

# المحاضرة الأولى

## مفاهيم عامة حول الإدارة

### مقدمة الإدارة

• <u>مفهوم الإدارة</u>	• <u>وظائف الإدارة</u>
------------------------	------------------------

### المدير

• <u>تعريف المدير</u>	• <u>مستويات المدراء</u>
• <u>ادوار المدير</u>	• <u>مهارات المدير</u>

### 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 ضروري
- تقاسم المسؤوليات أيضا مهم

### تعريف الإدارة :

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

### الإدارة

تهتم بتحقيق الأهداف

لها أربعة وظائف

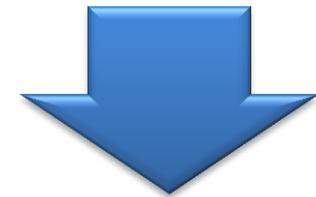
❖ التخطيط: عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها .

❖ 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 .

الإدارة ضرورية

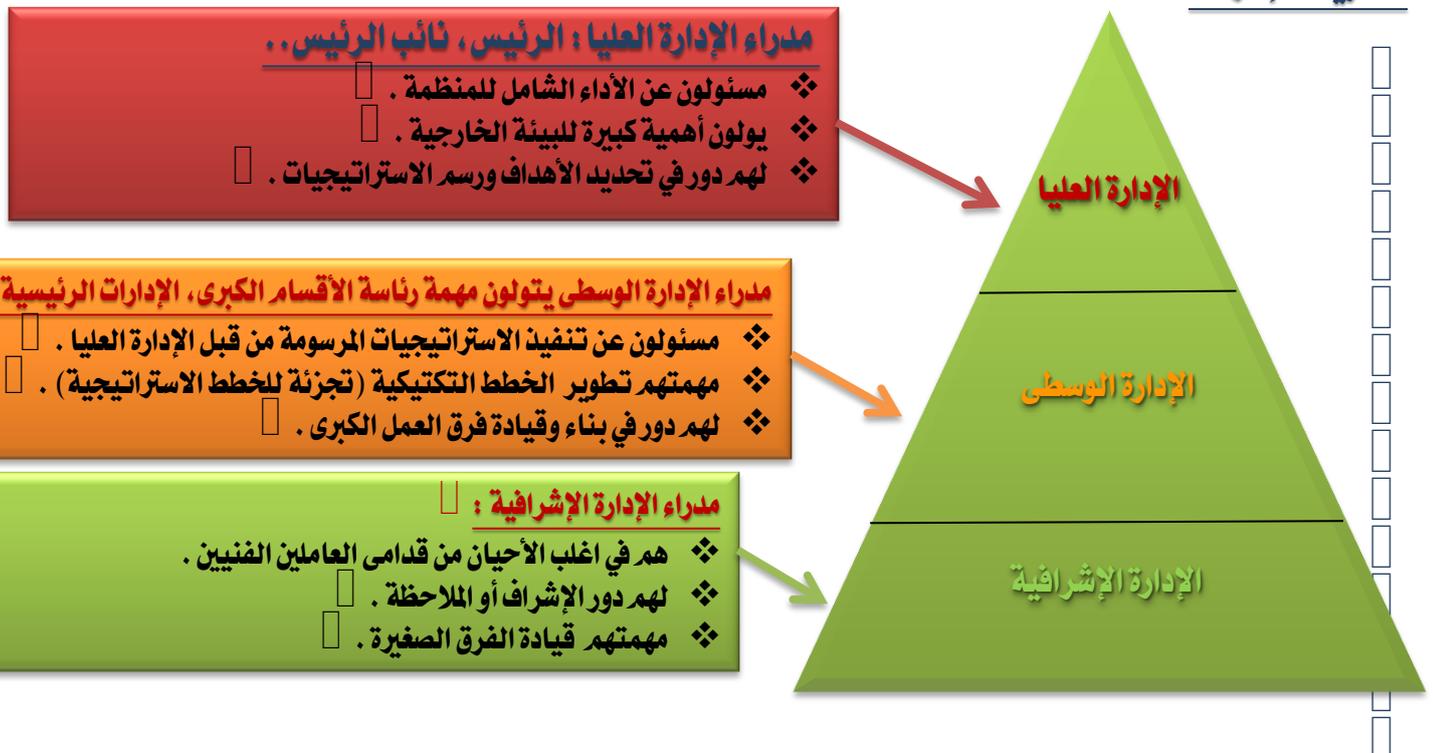


يزيد اهتمام المجتمعات المتقدمة  
بالإدارة باستمرار

## المدير :

- يوجد بالمنظمة أكثر من مدير .
- للمدراء أسماء مختلفة فيمكن يكون **بمسمى** (مدير، رئيس، عميد، وكيل، ...) .
- للمدير **وظائف متنوعة** ممكن يكون (مدير إنتاج، مدير الموارد البشرية، عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس، عميد كلية، رئيس قسم، رئيس فريق، وكيل وزارة، وكيل جامعة ...) .
- لكل مدير عدد من الرؤوسين يكونون تحت اشرافه يساعده في تحقيق الأهداف، فهو يقدم لهم الدعم والمساعدة ويوجههم قصد تحقيق هذه الأهداف بالشكل الأمثل والأفضل .
- المدير **مسئول عن إنجازات** مرؤوسيه .
- للمدير **السلطة** حتى يستطيع القيام بهذه المسؤولية كما ينبغي **له صلاحية** :
  - 1- تقديم الأوامر لرؤوسيه .
  - 2- وتحفيزهم .
  - 3- وعقابهم .

## مستويات الإدارة :



## أدوار المدير : يعني الأعمال التي لازم يسويها المدير الناجح

- 1 **الأدوار التفاعلية :** التفاعل مع افراد، مجموعات، منظمات، .. لتوجيههم نحو الاهداف. وهو ايضا حلقة وصل مع هذه الاطراف .
- 2 **الأدوار المعلوماتية :** استلام وبلورة و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة . يعني يسوي علاقات
- 3 **الأدوار القرارية :** يعني قادر على اتخاذ قرار استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل وخارج المنظمة، توزيع الموارد والتفاوض مع اطراف مختلفة .

## المهارات الضرورية للمديرين : يعني صفات المدير الناجح

- ❖ **مهارات تقنية :** يعني التخصص إداره عامه ، اجتماع
- 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 مديرة لسنة ٢٠٠٨م في أسبانيا : مهمه جاء منها سؤال

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

## المحاضرة الثانية

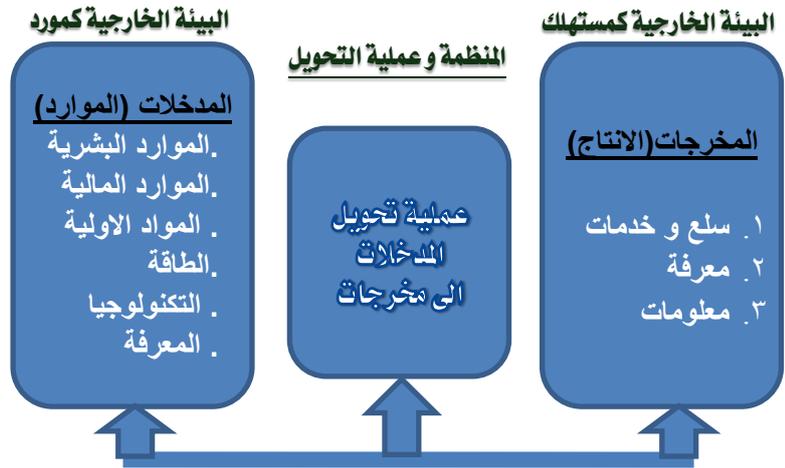
### أهم أنواع المنظمات :

١. منظمة الأعمال : هي اهم المنظمات وتظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح . يعني مثل المحلات التجارية والشركات الخاصة
٢. منظمات حكومية : تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها (مثل وزارة الدفاع) .
٣. مؤسسات حكومية : وهي التي تنتج وتقدم سلع أو خدمات معينة (خدمات المياه والكهرباء أو مثل شركة الاتصالات) .
٤. منظمات دولية : تتواجد على ارض دولة اخرى (مثل السفارات ، الامر المتحدة، ..) .
٥. منظمة المجتمع المدني والغير الهادفة للربح : تقدم خدمات اجتماعية مثل الجمعيات الخيرية ، الاحزاب السياسية ، جمعيات حماية المستهلك ، ..) .
٦. التعاونيات : تهدف الى خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين (مثل جمعية التسويق الزراعي) .

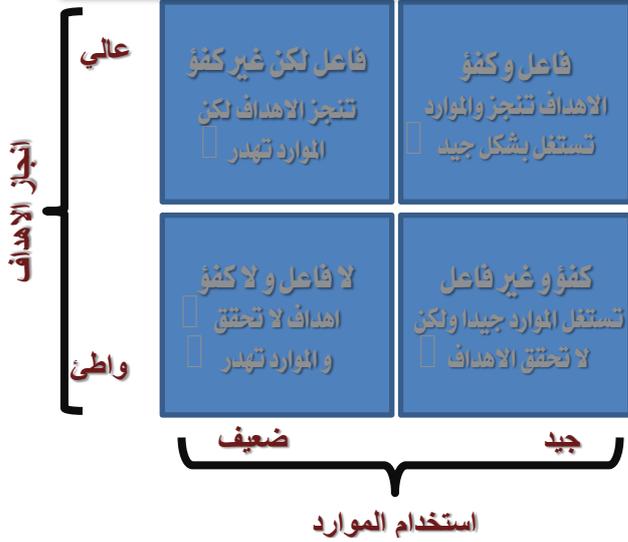
**مفهوم المنظمة :** يعني تجمع أفراد لأتجاز أهداف محددة بطبع مستمر

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

### المنظمة كنظام مفتوح



العلاقة بين انجاز الاهداف واستخدام الموارد (عني الانتاجية)



### الأداء التنظيمي :

**تعريفه :** هو أداء الاعمال والاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك وخلق القيمة **ValueCreation** يقصد بها خلق القيمة للمنتج ومدى تقبله .

**مؤشرات الاداء :**

❖ **الفاعلية : Effectiveness**

وهي قياس لمدي تحقيق الاهداف (المخرجات) المحددة وترتكز على المخرجات .

❖ **الكفاءة : Efficiency**

وهي مقياس لحسن استغلال الموارد (المدخلات) التي ترتبط بأهداف محددة وترتكز على المدخلات

❖ **الانتاجية : Productivity**

وهي العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد .

فاعل : تحقق الاهداف .  
كفو : استغل الموارد .

### التحديات المعاصرة للمنظمة :

١. **ازدياد دور المعرفة :** دور الرأس مال المعرفي Intellectual Capital وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين والمنظمة . يقصد بها الخبرة
٢. **العولمة : Globalization** وهو التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة . دخول الانترنت
٣. **التطور التكنولوجي : Technological Development** متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي . ابتكارات جديدة
٤. **التنوع : Diversity** وهو متعلق باختلافات 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 . يعني التفرقة في المعاملة
٥. **اخلاقيات الاعمال و حاكمية الشركات : Ethics and Corporate Governance** وهي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح Stakeholders
٦. **تخطيط المسار الوظيفي : Careers Development** وهو عملية تخطيط تطور الحياة المهنية للعاملين عبر ما يسمى حافظة المهارات Portfolio Skills .
٧. **التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية :** ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية والشركات التابعة لها (مثل المجموعة الأوروبية ، النافتا ، اوبك ، ..) .
٨. **قيود متعلقة بمعايير انتاج السلع والخدمات مثل معايير الجودة (مثل ISO 14000) .**

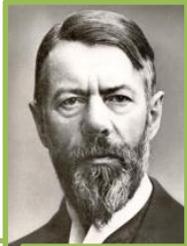
## المحاضرة الثالثة تطور الفكر الإداري

### مفهوم المدرسة أو 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 تساهم في اتساع نطاق علم الإدارة وتعمل على الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم .

### المدرسة الكلاسيكية

الافراد راشدون وعقلانيون



Max Weber

### البيروقراطية : ماكس فيبر

- 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 ماكس فيبر :**
- تقسيم واضح للعمل (تحديد الوظائف والمهارات لادائها) .
- هيكل واضحة للسلطة
- قواعد واجراءات 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) .

المبادئ الإدارية (١٤) لهنري فايول



Henry Fayol  
1841-1925

### المبادئ أو العمليات الإدارية : هنري فايول

- 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 ومن تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الادارة .

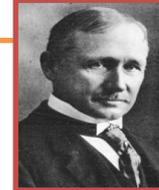
### أبرز أفكار هنري فايول ومساهماته :

- قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات:
- الاستبصار والحكمة: توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا
- التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة .
- القيادة: لتوجيه وتقييم العاملين
- التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها
- الرقابة: للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة

### قسم المنظمة إلى عدة نشاطات:

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

### الإدارة العلمية : فريدريك تايلور



Frederick 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 ودراسة الوقت والحركة .

### إسهامات فريدريك تايلور والإدارة :

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



### فرانك وليليان جلبرت الإدارة العلمية :

- تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة للتقليل من الوقت الضائع؛
- دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي؛
- تطوير مصطلحات كـ Work Standardization و Simplification مواصفات تبسيط العمل .

١. تقسيم العمل (تخصيص كل عامل في جزء صغير من العمل)	٢. السلطة والمسؤولية (حق اصدار الاوامر والتزام بمسؤولية محددة)
٣. القواعد المنظمة للعمل (تحديد بوضوح العلاقة بين الاطراف)	٤. وحدة الاوامر (كل موظف يتلقى امر من رئيس واحد فقط)
٥. وحدة الاتجاه (الجهود العاملين نحو اتجاه واحد)	٦. خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة
٧. مكافأة العاملين بعدالة	٨. المركزية (السياسات واهم القرارات بيد الادارة العليا)
٩. التدرج الهرمي (الاتصالات والقرارات)	١٠. الترتيب (وضع الشئ المناسب في المكان المناسب)
١١. العدالة	١٢. استقرار العاملين
١٣. المبادرة (تشجيع عاملين على تقديم افكار جديدة)	١٤. روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق)

## المدرسة السلوكية الأفراد اجتماعيون ويرغبون بتحقيق ذاتهم



**Abraham Maslow**  
1908-1970



### نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو :

- 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 .

### هرم الحاجات لإبراهام ماسلو :

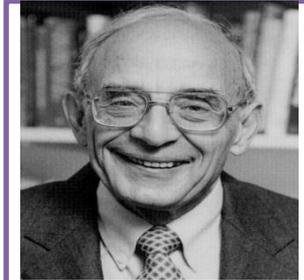
- حاجات تحقيق الذات :** الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية .
- الحاجة إلى تقدير :** الحاجة الى الاحترام او التقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود المبذولة .
- الحاجات الاجتماعية :** الحاجة للحنان والانتماء الى مجموعة ضمن المجتمع الذي نعيش فيه .
- حاجات الأمان :** الحاجة للأمان والحماية والاستقرار كالامن الشخصي، الحماية من الامراض والبطالة .
- الحاجات الفسيولوجية :** مثل الغذاء والماء . . .

### المبادئ الأساسية لنظرية الحاجات لإبراهام ماسلو :

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

### دراسات هوتون : التون مايو

- 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 والاختصاص براء العاملين)
- ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات العامة Human Relation والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى السلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات .



### نظرية الشخصية الناضجة : أرجريس

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



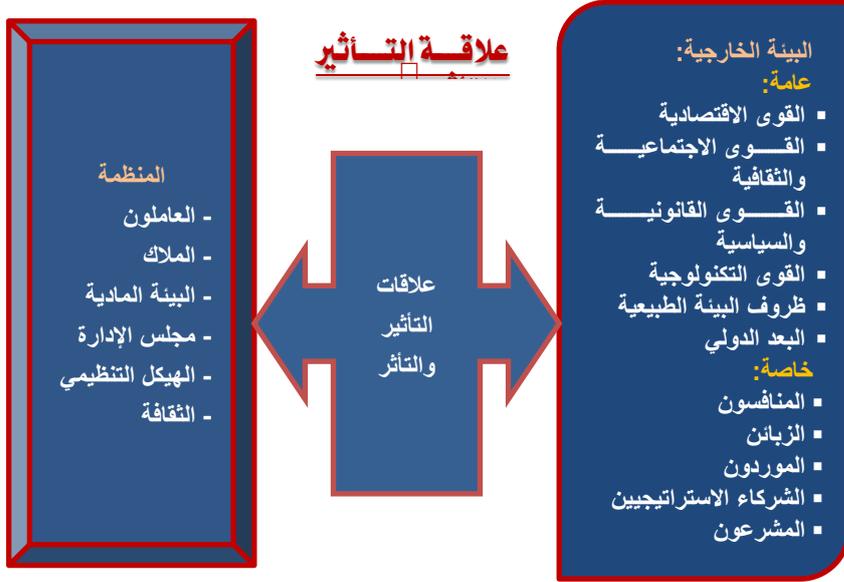
**Douglas Mc Gregor**  
1906 - 1964

### نظرية X ونظرية Y لماكريف

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

نظرية Y المدراء	نظرية X المدراء
1. يؤمنون بالمشاركة	1. لا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي
2. يخلقون جواً من الحرية	2. يخلقون جواً سلبياً
3. يشجعون العمال على تحمل المسؤولية	3. يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية
4. يشعرون العمال بالتقدير والرضا	
5. يشجعون العمال على تقديم المبادرات	

## المحاضرة الرابعة البيئة وثقافة المنظمة



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



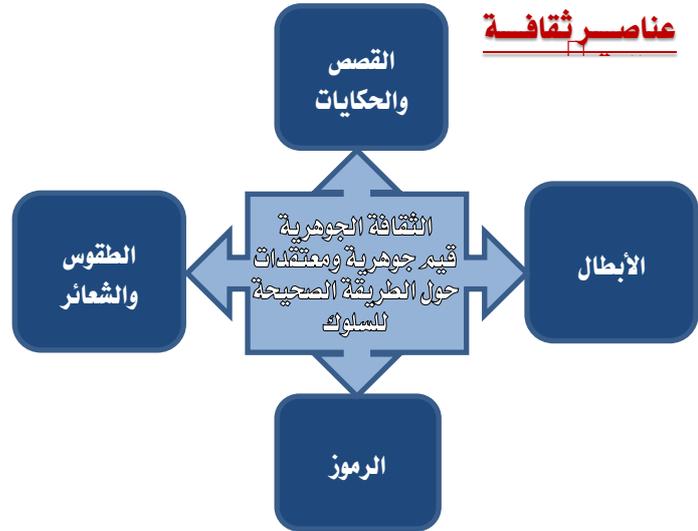
**المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال:**

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

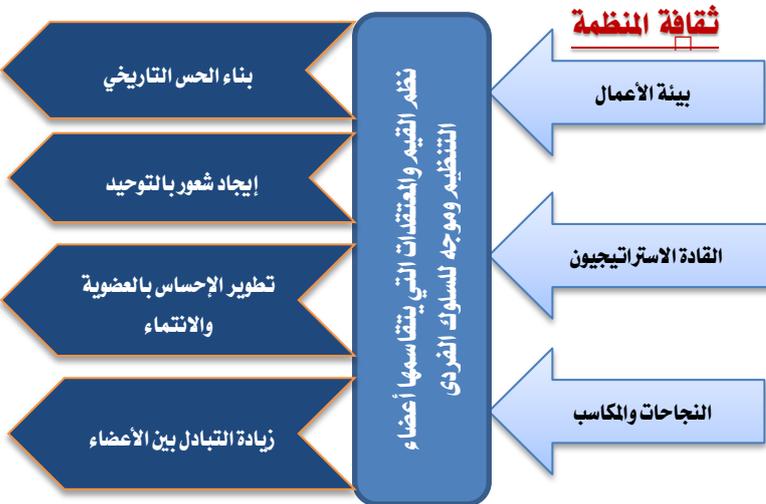
### العلاقة بين البيئة والمنظمة:

البيئة	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ البيئة تتميز:</li> <li>■ بالتعقيد.</li> <li>■ الديناميكية.</li> <li>■ عدم التأكد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المنظمة مطالبة بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها.</li> <li>■ واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، والتي تكون مبنية على مهارات محورية.</li> </ul>

### عناصر ثقافة



### ثقافة المنظمة



### مخاطر وتحديات التنوع الثقافي:

- الحكم المسبق
  - السقف الزجاجي
  - الجدران الزجاجية
  - الحكم ضمن القوالب
  - الجاهزة
  - الفردانية
  - الثقافة الثنائية
  - صراع الأدوار
  - تضخيم الأدوار
  - التحرش الجنسي
  - ف. مكان العمل
- تأثر سلوك الأفراد
- تراجع الأداء
- الصراعات

### التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

- المنظمات هي حاضنة للكفاءات وللتنوع الثقافي.
- التنوع الثقافي يؤسس ثقافة منظمة قوية.

### إيجابيات التنوع الثقافي:

- التعددية (مساهمة الجميع في وضع السياسات).
- التكامل الهيكلي (الأقليات ممثلة في كل المستويات).
- غياب الحكم المسبق والتمييز (يعمل على إزالة الفروقات والتحيز).
- أقل ما يمكن من النزاعات (يقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة).

## العولمة

### العولمة من الأعمال المحلية إلى الأعمال



### تعريف 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 .

### أبعاد بيئة الأعمال



### أنماط الأعمال الدولية :

١- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية :

- الاستيراد .
- التصدير .
- التراخيص والامتياز .

٢- استراتيجيات الاستثمار المباشر :

- المشاريع المشتركة .
- الفروع المستقلة .

## المحاضرة الخامسة : التخطيط

### التخطيط و صياغة الاهداف

#### ادوات واساليب التخطيط

- التنبؤ
- كتابة السيناريوهات
- المقارنة المرجعية
- استخدام الكوادر
- المشاركة والاندماج

#### انواع التخطيط

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

#### الاهداف المنظمية

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

#### التخطيط :

- كيف وماذا يخطط المديرون؟
- مفهوم التخطيط
- المراحل العملية للتخطيط
- فوائد التخطيط
- انظمة التخطيط الفرعية

### مراحل العملية التخطيطية :

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

### ما هو التخطيط ؟

■ **التخطيط** : هو القاعدة الاساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الادارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الاهداف .

**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 و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك .

**الهدف** : هو حالة او وضع مستقبلي مرغوب فيه تسعى المنظمة للوصول اليه .

### الأهداف التنظيمية :

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

### فوائد التخطيط :

١. الشرعية (التخطيط السليم يساهم في اعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الاطراف) .
٢. تحسين تركيز المنظمة و مرونتها (القدرة على التغيير و التكيف) .
٣. دليل للتصرف و توجيه المنظمة نحو الافعال و التنفيذ (اعطاء اهمية كبيرة للاولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة) .
٤. تحسين التنسيق (الاهداف تجعل الاقسام المختلفة و فرق العمل تنسق ادائها و ترشد قراراتها) .
٥. تحسين ادارة الوقت ( اداء الاعمال حسب الاهمية و موازنة الوقت المتاح) .
٦. تحسين عملية الرقابة (قياس الاداء و تحديد الانحرافات) .

### المستويات المختلفة للأهداف



### المستويات المختلفة للأهداف :

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



### مجالات الاهداف (حسب Drucker) :

- الموقف في السوق (موقف تجاه المنافسين) .
- الابداع (الالتزام بادخال منتجات و اجراء تحسينات على المنتجات او الخدمات) .
- الانتاجية (تحديد مؤشرات او اهداف لقياس وزيادة مستوى الانتاجية) .
- الموارد المالية و المادية (اهداف معدلات الاداء لزيادة فاعلية الادارة) .
- الربحية (اهداف مرتبطة بالارباح خلال فترات زمنية مختلفة) .
- المسؤولية الاجتماعية (اهداف تتعلق برهاية المجتمع و تحسين نوعية الحياة) .
- التكنولوجيا (اهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي داخل المنظمة) .

### خصائص الأهداف :

- ان تكون قابلة للقياس الكمي و محددة بشكل دقيق (زيادة المبيعات بـ 12%) .
- 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) .

### أنواع الخطط :

#### حسب مستوى الشمولية و التفصيل :

- خطة استراتيجية .
- خطة تكتيكية .
- خطة تشغيلية .

#### حسب المدى الزمني :

- بعيدة المدى (اكثر من 3 سنوات) .
- متوسطة المدى (من سنة الى 3 سنوات) .
- قصيرة المدى (اقل من سنة) .

#### حسب الاستخدام :

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

### أنواع أخرى من التخطيط :

- الخطة الموقفية (تحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث لم تؤخذ بعين الحسبان) .
- خطة لأحداث طارئة (و تعد لحدث طارئ مستقبلي وهذا 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 للمجموعة كبيرة للمستهلكين بسبب منتج) .

### أدوات وأساليب التخطيط :

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

## المحاضرة السادسة : القرار

### مصطلحات متعلقة بالقرار :

١. حل مشكلة Problem Solving : تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها .
٢. صنع القرار Decision Making : مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل .
٣. عملية اتخاذ القرار Decision Taking : تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه .

### 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 ومداهها الزمني .

### الأركان الثلاثة للقرار :

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



### ظروف اتخاذ القرار :

#### ١. مصادر التعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذها :

- تعدد المعايير المعتمدة (ارضاء العديد من الاطراف) .
- عدم وضوح العناصر المتعلقة بالبدائل .
- المخاطر وعدم التأكد .
- المضمون بعيد المدى للقرارات (أثر 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 الأفراد في صناعة واتخاذ القرار .
- النتائج غير المتوقعة (إيجابية أو سلبية) .

### أنواع القرارات :

- القرارات المبرمجة : حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية .
- القرارات الغير المبرمجة : 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 .
- الآزمة : موقف حرج غير متوقع يمكن ان يقود الى الكارثة يتطلب تدخل سريع وبشكل مناسب .

### 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 باتخاذ القرار :

تغير البيئة وتعقدتها هو الذي 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 أجل الرفع من أداءهم ؛

#### نموذج Vroom Jago لاتخاذ القرارات تم تصميمه لمساعدة

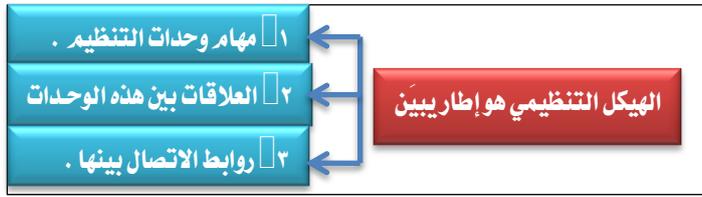
المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة الأفراد في صناعة القرار ؛  
إما أن يفوض بشكل واسع ، وإما أن يعرض المشكلة ، وإما أن يقوم باستشارة المجموعة ، وإما أن يستشير بعض الأفراد ، أو أن يقرر المدير لوحده ويعلن القرار للمجموعة .

### دور المعرفة في اتخاذ القرار :

#### إدارة المعرفة Knowledge Management

- وهي تطوير أدوات ونظم لخلق المعرفة ونشرها وتقاسمها فهناك نوعان من المعرفة :
- ١ المعرفة الضمنية .
- ٢ المعرفة الصريحة .
- لهما دور هام في مجال دعم عملية القرار وبناء الميزة التنافسية ؛ هذا لان اتخاذ القرارات بحاجة إلى معلومات ذات نوعية .

## المحاضرة السابعة : التنظيم



### مفهوم التنظيم :

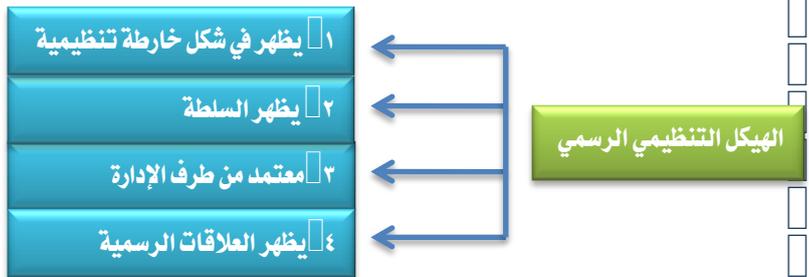
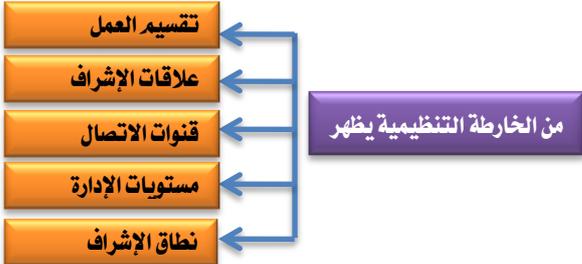
التنظيم هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة .  
التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة

يظهر التنظيم في

- تنسيق الجهود
- تقسيم العمل

### الخارطة التنظيمية

هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي .

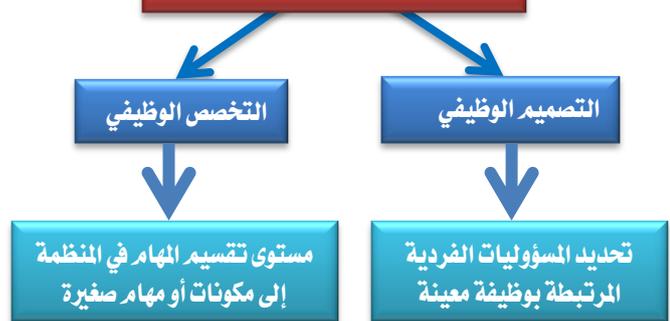


### الهيكل التنظيمي الغير رسمي

له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير استعماله .

- مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة .
- لا يلاحظ في المنظمة .
- غير معتمد من طرف الإدارة .
- لا يتضمن السلطة .

### يعتمد الهيكل التنظيمي على



### بالإضافة إلى هذا تعمل المنظمة على :

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

### أسس تجميع الوحدات التنظيمية

- يتم تجميع الافراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على الأساس :
- الوظيفي : على أساس الوظائف . المنتج : على أساس المنتج .
  - الزبائن الزبائن
  - الجغرافي الجغرافي
  - الهيكل المصفوفي
  - الهيكل الشبكي

### المركزية واللامركزية :

المركزية : وهي تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة .

اللامركزية : وهو توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة .

### السلطة :

- هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة .
- تتدفق السلطة رأسياً و باتجاه المستويات الدنيا .
  - تفويض السلطة ، أي ينقل جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى .
  - تفويض السلطة ولا تفويض المسؤولية .

### أنواع السلطة :

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

### المسئولية :

المسئولية هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له ، وهي مكافئة لها :

- مسئولية كبيرة مع سلطة قليلة (إدارة صعبة ، يحاول الإقناع) .
- مسئولية قليلة مع سلطة كبيرة (قد يؤدي الى التجرب) .

المساءلة : الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطة ومسئولية محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر أسباب النتائج التي توصلوا إليها .

التفويض : وهو نقل أو تخويل صلاحيات او سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري

## المحاضرة الثامنة : القيادة

### 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

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

### نظرية الرجل العظيم :

انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين .  
تعتبر أن القائد شخص عظيم . حيث تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهؤلاء الأشخاص بالفطرة والوراثة .  
حسب نظرية الرجل العظيم : 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 الآخرين عن طريق التواصل معهم فكريا وعاطفيا . فالأشخاص يشعرون بالراحة والاطمئنان الى الشخص الكريزماتي ويفتحون له قلوبهم ويتقنون به .

### النظريات التقليدية في القيادة :

اهتمت نظريات كثيرة بالقيادة ومنها النظريات التقليدية التي تمثل النظريات الأولى في هذا المجال ؛ وتبحث 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

### 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 :  
١ دراسات ميشيغان . ٢ الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake .

### دراسات ميشيغان :

- حددت هذه البحوث نوعين من سلوكيات القادة :
- ♦ التركيز على العمل (فهم يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين) ؛
- ♦ التركيز على العاملين (يهتمون أكثر برضا العاملين) .
- وخلصت الدراسات أن الأسلوب الذي يركز على العاملين هو الأكثر فاعلية .

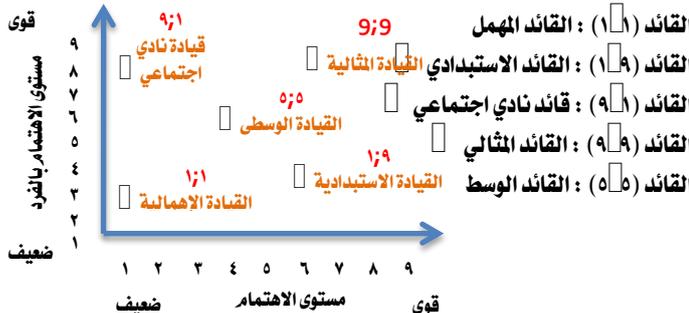
### النظريات الموقفية :

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

أهم هذه المتغيرات :  
توجهات وسلوك الإدارة العليا  
خبرة القائد وشخصيته  
استراتيجية وثقافة المنظمة

- ١ نظرية شميدت وتنمبور Schmidt و Tannenbaum لسلوك القائد .
- ٢ النظرية التفاعلية .
- ٣ نظرية المسار الهدف .
- ٤ نظرية فروم جاغو Vroom-Jago Theory .

### نظرية الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake



### نظرية Schmidt و Tannenbaum لسلوك القائد وضع الباحثان مصفوفة لسلوكيات مختلفة للقائد وفق :

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



## النظرية التفاعلية :

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

## 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)

## 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 أكثر متعة ومعاملة بالتساوي واحترام)
  - ❖ قيادة متوجهة للإنجاز (توضع اهداف تثير التحدي ومعايير اداء واطهار الثقة)؛
  - ❖ قيادة تشاركية (تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحهم)
- حسب هاوس يتحدد السلوك القيادي الملانم وفق اعتبارات الموقف:

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

## المحاضرة التاسعة : التحفيز

### 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

### 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 اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

### نظرية هزربرغ :

عدم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي

تأثر بالعوامل الصحية :

- ظروف العمل
- العلاقات مع زملاء العمل
- السياسات وقواعد العمل
- نوعية المشرفين
- الراتب والأجور
- الأساسية

تحسين  
العوامل  
المحفزة

تحسين  
العوامل  
الصحية

يتأثر بالعوامل المحفزة :

- الانجاز
- الاعتراف والاشادة بالانجاز
- المسؤولية
- محتوى العمل
- فرصة التقدم والتطور
- النمو الشخصي

### ١- نظريات المحتوى :

أ- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) :

❖ حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والامان

والحاجات الاجتماعية) ؛

❖ حاجات المستوى الأعلى : (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات) .

### مبادئ ماسلو :

- مبدأ العوز : الحاجات المشبعة ليست محفزة ؛

- مبدأ التدرج في الإشباع (الاكل قبل التقدير) .

ب- نظرية ERG :

تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع

❖ حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والامان) .

❖ حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية) .

❖ حاجات النمو (تحقيق الذات مثلاً) .

مبدأ الإحباط : وهو التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز

في إشباع حاجات أخرى .

ج- نظرية هزربرغ :

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 الحيولة دون حصول تدهور أو عدم

رضا وظيفي .

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- نظرية العدالة :

(تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً 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 :

التحفيز =  $E \times I \times V$

▪ التوقع (E) : وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً ؛

▪ المنافع (I) : وهي اعتقاد الأفراد بان الأداء الناجح ستبعثه مكافآت ؛

▪ القيمة (V) : تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل .

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوماً .

### 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 مستقبلاً

والعكس صحيح)

▪ التعزيز (حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين)

### أنواع التعزيز :

▪ التعزيز الإيجابي (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) .

## 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 والتدخل من قبل المدراء.

## 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 تتلائم خصائص الأفراد).

### 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 وتحقيق الذات) ؛
- المكافآت الخارجية (مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين).

- 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.

## أنواع شبكات الاتصال:

### ١- الاتصالات وفق نوع 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 أو بطبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى (إشارات أو صوت).

### ٢- الاتصالات وفق اتجاهاتها

- الاتصالات الصاعدة: هي الرسائل أو المعاني المرسل إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي؛
- الاتصالات النازلة: الرسائل والمعاني المرسل 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 بهرمية السلطة التنظيمية.
- الاتصالات العنقودية: وهي اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر وتوجد في جميع المنظمات؛
- الإدارة بالتجوال: وهو أسلوب اتصالات يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الحديث مع الآخرين بعفوية بهدف تبادل المعلومات.

## 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).

## 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.
- 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.

## 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 وبقاعية أكثر؛
- ٣- إستراتيجية تحديد المهام ثم الاستطلاع: تعتبر أفضل استراتيجيات، حيث أن هناك توازن بين كمية المعلومات المرسله ومستوى فاعلية الاتصال.
- ٤- إستراتيجيات 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 تراقب هذه الإستراتيجية عملية انتشار الإشاعات والأكاذيب المتعلقة بموضوع الاتصال مما يقلل من فاعلية هذا الأخير.

**الرقابة :** - هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستخدمة ؛

- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل

تصحيحي إن اقتضت الضرورة

**العملية الرقابية :** هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة

### أهداف الرقابة :

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

### مراحل الرقابة :

- 1- تحديد الأهداف والمعايير ؛
- 2- قياس الأداء الفعلي ؛
- 3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف ؛
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

### أنواع الرقابة :

#### 1. 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 ؛
- **الرقابة العملياتية :** تركز على رقابة عمليات تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات .

#### 2. الرقابة حسب موعد إجرائها

- **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 أثناء 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)

#### 3. الرقابة حسب المصدر

- **الرقابة الداخلية :** وهي عبارة عن رقابة تابعة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه وتصرفاته
- **الرقابة الخارجية :** وهي الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين

#### 4. 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)

#### 5. 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

## مفهوم المبادرات الخاصة Entrepreneurship

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

### المبادرة خصائص وهي

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهون بأنفسهم ويحبون 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.

### المبادرات الخاصة

- الأعمال الصغيرة Small Business

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.

- الأعمال الصغيرة جدا: Micro Business

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

- الأعمال العائلية: Family Business

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

- الأعمال المنزلية: Home-Based Business

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

### 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 شئ ايجابي لمستهلك)	- إشباع حاجات المجتمع وقطاع الأعمال (مثل صناعة الجواهر)

**المبادرة عبر الانترنت والأعمال الصغيرة:**

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

أسباب فشل الأعمال الصغيرة	أسباب نجاح الأعمال الصغيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص الخبرة؛</li> <li>- نقص التجربة؛</li> <li>- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل؛</li> <li>- عدم وجود قيادة الواعية للمحيط البيئي؛</li> <li>- رقابة مالية غير كافية؛</li> <li>- قلة الالتزام بالعمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فكرة جيدة؛</li> <li>- خطة واضحة؛</li> <li>- شجاعة وجرأة في التنفيذ؛</li> <li>- إتباع إستراتيجية إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع؛</li> <li>- تشخيص جزء من السوق الذي لم يخدم بشكل جيد.</li> </ul>

**شخصيات ناجحة بدأت بأعمال صغيره**

الوليد بن طلال خبيري فيه امير كيف بدا بمشروع صغير

اينزو

بيل

لاري

**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).

**المدخل المختلفة لتفسير الأخلاق :**

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

- **مدخل الفردية**: السلوك الأخلاقي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد على المدى البعيد (علاقة حماية البيئة وصحة 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 بحيادة 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 مخجلة وتصرفات مخلة بالحياء)؛

- موارد المنظمة - اساءة استخدام الموارد المادية و المالية)؛

- الاتصالات - تسريب معلومات تلحق الضرر بالمنظمة)

## العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي

- الفرد : يتأثر الفرد بتكوينه العائلي والقيم الدينية والفكرية
- المنظمة : تأثر في اخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي والسلطة و قواعد العمل و انظمة الحوافز
- البيئة : قوانين الحكومة وقيم واعراف المجتمع

## 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 الأساسية 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.

## 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 هذا لحماية المنظمة)
- إستراتيجية التكيف (قبول دور اجتماعي و محاولة الوفاء بجوانب اقتصادية و قانونية و أخلاقية)
- إستراتيجية المبادرة التطوعية (تبني دور اجتماعي واسع جدا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع و تطلعاته في كل القرارات)

## تقييم الأداء الاجتماعي :

- و هو تقييم و فحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الاعمال في مختلف المجالات :
- المالكون (تحقيق أكبر 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، مكافحة العاملين الذين يهتمون بالبيئة، التقليل من استهلاك الطاقة، معالجة المخلفات)
- المجتمع المحلي (احترام العادات و التقاليد، محاربة الفساد الاداري و الرشوة، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم المراكز العلمية و مؤسسات 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 نزهاء، عدم سحب العاملين بطرق غير نزهاء)؛
- الاقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة (نشر روح التسامح نحو الاقليات، المساواة في التوظيف و الترقية، وضع تجهيزات للمعاقين، احترام المرأة، الاهتمام بكبار السن و الاطفال).

## الحكومات و منظمات 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 و في المعرضة)؛
- اللوبي (استخدام اشخاص او مجموعات ممثلة للمنظمة بشكل رسمي للتفاوض و الضغط على الحكومة و ممثليها)؛
- لجان الدعم السياسي (وهي تمويل لجان الدعم للمرشحين السياسيين عبر تبرعات مالية)؛
- الفضل (Favors) دعم مالي او عيني للتأثير بالمنظمات الحكومية و اكتساب الدعم منها.

## والله الموفق

أتمنى من الجميع الدعاء لي بالتوفيق وستر الدارين أخوكم أبوتركي