

اسم المقرر: مبادئ الإدارة

د. محمد عبدالرحمن الدوغان



نظام التعليم المطور للانتساب

المحاضرة الرابعة عشرة:

مراجعة عامة للمقرر



المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول الإدارة

- مفهوم الإدارة
- وظائف الإدارة
- تعريف المدير
- مستويات المدراء
- ادوار المدير
- مهارات المدير
- مفهوم المنظمة
- أهم أنواع المنظمة

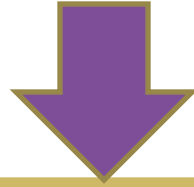


تعريف الإدارة

هي عمليات فكرية تتعكس 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 مسبقاً.



الإدارة



تهتم بتحقيق الأهداف



لها أربعة وظائف



وظائف الإدارة

الرقابة

التوجيه

التنظيم

التخطيط



المهارات الضرورية للمديرين

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



المحاضرة الثانية: مفهوم المنظمة

- 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.



الأداء التنظيمي

مؤشرات الاداء:

الفاعلية: Effectiveness وهي قياس لمدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات

الكفاءة: Efficiency و هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة و ترتكز على المدخلات

الانتاجية: Productivity و هي العلاقة بين كمية و نوع الاداء واستغلال الموارد



المحاضرة الثالثة: تطور الفكر الإداري

- مفهوم المدرسة أو المدخل

- المدرسة الكلاسيكية

- الإدارة العلمية

- المبادئ أو العمليات الإدارية

- البيروقراطية

- المدرسة السلوكية

- العلاقات الإنسانية

- نظرية الحاجات الإنسانية

- نظرية X و نظرية Y

- نظرية الشخصية الناضجة



أبرز أفكار فايول و مساهماته

- قسّم المنظمة إلى عدة نشاطات:

- النشاط الإنتاجي

- النشاط التجاري

- النشاط المالي

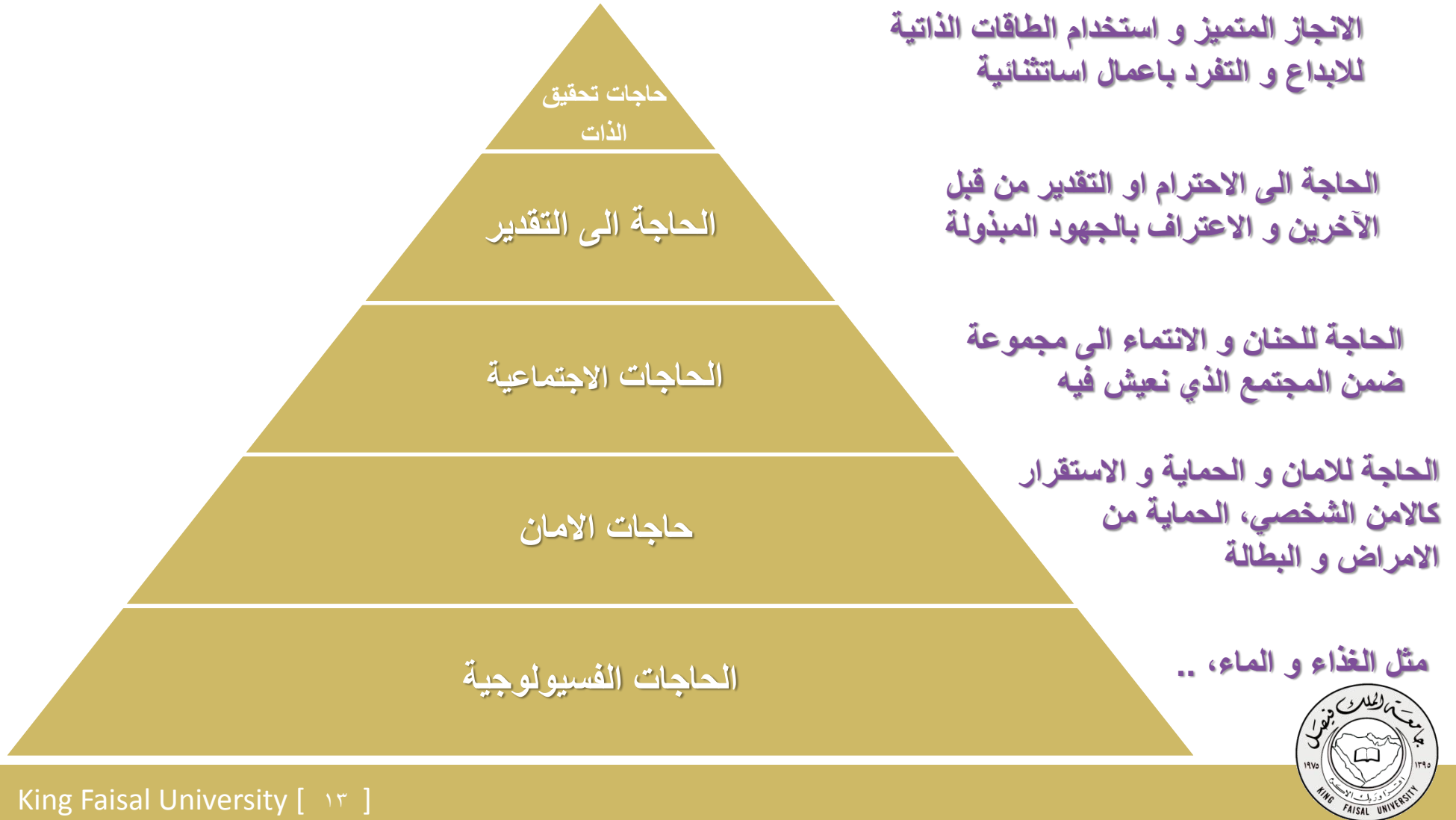
- النشاط المحاسبي

- نشاط الحماية من المخاطر

- النشاط الإداري



هرم الحاجات لماسلو



المحاضرة الرابعة: البيئة وثقافة المنظمة

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



تعريف البيئة:

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



البيئات المختلفة للمنظمة



المنظمة

- العاملون
- الملاك
- البيئة المادية
- مجلس الإدارة
- الهيكل التنظيمي
- الثقافة

علاقات التأثير والتأثر

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



المحاضرة الخامسة: التخطيط

- تعريف التخطيط
- التخطيط وصياغة الأهداف
- مراحل العملية التخطيطية
- فوائد التخطيط
- الأهداف التنظيمية
- هرمية الاهداف
- خصائص الاهداف
- مجالات الاهداف
- الادارة بالاهداف
- انواع الخطط و ادوات واساليب التخطيط



التخطيط هو عملية وضع اهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال.



التخطيط و صياغة الاهداف

التخطيط و صياغة الاهداف

ادوات و اساليب التخطيط

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

انواع التخطيط

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

الاهداف المنظمة

- مفهوم الاهداف و مستوياتها
- هرمية الاهداف
- خصائص الاهداف و مجالاتها
- الادارة بالاهداف

التخطيط: كيف و لماذا يخطط المديرون

- مفهوم التخطيط
- المراحل العملية للتخطيط
- فوائد التخطيط
- أنظمة التخطيط الفرعية





المحاضرة السادسة: القرار

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



القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين

- الأركان الثلاثة للقرار:

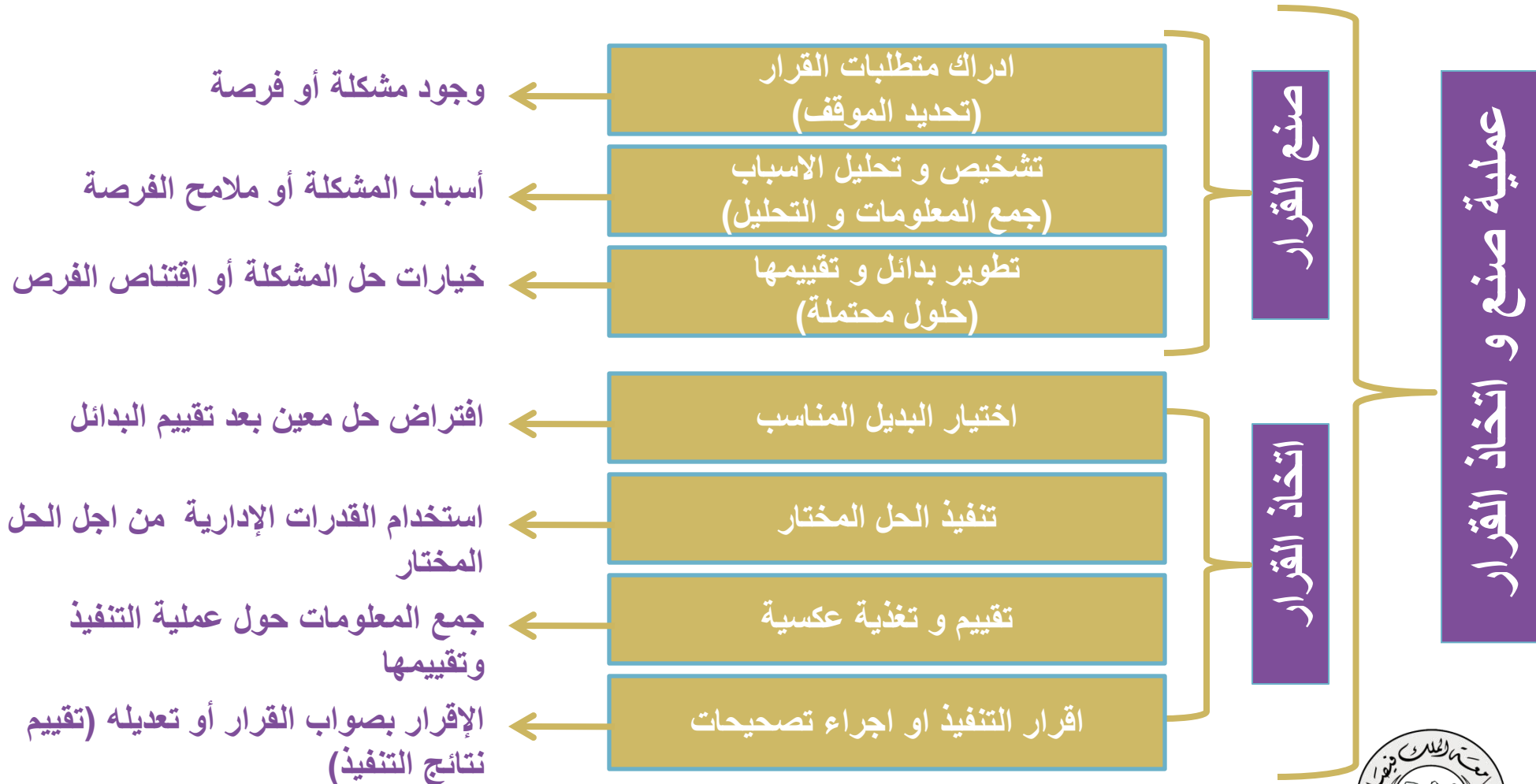
- وجود البدائل

- حرية الاختيار

- وجود الهدف (وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه)



عملية صنع واتخاذ القرار



المحاضرة السابعة: التنظيم

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

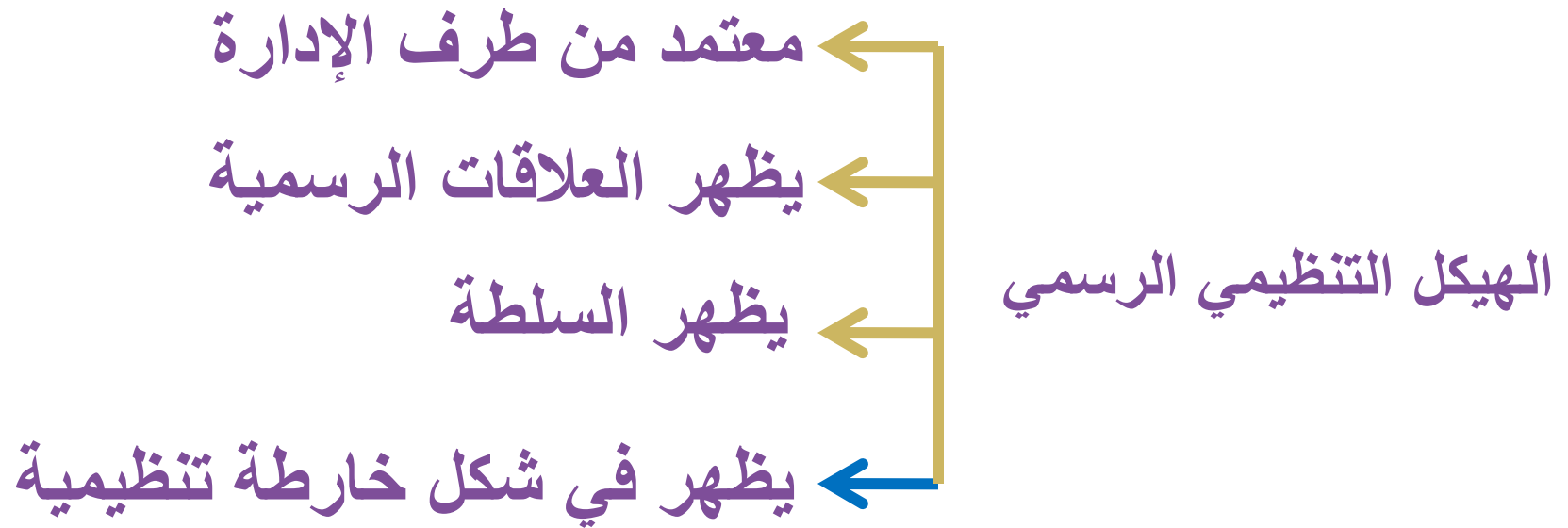


مفهوم التنظيم

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



الهيكل التنظيمي الرسمي



الخارطة التنظيمية هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي



الهيكل التنظيمي غير الرسمي

مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة

لا يلاحظ في المنظمة

غير معتمد من طرف الإدارة

لا يتضمن السلطة

له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله



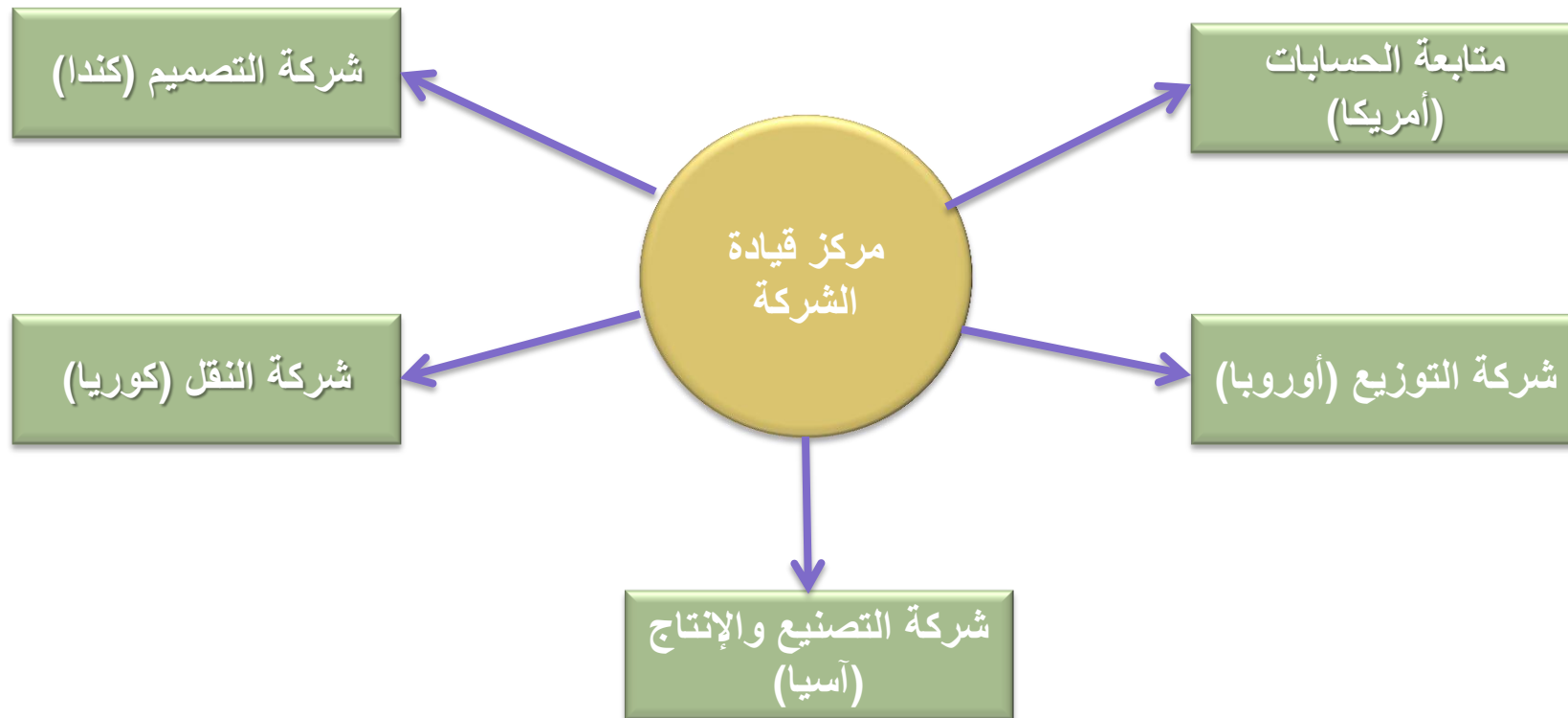
أسس تجميع الوحدات التنظيمية

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

- الوظيفي
- المنتج
- الزبائن
- الجغرافي
- عملية الإنتاج
- التنظيم المختلط
- الهيكل الشبكي



الهيكل الشبكي (Outsourcing)



المحاضرة الثامنة: القيادة

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



تعريف القيادة

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما بالمهام



النظريات التقليدية في القيادة

تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة أي ما الذي يجعل شخص معين قائدا؟

من أهم هذه النظريات:

- نظرية الرجل العظيم

- نظرية السمات



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)

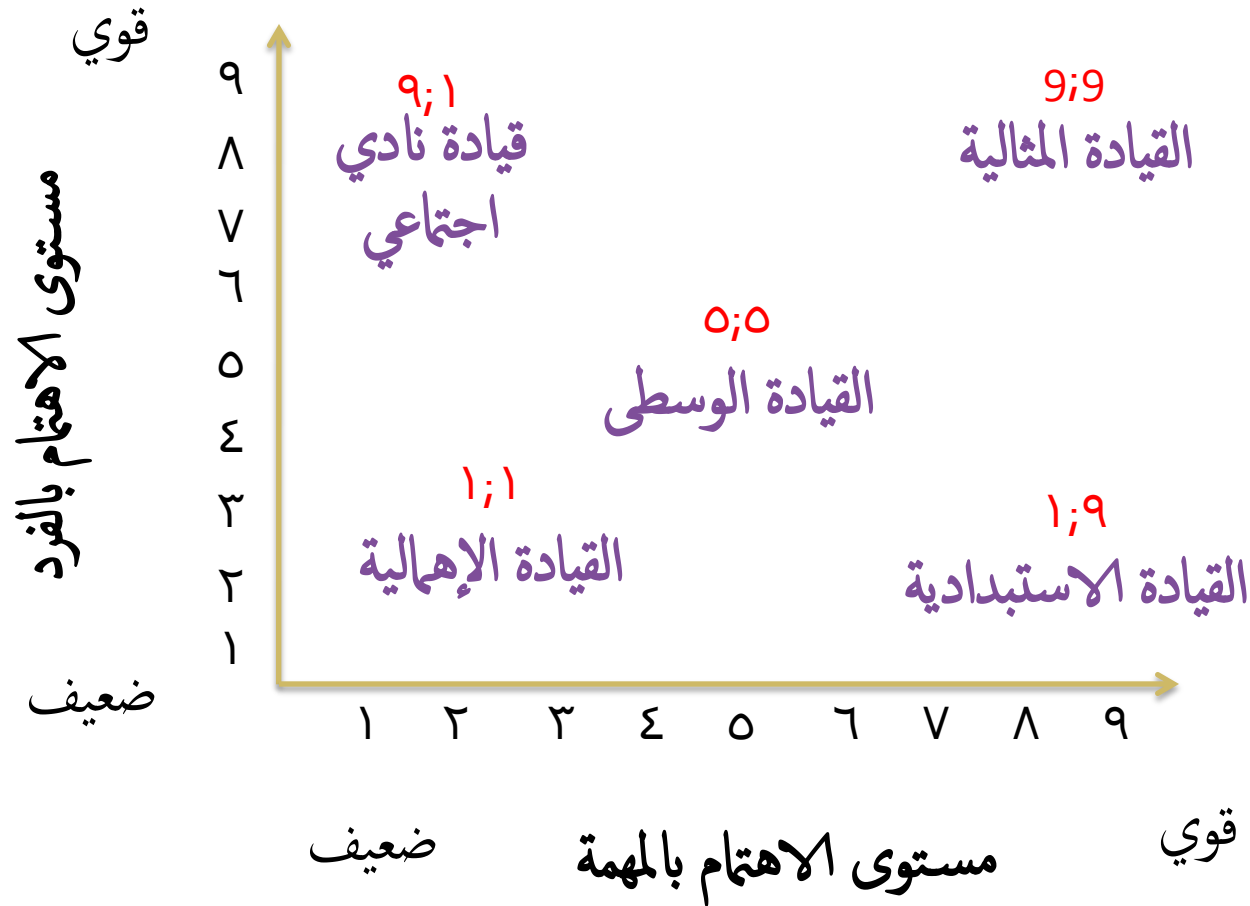
من أهم النظريات في هذه الإطار:

- دراسات ميشيغان

- الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake



نظرية الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake



المحاضرة التاسعة: التحفيز

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



هو 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



من أهم نظريات المحتوى

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).



من أهم نظريات المسار

نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية:

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

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



المحاضرة العاشرة: الاتصال

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



مفاهيم عامة حول الاتصالات

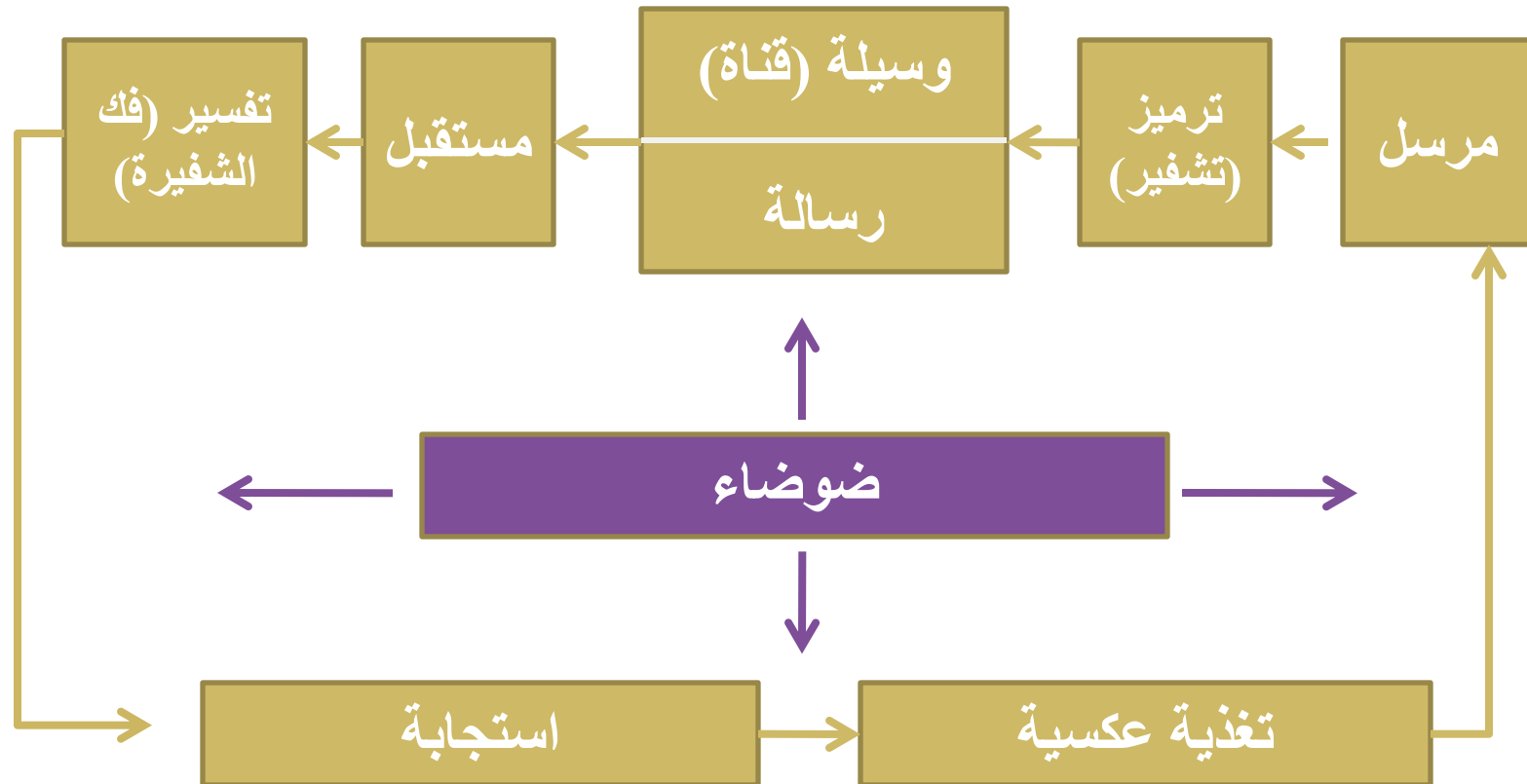
- الاتصالات: هي عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة فيما بينها، بهدف إعلام الآخر أو طلب منه إجراء عمل معين أو تعديل سلوك معين؛

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

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



عملية الاتصال



المحاضرة الحادية عشرة: الرقابة

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



مفهوم الرقابة

عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو
الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين
النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل
تصحيحي إن اقتضت الضرورة.



أنواع الرقابة

- الرقابة حسب المستوى

- الرقابة حسب موعد اجرائها

- الرقابة حسب المصدر

- الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة

- الرقابة حسب المجال



المحاضرة الثانية عشرة: الريادة والمشاروعات الصغيرة

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 وللتخطيط 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 يحدّدونه بأنفسهم ويحبون الاستقلالية؛

- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح؛

- يشعرون بالحاجة إلى تحقيق انجازات متميزة؛

- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها نسبة كبيرة من التحدي.



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

كمثال لمبادرات ناجحة في مجال الخدمات السياحية عبر الانترنت.



شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة



Bill Gates
Microsoft



Larry Page -Sergey Brin
Google

المحاضرة الثالثة عشرة: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

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



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 (النزاهة وحماية اسرار العمل)؛
- تعامل العاملين والمنظمة مع أطراف أخرى (المستهلكون، الموردون، نقابات العمال و جمعيات الدفاع عن المستهلك).



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 مخجلة وتصرفات مخلة بالحياء)؛
- موارد المنظمة (اساءة استخدام الموارد المادية و المالية)؛
- الاتصالات (تسريب معلومات تلحق الضرر بالمنظمة).



مجالات المسؤولية الاجتماعية

- اصحاب المصالح: المستفيدون او المتأثرون من سلوك المنظمة (العاملون، الزبائن، المجهزون، المالكون و المستثمرين، 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 و دعم الانشطة الثقافية و حقوق الانسان)



مَشْرِقٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

