدارة ذاتيا :

وهي فرق عمل تتكون من ٥ إلى ٣٠ عضوا يتم تعيينهم لانجاز مهمة معينة وبأدنى مستوى من الإشراف و التدخل من قبل المدراء.

## المحاضرة العاشرة

### الاتصال

#### المحتوى ..

- مفاهيم عامة حول الاتصالات
- أهمية الاتصالات
- عملية الاتصال
- أنواع شبكات الاتصال
- عقبات الاتصال والحلول الممكنة
- استراتيجيات الاتصال

#### مفاهيم عامة حول الاتصالات ..

- **الاتصالات** : هي عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة فيما بينها، بهدف إعلام الآخر أو طلب منه إجراء عمل معين أو تعديل سلوك معين .

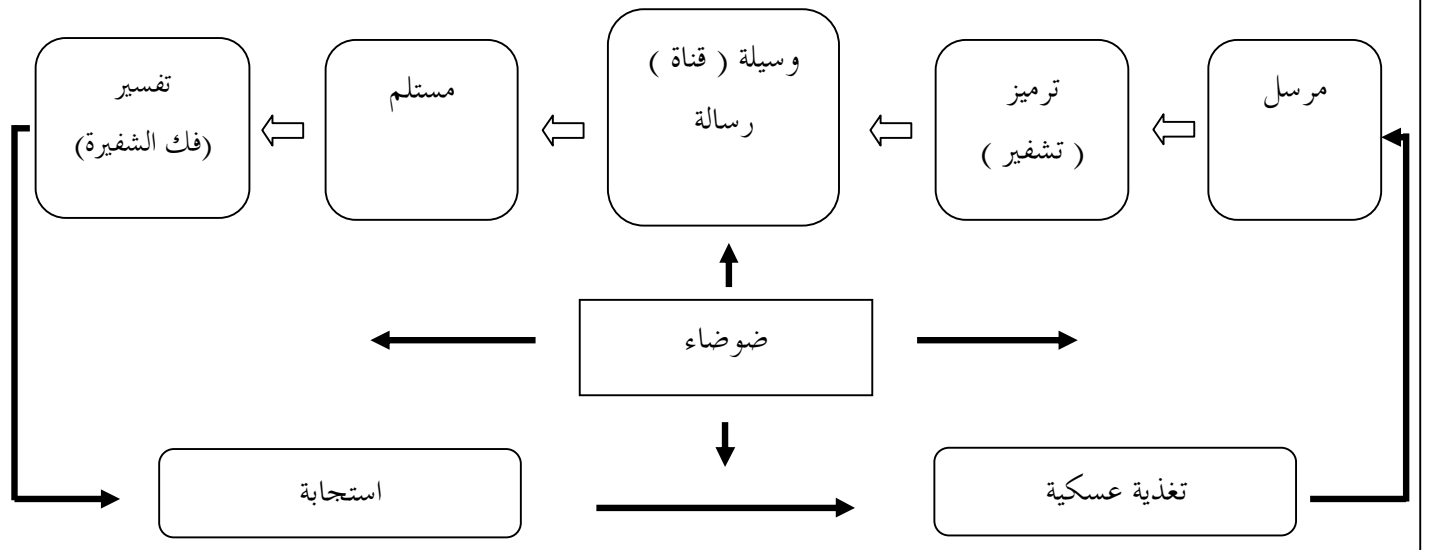
- **الاتصال الفاعل** : هي عملية إرسال رسالة بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة .

- **الاتصال الكفوء** : هو الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وبأفضل وسائل اتصال .

#### أهمية الاتصالات ..

- نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين .
- يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل .
- وسيلة فعالة لانجاز الأعمال وتوجيه وتغيير سلوك الأفراد .
- يساهم في نقل المفاهيم والمعلومات والبيانات .

#### عملية الاتصال



## عملية الاتصال :

### ١- المرسل ..

- يتمثل شخص أو منظمة بهدف إيصال فكرة أو معلومة معينة إلى شخص آخر مستهدف.

### ٢- الترميز (التشفير) ..

- لا يمكن للرسالة أن تفهم من الطرف الآخر أو نقلها بشكل شفهي أو تحريري دون أن تحتوي على رموز معينة ومختارة .

### ٣- الوسيلة ..

- لكي يتحقق الاتصال الفاعل يستوجب استخدام قناة اتصال لحمل الرسالة المطلوب إيصالها إلى الطرف الآخر. وتعد عملية اختيار الوسيلة من الأمور المهمة لإنجاح عملية الاتصال .

### ٤- الرسالة ..

- هي جوهر عملية الاتصال لأنها تمثل المضمون أو المحتوى لعملية الاتصال وهي تتكامل مع قناة الاتصال وتتوافق معها. ويمكن أن تكون الرسالة الموجهة إلى الطرف الآخر على شكل كلام، إشارات، سلوك، كتابة، ...

### ٥- المستلم ..

- هو شخص أو مجموعة من الأشخاص المستهدفين من عملية الاتصال .

### ٦- التفسير (فك الشفرة) ..

- هو تعبير عن الرموز والعبارات والإشارات القابلة للفهم المشترك ما بين الطرفين (المرسل و المستلم)

- يجب أن تتوافق تلك الرموز التي احتوتها الرسالة الصادرة من المرسل مع قدرة المستلم على تفسيرها.

### ٧- الاستجابة ..

- وهو قبول أو رفض الرسالة من قبل المستلم والتي يعبر عنها بفعل واضح؛

### ٨- التغذية العكسية ..

- تعد التغذية العكسية والتي تسمى أيضا بالمعلومات المرتدة أو المرتجعة ركنا مهما في عملية الاتصال.

- وهنا يجب توفر المعلومات التي يتم من خلالها تأشير مستوى التفاعل والفهم المتحقق من قبل المستلم للرسالة المرسل إليها.

### ٩- الضوضاء ..

طالما تمر الرسالة عبر قناة الاتصال فإنها ستتعرض إلى درجة معينة من التشويش أو التأثير السالب على المسار المطلوب من عملية الاتصال المستهدف.

## أنواع شبكات الاتصال :

١. الاتصالات وفق نوع الرسالة

٢. الاتصالات وفق اتجاهاتها

٣. الاتصالات الغير رسمية

### ١) الاتصالات وفق الرسالة :

- اتصالات شفوية : وهي محادثة مباشرة وجها لوجه، محادثة تليفونية، يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن الرسالة .

- اتصالات مكتوبة : وهي عملية بث الرسالة المراد إيصالها للآخرين بشكل مكتوب (تقارير مكتوبة، البريد الإلكتروني) .

- اتصالات غير لفظية (لغة الجسد): وهي تتم بواسطة تعبيرات الوجه او بطبيعة الوقوف او الجلوس او المظاهر الاخرى (اشارات او صوت

## ٢) الاتصالات وفق اتجاهاته :

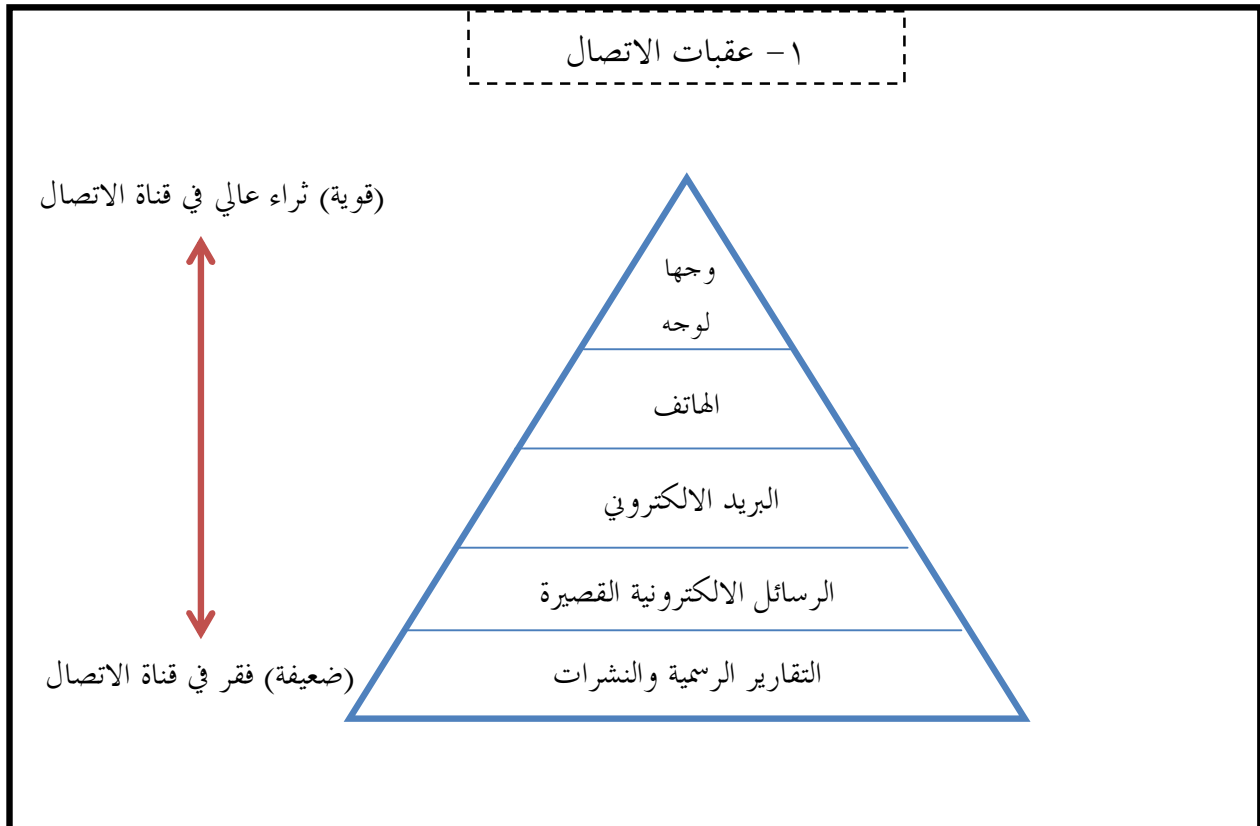
- الاتصالات الصاعدة : هي الرسائل أو المعاني المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي .
- الاتصالات النازلة : الرسائل والمعاني المرسلة من الإدارة العليا نزولا إلى المستويات الدنيا .
- الاتصالات الأفقية : وهي عبارة عن اتصالات جانبية لتبادل الرسائل والمعاني بين زملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري.

## ٣) الاتصالات الغير رسمية :

- هي اتصالات تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة وهذا بدون وجود علاقة أو ارتباط بمرمية السلطة التنظيمية.
- الاتصالات العنقودية : وهي اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر وتوجد في جميع المنظمات .
- الإدارة بالتحوال : وهو أسلوب اتصالات يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الحديث مع الآخرين بعفوية بهدف تبادل المعلومات.

## عقبات الاتصال والحلول الممكنة..

١. عقبات الاتصال
٢. وسائل تحسين فاعلية الاتصال
٣. استراتيجيات الاتصال



### ١) عقبات الاتصال :

- تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر.
- الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية.
- الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال .
- التفاوت في السلطة الوظيفية (حيث يخشى العامل مثلا عدم رضا المدير عن معلومات معينة).

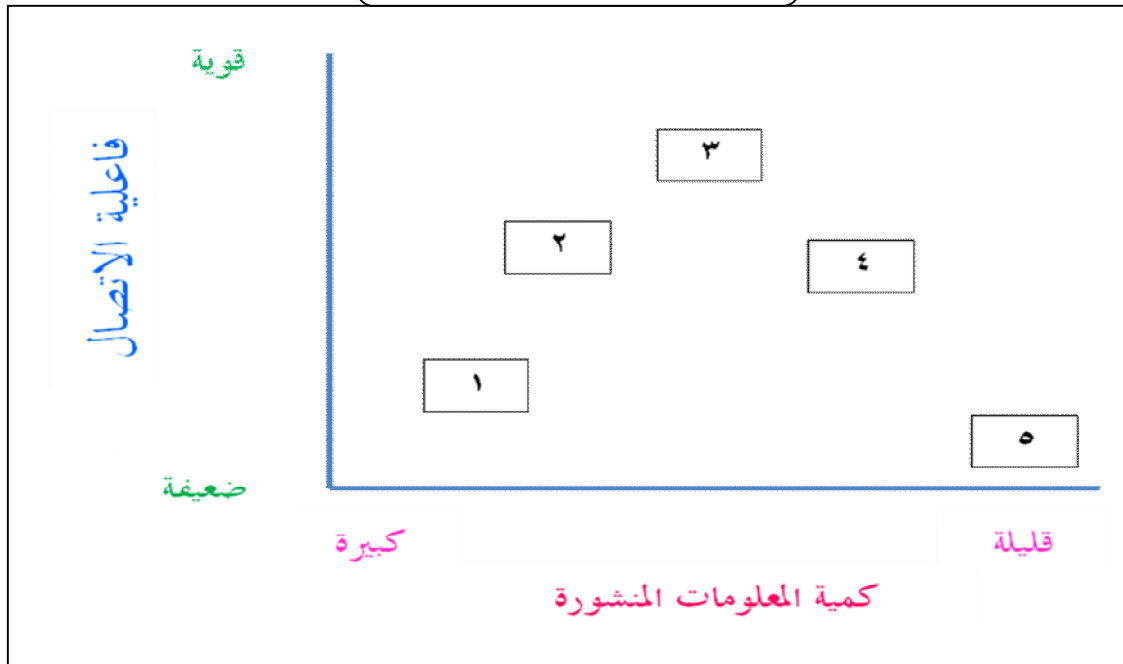
### ٢) وسائل تحسين فاعلية الاتصال :

- الإنصات التام لمحتوى الرسالة .
- الإصغاء التام والانتباه لمشاعر مرسل الرسالة .
- الانتباه تجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو على المرسل .
- التأكد من المرسل حول بعض العبارات أو الفقرات لفهمها بشكل تام.

### ٣) تقنيات أخرى لتحسين الاتصال :

- إعطاء مجال للمرسل أو المتحدث للتعبير .
- إظهار اهتمام ورغبة بالاستماع للمرسل .
- التركيز التام مع المتحدث أو المرسل وعدم الإجابة بسرعة .
- إثارة أسئلة للتوضيح .
- السيطرة على الانفعالات وتوجيهه التدريجي للنقد كأسلوب بناء .
- تحسين أسلوب الحديث من حيث درجة الصوت والسرعة.

### ٣- استراتيجيات الاتصال



١- استراتيجيات النشر والتأمل :

حيث ينشر المدير كمية كبيرة من المعلومات ضنا منه انه سيحقق اتصالا ناجحا (هذا الاتصال دون فعالية) .

٢- إستراتيجية اخبر ورغب :

تقديم كم من المعلومات اقل من الحالة السابقة وبفاعلية أكثر .

٣- إستراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع :

تعتبر أفضل استراتيجيات، حيث أن هناك توازن بين كمية المعلومات المرسله ومستوى فاعلية الاتصال .

٤- استراتيجيات التشخيص والاستجابة :

في هذه الحالة يتم تقليص كمية المعلومات المرسله بشكل كبير مما يؤثر سلبا على فاعلية الاتصال. في هذه الحالة يفترض المدير أن العاملين لديهم معرفة بالمواضيع محل الاتصال .

٥- إستراتيجية التقييم ثم التعزيز :

في هذه الحالة يخبر المدير العاملين بما يعتقد هو أنهم بحاجة إليه وفي الوقت الذي يراه مناسب لا العاملين اختاروا ذلك .

وبسبب قلة المعلومات ترافق هذه الإستراتيجية عملية انتشار الإشاعات والأكاذيب المتعلقة بموضوع الاتصال مما يقلل من فاعلية هذا الأخير.

## المحاضرة الحادية عشر

### الرقابة

#### الأهداف ..

- يهدف هذا الفصل إلى التعريف بـ :
- مفهوم الرقابة والعملية الرقابية .
  - مراحل الرقابة .
  - أنواع الرقابة في المنظمات .

#### المحتوى ..

- مفهوم الرقابة
- مفهوم العملية الرقابية
- اهداف الرقابة
- مراحل الرقابة
- أنواع الرقابة

#### مفهوم الرقابة ..

- هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستخدمة .
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة .

#### مفهوم العملية الرقابية ..

هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة

#### اهداف الرقابة ..

- التكيف مع تغيرات البيئة (استباق تغيرات البيئة المعقدة) .
- تقليل تراكم الأخطاء (معالجة الانحرافات) .
- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي (بازدياد حجم المنظمة تزداد اهمية الرقابة) .
- تخفيض التكاليف .

#### مراحل الرقابة ..

ضمن العملية الرقابية هناك أربعة مراحل :

- ١- تحديد الأهداف والمعايير .
- ٢- قياس الأداء الفعلي .
- ٣- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف .
- ٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .



## ١- تحديد الأهداف والمعايير:

- ليس تحديد الأهداف والمعايير من مهام الرقابة، بل هو من مهام التخطيط .
- لكن الرقابة تعتمد على الأهداف والمعايير اعتمادا كليا .
- المعيار هو مستوى معين قد يكون رقما، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها.

### المعايير نوعان :

- معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية .

مثال : زيادة معدل الإنتاج — ٣٠٠٠ وحدة، تخفيض زمن الانتظار إلى ساعة واحدة في إدارة الجوازات للحصول على جواز سفر.

- معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

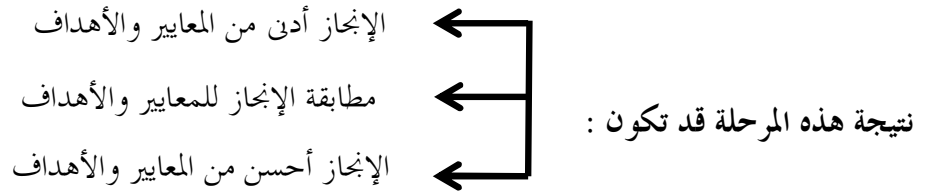
مثال : تحسين جودة استقبال العملاء ضمن الخدمات الفندقية.

## ٢ - قياس الأداء الفعلي :

- يتمثل في القياس الدقيق والفعلي لما تم فعلا في الواقع من إنجاز على مستوى معين (الأقسام، الأفراد، المنظمة ...).
- غالبا ما يكون القياس كمي (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)

## ٣ - مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف :

- تتمثل هذه المرحلة في مقارنة ما تم فعلا بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا
- تستهدف هذه المقارنة معرفة مستوى الإنجاز بالنسبة للمنتظر



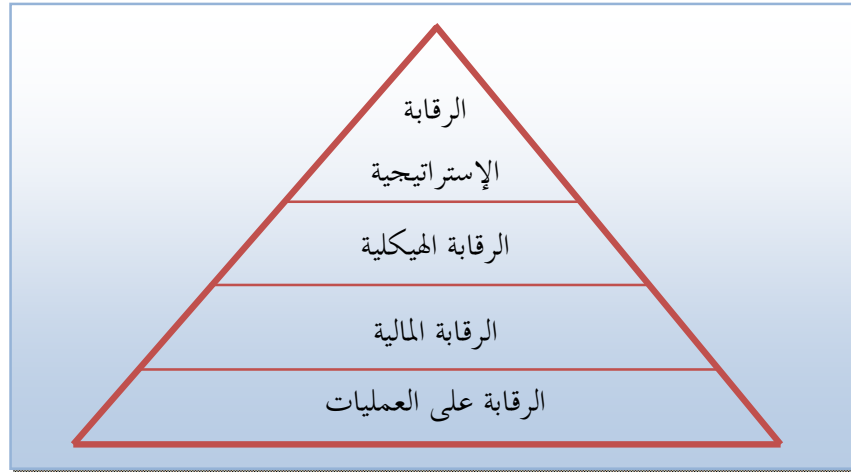
## ٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

- لا فائدة من الرقابة إن لم تؤدي إلى تصحيح الانحرافات .
- في المنظمة تسعى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات وهذا بالاهتمام بكل أنواع الانحرافات .

### أنواع الرقابة ..

- الرقابة حسب المستوى
- الرقابة حسب موعد اجرائها
- الرقابة حسب المصدر
- الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة
- الرقابة حسب المجال

## الرقابة حسب المستوى



### الرقابة حسب المستوى ..

- الرقابة الإستراتيجية .. تركز على فاعلية المنظمة في إطارها الكلي والأعمال والوظائف الرئيسية .
- الرقابة الهيكلية .. تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي للمهام والوظائف للوصول إلى أهدافها .
- الرقابة المالية .. تتعلق بالرقابة على الموارد المالية للمنظمة .
- رقابة العمليات .. تركز على رقابة عمليات تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

### الرقابة حسب موعد اجرائها ..

- الرقابة قبل الانجاز .. وهو التأكد من ان الموارد والاتجاهات صحيحة قبل ان يبدأ التنفيذ (مثل الاختيار الجيد للعاملين)
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ .. وهي التي تركز على ما يحدث اثناء تنفيذ العمل والانجاز (مثال: التكنولوجيا المستخدمة في مراقبة سائقي الشاحنات)
- الرقابة بعد الانجاز .. وترتكز على المخرجات او العمل بعد تنفيذه وانتهائه (مثال: فهم رأي الزبائن بعد حصولهم على السلعة او الخدمة )

### الرقابة حسب المصدر ..

- الرقابة الداخلية .. وهي عبارة عن رقابة نابعة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه و تصرفاته
- الرقابة الخارجية .. وهي الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين

### الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة ..

- الرقاب الداخلي .. وهو عبارة عن فرد (او جهة) يمارس العملية الرقابية على أنشطة المنظمة في اطار نظام الرقابة الداخلي للمنظمة (مثال: نظام الرقابة المالية الداخلي الذي يراقب العمليات المالية)
- الرقاب الخارجي .. وهو فرد او هيئة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها او بتحويل من القانون (مثال : مكاتب الاستشارات Ernest & Young التي تقوم بأداء خدمات الرقابة المالية)

### الرقابة حسب المجال ..

- الرقابة على الموارد المادية .. وهي التي تمارس على الموارد المادية للعمل (مثال: المخزون او التجهيزات)
- الرقابة على الموارد البشرية .. وهي الرقابة على العاملين في منظمة الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور
- الرقابة على المعلومات .. وهي الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات في المنظمة
- الرقابة المالية .. وهي الرقابة المتعلقة بالجوانب المالية

## المحاضرة الثانية عشرة

### الريادة والمشروعات الصغيرة

#### الأهداف ..

- تهدف هذه المحاضرة إلى التعريف بـ :
- مفهوم المبادر والريادة والمشروعات الصغيرة .
- خصائص الشخصية المبادرة اوالرائدة .
- معايير تصنيف الأعمال .

#### المحتوى ..

- مفهوم المبادرات الخاصة
- خصائص الشخصية المبادرة
- مفاهيم خاطئة عن الشخصية المبادرة
- أنواع المبادرات الخاصة
- معايير تصنيف الأعمال الصغيرة
- مجالات نشاط الأعمال الصغيرة
- المبادرة عبر الانترنت والأعمال الصغيرة
- أسباب نجاح وفشل الأعمال الصغيرة

#### مفهوم المبادرات الخاصة Entrepreneurship ..

هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.

#### المبادر ..

هو فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

#### خصائص الشخصية المبادرة ..

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحدونه بأنفسهم ويجون الاستقلالية .
- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح .
- يشعرون بالحاجة إلى تحقيق إنجازات متميزة .
- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها نسبة كبيرة من التحدي .
- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر .
- ثقة عالية بالنفس .
- يتحلون بالصبر .
- الاستقلالية وعدم الاتكال على الغير .
- القدرة على تقبل الفشل ومن ثم تصحيح الأخطاء.

## مفاهيم خاطئة عن الشخصية المبادرة ..

- يولدون بموهبة .
- المبادرة هو شخص مغامر .
- المال هو مفتاح نجاح المبادر .
- المبادر هو شاب .
- يحمل شهادة جامعية.

## أنواع المبادرات الخاصة ..

### Small Business الأعمال الصغيرة

وهو مشروع يمتلك ويدار من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل من العاملين ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي ينشط فيه.

### Micro Business الأعمال الصغيرة جدا

وهي أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها اقل من خمسة أفراد وغالبا ما تكون أعمالا حرفية.

### Family Business الأعمال العائلية

وهي تلك الأعمال الصغيرة التي تمتلك من طرف افراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها (محلات تجارية، صيدليات،...).

### Home-Based Business الأعمال المنزلية

وهي أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أكثر.

## معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

الدولة	معيار عدد العمال
امريكا	٥ افراد — اقل من ٥٠٠
المملكة العربية السعودية	اقل من ٤٩
بريطانيا	٥ — ١٠٠
الاتحاد الاوروي	١٠ — اقل من ٩٩
ماليزيا	اقل من ٥٠
الجزائر	اقل من ١٠

## مجالات نشاط الأعمال الصغيرة ..

- أعمال التوزيع بكافة أشكالها (مثل تجارة الجملة والتجزئة والنقل) .
- الخدمات الأخرى غير المادية (مثل الخدمات الطبية، المطاعم، التنظيف، ...).
- أعمال البناء (البناء، الكهرباء، ...).
- التصنيع (مثل الحرفيين).

## أهمية الأعمال الصغيرة ..

- خلق وظائف (في الكثير من الدول هي المحرك الاقتصادي الاساسي لخلق الوظائف) .

- مصدر للإبداع التكنولوجي (تلعب دور كبير في تحسين وابتكار المنتجات وعمليات انتاجية جديدة) .
- المنافسة (تلعب دور ايجابي لخلق ودفع روح المنافسة في السوق وهذا يعد شئى ايجابي للمستهلك) .
- إشباع حاجات المجتمع وقطاع الأعمال (مثل صناعة الجواهر) .

### المبادرة عبر الانترنت والأعمال الصغيرة ..

لقد فتح الانترنت آفاقا كبيرة أمام المبادرة في إطار الأعمال، فهناك الكثير من الأعمال الناجحة التي كانت بفضل جهود عدد قليل من الأفراد (مثل Google، e-Bay).

يمكنكم مراجعة موقع انترنت هذه منظمة الأعمال الصغيرة: [www.mymedina.com](http://www.mymedina.com)

كمثال لمبادرات ناجحة في مجال الخدمات السياحة عبر الانترنت.

### أسباب نجاح الأعمال الصغيرة ..

- فكرة جيدة .
- خطة واضحة .
- شجاعة وجرأة في التنفيذ .
- إتباع إستراتيجية إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع .
- تشخيص جزء من السوق الذي لم يخدم بشكل جيد.

### أسباب فشل الأعمال الصغيرة ..

- نقص الخبرة .
- نقص التجربة .
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل .
- عدم وجود قيادة الواعية للمحيط البيئي .
- رقابة مالية غير كافية .
- قلة الالتزام بالعمل.

### آليات إقامة الأعمال الصغيرة ..

- البدء بعمل جديد تماما .
- شراء نشاط قائم .
- تغيير اختصاص عمل .
- الشراكة مع الآخرين .

— الامتياز Franchising ([www.infofranchising.it](http://www.infofranchising.it)).

### شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة



Bill Gates



Larry Page -Sergey Brin



Enzo Ferrari



Al-Walid bin Talal



## المحاضرة الثالثة عشرة

### أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

#### الأهداف ..

- تهدف هذه المحاضرة إلى التعريف بـ :
- أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
  - ينتظر من الطالبة والطالب بعد هذه المحاضرة أن :
  - تكون له فكرة واضحة عن أخلاقيات إدارة الأعمال
  - التعرف عن الإشكاليات الأخلاقية في محيط العمل
  - معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في المنظمة
  - استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

#### المحتوى ..

- مفهوم أخلاقيات إدارة الأعمال
- المداخل المختلفة لتفسير الأخلاق
- الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل
- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي
- تبرير السلوك الغير أخلاقي
- الحكومة ومنظمات الأعمال
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
- عناصر المنظمة الأخلاقية
- مجالات المسؤولية الاجتماعية
- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
- تقييم الأداء الاجتماعي

#### مفهوم أخلاقيات إدارة الأعمال ..

**مصطلح الأخلاق Ethics** .. هو مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب والخطأ وكذلك الجيد والسيئ في المواقف المختلفة.

**الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics** .. هي معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم وهذا في ثلاث مجالات

- التعامل المتعلق بالتعاقد والتسريح، والرواتب، وظروف العمل .
- تعامل العاملين مع المنظمة (التراثة وحماية اسرار العمل) .
- تعامل العاملين والمنظمة مع أطراف أخرى (المستهلكون، الموردون، نقابات العمال و جمعيات الدفاع عن المستهلك).

#### المداخل المختلفة لتفسير الأخلاق ..

**المدخل النفعي** : السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس (مثال تسريح نسبة من العمال في فترة أزمة) .

- **مدخل الفردية** : السلوك الأخلاقي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد على المدى البعيد ( علاقة حماية البيئة و صحة الانسان) .
- **مدخل الحقوق** : السلوك يعتبر أخلاقي إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد (الحرية، الامان، ..) .
- **مدخل العدالة** : السلوك أخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بزيادة وعدالة اعتمادا على قواعد قانونية.

## الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل ..

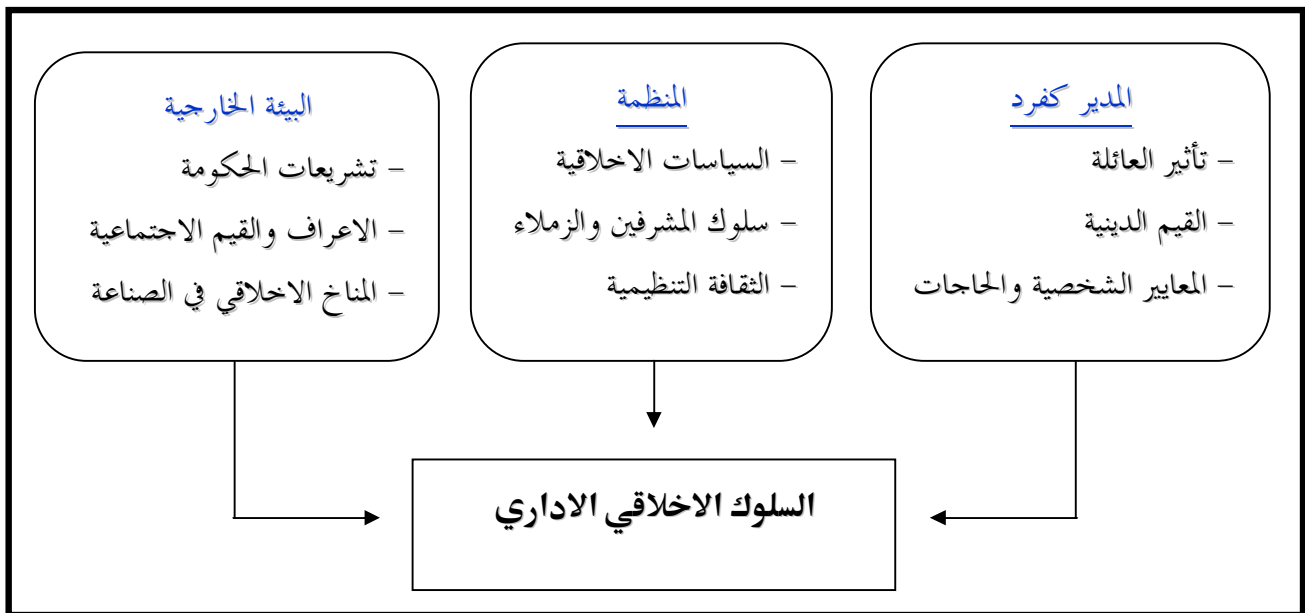
- تضارب المصالح .. (تأثير الرشوة في اتخاذ القرارات) .
- ثقة الزبون .. (تسريب معلومات عن الزبائن الى اطراف أخرى) .
- التمييز .. (حجب الترقية بسبب الجنس، الدين او العمر) .
- التجاوز أو التحرش الجنسي .. (الفاظ منحلة وتصرفات مخلة بالحياء) .
- موارد المنظمة .. (اساءة استخدام الموارد المادية والمالية) .
- الاتصالات .. (تسريب معلومات تلحق الضرر بالمنظمة).

## العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي ..

- الفرد (يتأثر الفرد بتكوينه العائلي والقيم الدينية والفكرية) .
- المنظمة (تأثر في اخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي والسلطة وقواعد العمل وانظمة الحوافز) .
- البيئة (قوانين الحكومة وقيم واعراف المجتمع) .



## السلوك الأخلاقي الإداري



## تبرير السلوك الغير أخلاقي ..

- إقناع النفس بأن السلوك لا يدخل في إطار اللامشروعية أو عدم القانونية .
- جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية .
- ما قام به لن يكشفه احد سواء من داخل او خارج المنظمة .
- إنما قام بالعمل لمصلحة المنظمة وانها سوف تحميه من طائلة القانون.

## عناصر المنظمة الأخلاقية

### المنظمة الأخلاقية

#### بنية المنظمة وأنظمتها

- ثقافة المنظمة
- دستور اخلاقي مكتوب
- تعيين مدير مسؤول عن الجوانب الاخلاقية
- وضع برامج تدريبية حول الاخلاق

#### القيادة الاخلاقية

- نموذج للمرؤوسين
- تنمية القيم الاخلاقية في المنظمة
- بث القيم و الممارسات في المنظمة
- مكافئة العاملين ذوي السلوك الاخلاقي

#### الاخلاق الفردية

- النزاهة
- الكرامة
- روح الایحاء بالثقة
- العدالة مع الآخرين
- التصرف الاخلاقي
- السعي لتطوير الذات اخلاقيا

### المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ..

#### مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

مجموعة الواجبات او التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع و العناية بمصالحه بالاضافة الى مصالحها.

### وجهات النظر المختلفة ..

#### - وجهة نظر ميلتون فريدمان Milton Friedman :

الوظيفة الاساسية للمنظمة هي جعل تعظيم الارباح و عدم الصرف على الانشطة الاجتماعية لانها تؤدي الى هدر الارباح .

#### - وجهة نظر بول سامويلسون Paul Samuelson :

منظمات الاعمال يجب ان تراعي مصالح المجتمع وليس فقط تحقيق الارباح.

### مجالات المسؤولية الاجتماعية ..

- اصحاب المصالح .. المستفيدون او المتأثرون من سلوك المنظمة (العاملون، الزبائن، المجهزون، المالكون والمستثمرين المنافسون الحكومة و الدوائر المختلفة، جماعات الضغط)
- البيئة الطبيعية :
- اهمية العمل في بيئة صحية
- الاهتمام بالبيئة الطبيعية و حمايتها يعد هدفا بعيد المدى و مستمرا
- سمعة منظمة الاعمال الحسنة في مجال حماية البيئة و صيانتها له مردود مستقبلي
- رفاهية المجتمع بشكل عام (المساهمة في الانشطة الاجتماعية والاحسان ودعم الانشطة الثقافية و حقوق الانسان)

### استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية ..

- إستراتيجية الممانعة او عدم التبني (لا يوجد دور اجتماعي و التركيز على الربح فقط)
- الاستراتيجية الدفاعية (القيام باحد الادنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي و ذا لحماية المنظمة)



- إستراتيجية التكيف (قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية)
- إستراتيجية المبادرة التطوعية (تبني دور اجتماعي واسع جدا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع و تطلعاته في كل القرارات)

### تقييم الأداء الاجتماعي ..

وهو تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الاعمال في مختلف المجالات :

- المالكون .. (تحقيق اكبر ربح ، تعظيم قيمة السهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع)
- العاملون .. (اجور مناسبة، فرص ترقية متاحة، تدريب مستمر، عدالة وظيفية، مشاركة في القرارات)
- الزبائن .. (منتجات امينة الاستعمال، نوعية جيدة، اعلان صادق، متاحة)
- البيئة .. (تقليل مخاطر البيئة، اشراك ممثلي البيئة في مجلس الادارة، مكافئة العاملين الذين يهتمون بالبيئة، التقليل من استهلاك الطاقة، معالجة المخلفات)
- المجتمع المحلي (احترام العادات والتقاليد، محاربة الفساد الاداري والرشوة، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم) .
- الحكومة .. (الالتزام بالتشريعات، تسديد الضرائب، تعزيز سمعة الدولة في الخارج، احترام الحقوق المدنية، تعزيز جهود الدولة الصحية) .
- الموردون .. (اسعار عادلة، استمرار التعامل العادل، تسديد الالتزامات) .
- المنافسون .. (منافسة عادلة و نزيهة، عدم سحب العاملين بطرق غير نزيهة) .
- الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة .. (نشر روح التسامح نحو الاقليات، المساواة في التوظيف والترقية، وضع تجهيزات للمعاقين ، احترام المرأة ، الاهتمام بكبار السن والاطفال).

### الحكومة ومنظمات الأعمال ..

- تتدخل الحكومات لتؤثر على منظمات الأعمال التي لا تلتزم دورا اجتماعيا واضحا وهذا عبر التشريعات المباشرة و الغير المباشرة. المنظمات تستخدم طرق عديدة لتخفيف ضغط الحكومات:
- الاتصالات المباشرة (مع القادة السياسيين في الدولة وفي المعرضة) .
  - اللوبي (استخدام اشخاص او مجموعات ممثلة للمنظمة بشكل رسمي للتفاوض والضغط على الحكومة وممثليها) .
  - لجان الدعم السياسي (وهي تمويل لجان الدعم للمرشحين السياسيين عبر تبرعات مالية) .
  - الفضال (Favors) دعم مالي او عيني للتأثير بالمنظمات الحكومية واكتساب الدعم منها.

ملاحظة .. المحاضرة الرابعة عشر مراجعه لما سبق

تم بحمد الله ..

دعواتكم آخوكم هتآن .. 😊