

بسم الله الرحمن الرحيم



نظام التعليم المطور للإنتساب

مبادئ الإدارة

للدكتور / معتصم أبو زيد

إعداد: **Tooma**

2014

المحاضرة الأولى

مفاهيم إدارة الأعمال

مفهوم الإدارة

لقد تطور مفهوم الإدارة من خلال العديد من التعريفات التي وضعت من قبل العديد من قبل الباحثين الكتاب في مجال علم الإدارة وفي ضوء مداخل متعددة ومنها:

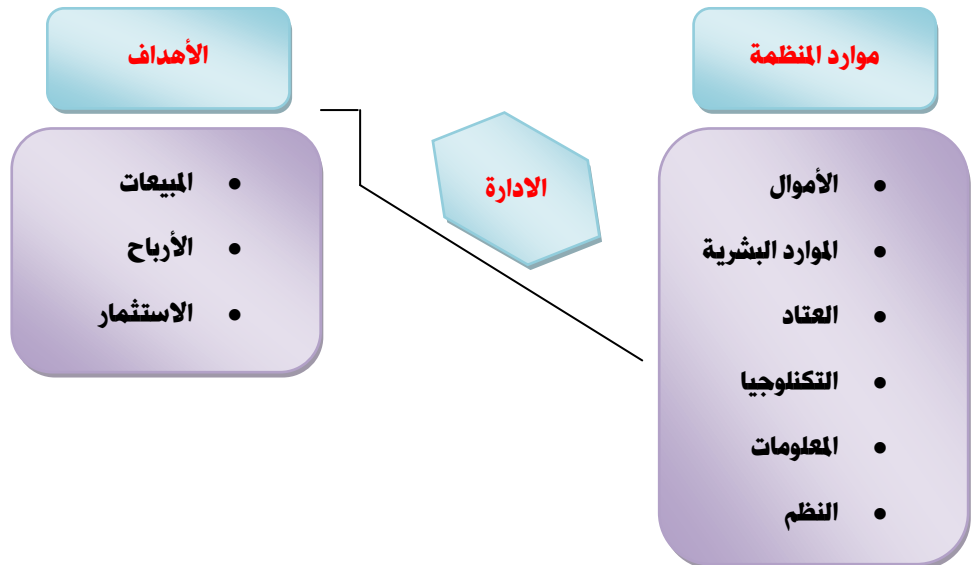
1. تمثل الإدارة مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً.
2. الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وبكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة .
3. الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين .

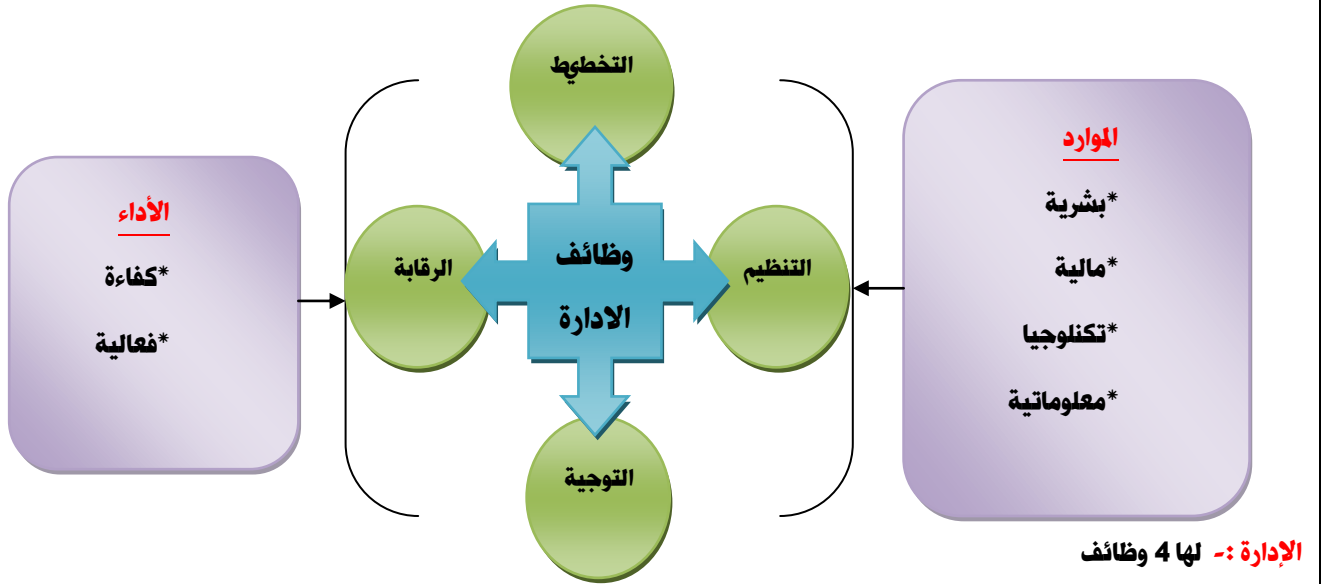
تعريف عام

الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وبكفاءة محققة الأهداف (استثماراً أو أرباح أو منافع إجتماعية) التي تم صياغتها مسبقاً

عناصر التعريف

1. الجانب الفكري : عمليات فكرية يتم تطبيقها .
2. الممارسة العملية : تنفيذ وظائف محددة .
3. أداء وظائف محددة : وظائف الإدارة .
4. إستغلال للموارد لإنتاج السلع والخدمات .





1. **التخطيط:** عملية تحديد الأهداف والموارد ولأفعال المؤدية إلى تحقيق تلك لأهداف.
2. **التنظيم:** عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.
3. **التوجيه:** عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف.
4. **الرقابة:** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها.

المدير

تعريف المدير :- هو الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد.

يتعدد المديرين في المنظمات، حيث يوجد أكثر من مدير في أي منظمة، وللمدراء أسماء مختلفة (مدير عام، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم)، أو وفق

التخصصات المختلفة (مدير إنتاج، مدير موارد بشرية، مدير مصلحة، مدير حسابات).

مستويات المديرين :-



مديرون الإدارة العليا

1. يكونون في المستوى الأعلى للإدارة
2. هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة
3. يهتمون بصفة خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم
4. يعملون دائماً على المدى البعيد
5. هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات
6. يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة

مديرون الإدارة الوسطى

- 1 - وهو المستوى الإداري المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا.
- 2 - يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق....الخ)
- 3 - المدراء المسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.
- 4 - مسئولون عن بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية
- 5 - يمثلون أكبر عدد من المدراء في المنظمة.
- 6 - يعملون دائماً على المدى المتوسط.

مديرون الإدارة الإشرافية الدنيا

- 1 - وهم مسئولون عن التنفيذ المباشر للأعمال .
- 2 - يشرف مدراء هذا المستوى على عمل المؤوسين ولا يمارسون الإدارة
- 3 - مهمة هذا المستوى قيادة فرق العمل الصغيرة
- 4 - تسمى الإدارة في هذا المستوى بالإدارة الدل

أدوار المديرين:- هناك ثلاث مجموعات رئيسية لأدوار المديرين وهى:

- ادوار تفاعلية : التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، وباعتبار المدير ممثل للمنظمة وقائد وحلقة إتصال
- أدوار معلوماتية : التبادل المعلوماتى الذى يتم بموجبه تنفيذ المهام الإدارية، وذلك بوصفه كباحث عن المعلومات يبحث ويستقبل المعلومات الخاصة بالمنظمة
- ، وكذلك كناقل للمعلومات من أطراف أخرى للعاملين.

أدوار قراراية : قدرة المدير فى إستخدام المعلومات فى عمليات صنع وإتخاذ القرارات وذلك بوصفه كمسئول عن تخصيص الموارد التنظيمية بكافة أنواعها ، وكذلك كمسئول عن التصرفات التصحيحية عندما تواجه المنظمة باختلالات هامة وغير متوقعة.

المهارات الضرورية للمديرين

مهارات تقنية : وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة ، ومن أمثلة ذلك المعلمون والمبرمجون والمهندسون الذين يحصلون على قدر كبير من المعرفة والخبرة من خلال التعليم الرسمى والتدريب والخبرة الوظيفية.

مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد ، وتأتى مثل هذه المهارات من خلال بعض الخصائص والصفات التى تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم.

مهارات إدراكية (تصورية) : وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة وأهمية هذا النوع من القدرات فى تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة.

التحديات المعاصرة التى تواجه الإدارة:-

- 1 - إزدياد دور المعرفة وتنمى إقتصاد المعرفة
- 2 - تطور ظاهرة العولمة
- 3 - التطور التكنولوجى ، إزدياد إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى المنظمات
- 4 - التنوع الثقافى
- 5 - تطبيق مفهوم الحوكمة فى المنظمات
- 6 - تخطيط المسار الوظيفى
- 7 - الإهتمام بالبحث والتطوير والإبداع فى المنظمات

المحاضرة الثانية

تطور الفكر الإداري

مقدمة :- الفكر الإداري المعاصر ما هو إلا نتيجة لتطور حدث في مراحل تاريخية مختلفة لإدارة الأعمال والعمليات والعمال عبر الحضارات والمراحل الزمنية المختلفة ومن خلال الوثائق والمخطوطات التي أوضحت بعض الجوانب والملامح لوجود شكل من أشكال الإدارة في تلك الفترات الزمنية، ولكن الإدارة كأطار فكري لم تتطور إلا في العصر الحديث في الفترة اللاحقة لقيام الثورة الصناعية إلى أن وصلت المحطات المعاصرة في تطور الفكر الإداري .

1- ملامح الإدارة في الحضارات القديمة

أولاً: الحضارة المصرية القديمة

- بناء الإهرامات :إدارة بناء الإهرامات ومتابعة مراحل أعمال البناء المختلفة
- إدارة المناطق الزراعية وتوزيع موارد النيل

ثانياً: الحضارة اليونانية

- بناء المدن الإغريقية القديمة ومعالم الحضارة المدنية القديمة

ثالثاً: الحضارة الرومانية

- هرمية قيادة الجيوش من أعلى الرتب إلى أدناه

رابعاً: الحضارة الإسلامية

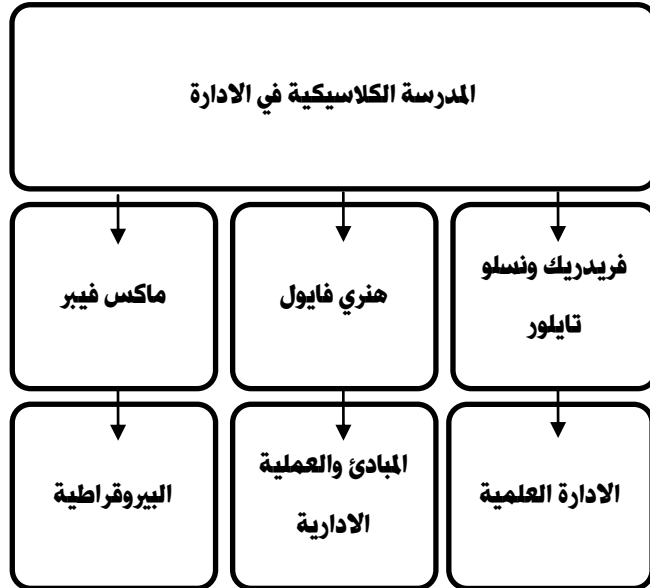
- تنظيم إدارة شؤون الدولة
- تنظيم إدارة دواوين الدولة
- تنظيم المهن والحرف المختلفة

2- مرحلة الثورة الصناعية

- ظهور نظام المصنع
- المكنتة (إستخدام الآله في الإنتاج)
- طرح إشكالية العامل البشري
- الصناعيين
- المديرين

المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة

لم تتبلور الإدارة كعلم إلا فى القرن العشرين ومع ظهور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) للإدارة فى بداية القرن العشرين وتوجد ثلاث تيارات أساسية شكلت أفكار تلك المدرسة وهى :-



1 - الإدارة العلمية

2 - العملية الإدارية ومبادئ الإدارة

3 - البيروقراطية

حركة الإدارة العلمية

- مؤسس الحركة فريدريك ونسلو تايلور، أهم ما أشتهر به من أفكار :

- البحث عن أحسن طريقة للأداء
- تجارب الحركة والزمن لتحديد الطريقة المثلى
- تدريب العمال على الأداء الأحسن
- الاهتمام بالقيود الفسيولوجية على العمليات الطبيعية البسيطة
- الرقابة الصارمة على العمال
- التقسيم الدقيق للعمل
- ربط الأجر بالإنتاجية
- تبني المنهج الأبوي

الإدارة العلمية وفكرة التنظيم العلمى للعمل

- السياق التاريخى لفكرة التنظيم العلمى للعمل (1800م-1900م)، وأهم الأحداث فى تلك الفترة :
- النمو الكبير للصناعة
- الغزو الريفي للعمالة نحو الصناعة
- الحاجة الكبيرة لليد العاملة
- الهدف الأساسي للمنظمات تعظيم الانتاج
- انتشار الشركات
- سيادة النظرية النيوكلاسيكية التي يقوم على العقلانية والرشد
- اليد العاملة غير مؤهلة

الإدارة العلمية وفكرة التنظيم العلمى للعمل

تركز الإدارة العلمية على إختيار وتدريب العاملين والمشرفين ودعمهم بتخطيط العمل و أهم أعمال حركة الإدارة العلمية استخدام فكرة دراسة الوقت والحركة فى قياس إنتاجية العنصر البشرى ووضع أسس محددة لتبسيط العمل

الانتقادات الموجهة لأفكار الإدارة العلمية

- إعتبار العامل كآلة قابلة للضبط
- عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد
- الاعتقاد أن العامل لا يستجيب إلا للحوافز المادية والرقابة الصارمة

العمليات والتقسيمات الإدارية ومبادئ الإدارة

- رائد أفكار هذه الحركة هنرى فايول .
- ظهرت تلك الأفكار فى كتابه الإدارة العامة والصناعية المنشور عام 1916 م . وأهمها :
- تحديد العمليات الإدارية (وظائف الإدارة)
- تحديد وظائف المنظمة
- مبادئ الإدارة

العمليات الإدارية

- الإستبصار والحكمة
- التنظيم
- القيادة وإصدار الأوامر
- التنسيق
- الرقابة

أنشطة المنظمة

- النشاط الإنتاجي والفني
- النشاط التجاري
- النشاط المالى
- نشاط الحماية من المخاطر

- النشاط المحاسبي
- النشاط الإداري

مبادئ الإدارة

1 - تقسيم العمل	8 - وضوح السلمية
2 - وحدة القيادة	9 - لامركزية السلطة
3 - مبدأ السلطة والمسؤولية	10 - اتخاذ المبادرة
4 - مبدأ الانضباط	11 - روح الجماعة
5 - وحدة الادارة	12 - نظام مكافأة عادل
6 - تبعية المصلحة الخاصة للعامة	13 - مبدأ العدالة
7 - السلطة السلمية	14 - استقرار الأفراد

البيروقراطية

-ترجع أفكار هذه المدرسة إلى ماكس فيبر

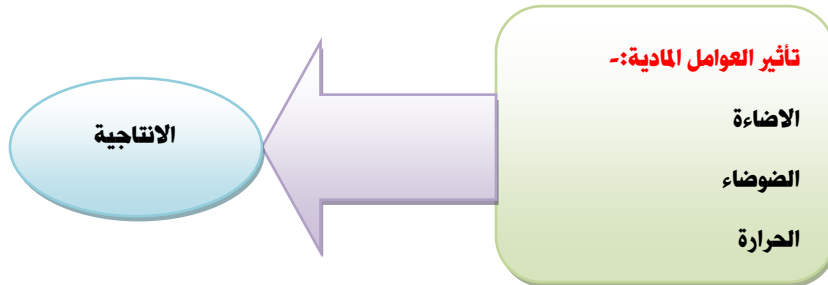
-اشتهر بتحديد مصادر السلطة: السلطة الكلاسيكية، السلطة الكاريزماتية، السلطة البيروقراطية

البيروقراطية هي التنظيم الأكثر تفوقاً لأنها تتميز بادارة رشيدة وكفاءة و شرعية . تتميز بالبيروقراطية ب:

- تقسيم واضح للعمل
- هيكلية واضحة للسلطة
- قواعد وإجراءات عمل رسمية
- اللاشخصية في التعامل
- التدرج الوظيفي
- فصل الادارة عن الملكية

مدرسة العلاقات الانسانية :-

- جاءت بنتائج معاكسة تماما لحركة الادارة العلمية
- تجارب شركة وسترن الكتريك في موقعها بالهاوثورن



نتائج تجارب هـ أوثرورن

- الإنتاجية ترتبط بالعوامل النفسية للعامل.
- أهمية الهيكلية غير الرسمية.
- النجاح في إدارة المؤسسة يرتبط بفن القيادة السائد به.
- بناءً على هذه الأفكار تقترح المدرسة:

- إعداد الرؤساء في مجال القيادة
- الاهتمام بالحياة العامة للمرؤسين
- تصميم مناصب عمل غير تاييلورية
- تحسين المعلومة
- إنشاء مصلحة وظيفية للموارد البشرية

نظريتي X وY لماكريجور

النظرية X:

الإفتراضات التي بنيت عليها النظرية

- الأفراد سلبيون،
- غير متعاونين،
- يتهربون من المسؤولية

نظرية Y:

الإفتراضات التي بنيت عليها النظرية :-

- الناس بطبيعتهم ايجابيين،
- جديرين بالثقة،
- أصحاب آراء بناءة
- يطمحون إلى المسؤولية

النتيجة التي توصل إليها ماكريجور من خلال النظريتان :- المدراء يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع افتراضاتهم عن عمالهم، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الإفتراضات وما يتوقعه مدراؤهم منهم .

المدرسة الكمية

تعتبر هذه المدرسة أن الإدارة عملية منطقية، يمكن أن يعبر عن العمليات في شكل رموز وعلاقات رياضية أو معطيات قابلة للقياس من بين ما تستعمله المدرسة نظرية الألعاب، الاحتمالات، البرمجة الخطية، التخيل... وساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في تطوير الإدارة و تزويدها بالتقنيات إلى الحد الذي جعل البعض يعتبرها المدرسة العلمية في الإدارة. - من رواد تلك المدرسة Lessourne .

المدرسة الموقفية

المدارس السابقة خلاف النظم حاولت إيجاد أحسن الطرق في ادارة المؤسسات. من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهي الأساليب المثلى في الادارة؟

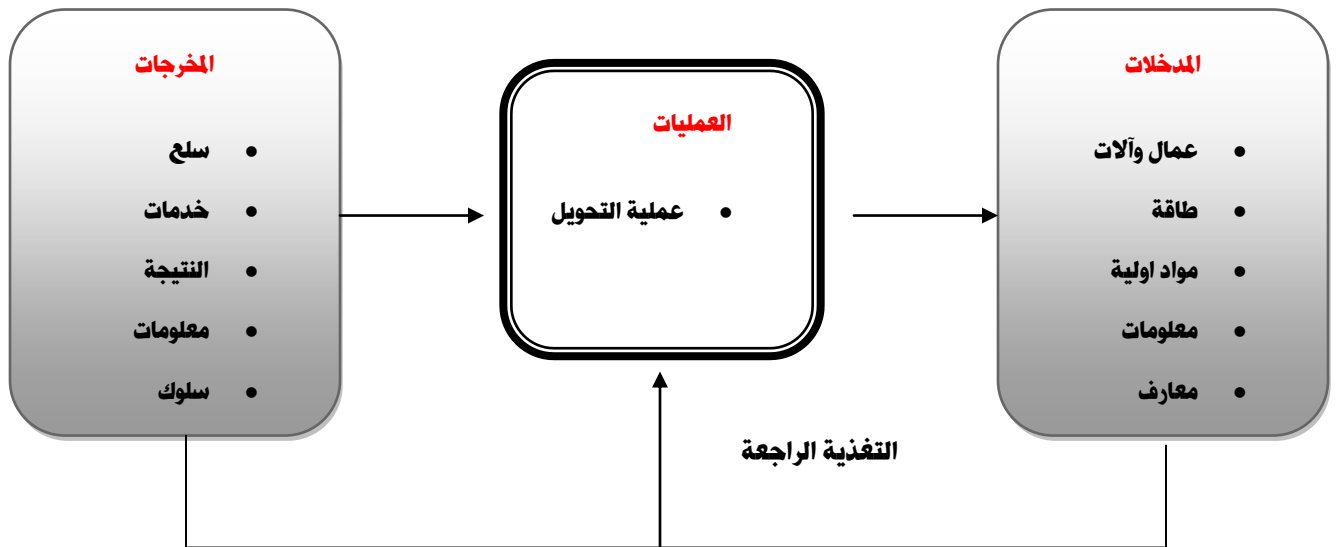
خلافاً لهذا المنطق جاءت المدرسة الموقفية أو الظرفية، والتي ترى أنه :

- لا يوجد طريق أو أسلوب مناسب لجميع المنظمات
- الموقفية هي وضعية خاصة وتطورية تقود إلى رفض التوصيفات الوحيدة والمعيارية في المنظمات
- بدأت الموقفية بالهيكل التنظيمية وامتدت الى العناصر الأخرى...

مدرسة النظم

ظهرت كمنهج شامل لـ مختلف إسهامات التيارات الادارية، و يهدف التحليل النظمي أو النسقي إلى تقديم نظرة عامة للمنظمة. و جاءت نظرية النظم عن علوم الحياة ومصطلح النظام ظهر كرد فعل عن الاتجاه التحليلي .

يوضح الشكل التالي نظام المنظمة



نظام المنظمة

- النظام هو مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق هدف معين
- النظام قد يكون مفتوحاً أو مغلقاً
- لعناصر النظام خاصية أفضليات الزيادة - التداؤب
- النظام المغلق يتجه إلى الموت
- النظام الفرعي هو نظام جزئي من نظام أشمل منه (التسويق و المنظمة).
- النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته
- منظمات الأعمال تعتبر أنظمة مفتوحة

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة

1. النموذج الياباني	5. نظرية Z	9. إدارة المعرفة
2. JIT أي بالضبط في الوقت	6. الثقافة التنظيمية	10. المنظمة المتعلمة
3. الجودة الشاملة	7. إدارة الجودة الشاملة	
4. Kaizen (سلاسل الجودة)	8. الهندرة	

المحاضرة الثالثة

بيئة وثقافة وقيم المنظمة

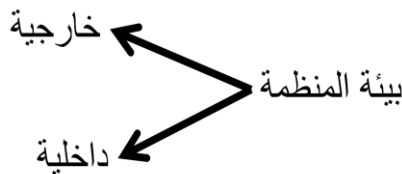
مقدمة

أن للبيئة تأثير كبيراً ومهماً على الإدارة ومنظمات الأعمال، وبالتالي فإن معرفة المؤثرات البيئية والتطورات التي تحصل في البيئة بكافة أشكالها تعتبر أمراً حيوياً للمدير . والبيئة هي كل ما يحيط بالإدارة ويؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر ، وهي مجموعة من العناصر ذات العلاقة مع المؤسسة بدون ان يكون لها تدخل مباشر في وظائفها وأنشطتها الداخلية والتي لها القدرة على التأثير على أنشطة وتوازن المؤسسة. إضافة للبيئة فإن هناك موضوعات ذات علاقة بالتطورات التي طرأت على عمل إدارة المنظمات كثقافة المنظمة والقيم والمميزات الحديثة لمنظمة الأعمال .

بيئة المنظمة

- كل منظمة تنشط وسط بيئة معينة
- المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة
- المنظمات تتأثر وتتأثر في البيئة التي تنشط فيها
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها
- البيئة بالمعنى الواسع هي : مختلف العوامل التي تنشط فيها المنظمة وترتبط معها بعلاقات تأثير وتأثر الإطار الداخلي الذي يمارس فيه نشاط المنظمة

مكونات البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات



تتكون البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات من مكونان :

- 1- مكون خارجي : ويطلق عليه البيئة الخارجية للمنظمة .
- 2- مكون داخلي : ويطلق عليه البيئة الداخلية للمنظمة

البيئة الخارجية للمنظمة

كل ما يحيط بالمنظمة (خارجها) ويؤثر فيها مباشرة أو بشكل غير مباشر .

مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

- 1- بيئة خارجية عامة
- 2- بيئة خارجية خاصة

البيئة الخارجية العامة

وتسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة الواسعة وغيرها من المسميات. وتشير الى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات في منظمات الأعمال

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

- 1- القوى الاقتصادية
- 2- القوى الاجتماعية والثقافية
- 3- القوى القانونية والسياسية
- 4- القوى التكنولوجية
- 5- البيئة الدولية

القوى الاقتصادية

تشمل كل المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة، وعناصر تلك البيئة :

- الوضع الاقتصادي العام
- التضخم
- مستويات الدخل
- توفر المادة الأولية
- توفر اليد العاملة

القوى الاجتماعية والثقافية

تتمثل في كل العناصر الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر في المنظمة، وعناصر تلك البيئة:

- التقاليد والقيم
- القيم الاجتماعية
- الثقافة الاجتماعية
- الإعتقادات الاجتماعية

القوى القانونية والسياسية

تشمل كل المتغيرات القانونية والسياسية التي تؤثر في المنظمة، مثل :

- التشريعات
- القوانين المالية
- قانون العمل

القوى التكنولوجية

تشمل كل المتغيرات التى لها علاقة بالتكنولوجيا وتؤثر فى المنظمة، مثل :

- مستوى التكنولوجيا السائد
- مستوى العلم والمعرفة المتوصل اليه
- البيئة العلمية التحتية للمجتمع

البيئة الدولية

تشمل جميع المتغيرات التى تقع خارج إطار الدولة وتؤثر فى عمل المنظمة ونشاطها، ويطلق على تلك البيئة البعد الدولى فى التأثير على عمل المنظمات، وأهم تلك المتغيرات

- العولمة وأثرها على وظائف المنظمة
- إنتقال أنشطة بعض الشركات والمؤسسات الدولية إلى بعض الدول
- إزدياد الوعى بتعدد الثقافات فى الإدارة
- ظهور مصطلح إدارة الأعمال الدولية

البيئة الخارجية الخاصة

وتتكون من العناصر التالية :

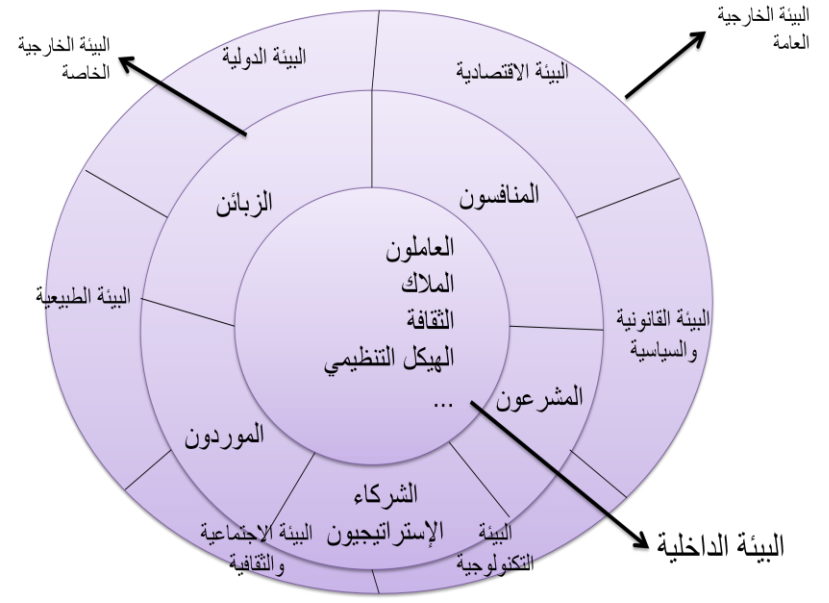
- المنافسون
- الزبائن
- الموردون
- المشرعون
- الشركاء الإستراتيجيون

البيئة الداخلية للمنظمة

تتمثل البيئة الداخلية فى العناصر والظروف المتواجدة داخل حدود المنظمة، وتشمل الموارد المادية والبشرية والتنظيمية كما تشمل المالكين ومجلس

الإدارة وثقافة المنظمة، وأهم مكونات تلك البيئة :

- العمال
- الهيكل التنظيمى
- الثقافة
- التكنولوجيا



العلاقة بين المنظمة والبيئة

المنظمة مطالبة:

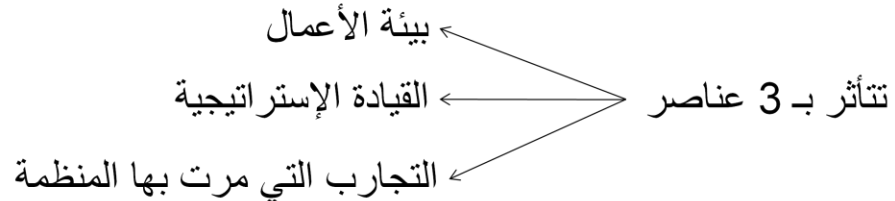
- بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها
- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء مبنية على مهارات محورية

البيئة تتميز:

- التعقيد
- الديناميكية
- عدم التأكد

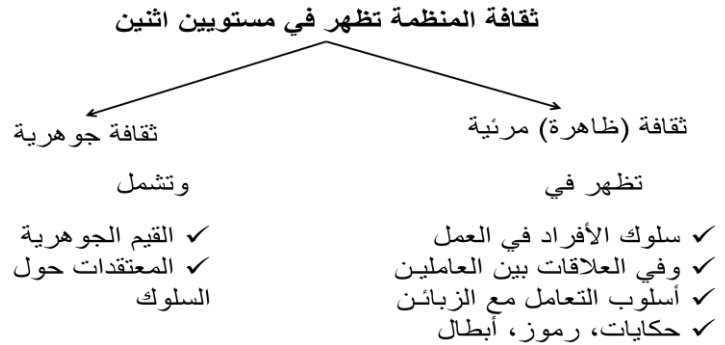
ثقافة المنظمة

هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم ولها أهمية كبرى في الإدارة .



الثقافة المنظمة أهمية ودور في أداء المنظمة من حيث أنها :

- تساعد على بناء إحساس قوى بتاريخ المنظمة
- تولد شعور بالتوحد لدى جميع مكونات المنظمة
- تنمى الإحساس بالعضوية والانتماء
- تساعد على تبادل الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد



الإدارة على أساس القيم (الموجهة بالقيم)

ويقصد بها الإدارة التى تقوم بتطوير وبث وإيصال ورسن القيم ونشرها فى المنظمة .

مبررات الإدارة على أساس القيم فى المنظمات

- التنوع : الاختلافات الموجودة بين الأفراد فى المنظمة من حيث العمر، أو الجنس، أو العرق، أو الدين، أو القدرة الجنسية أو توجهات الفرد السياسية أو الإجتماعية .
- ازدياد التنوع حدة مع العولمة حيث إزداد الحديث عن تنوع الثقافات
- التنوع مصدر للتفوق إذا حسن إستغلاله من قبل المنظمات

المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

1. الالتزام بخدمة الزبائن:
2. فهم رغبات الزبائن
3. إدارة العلاقة مع الزبائن
4. الالتزام بالجودة
5. تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية (ISO مثلاً)
6. إدارة الجودة الشاملة
6. التحسين المستمر
7. توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة
8. مرونة الإنتاج
9. الإنتاج وفق ذوق المستهلك
10. الاعتماد القوي على تصميم المنتج

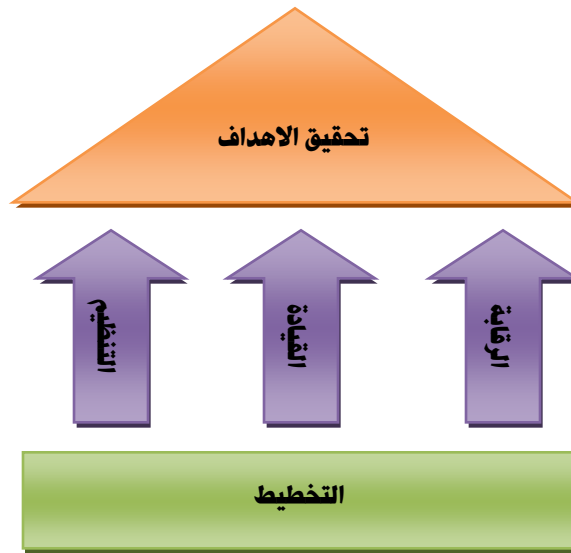
المحاضرة الرابعة

التخطيط وصياغة الاحداث

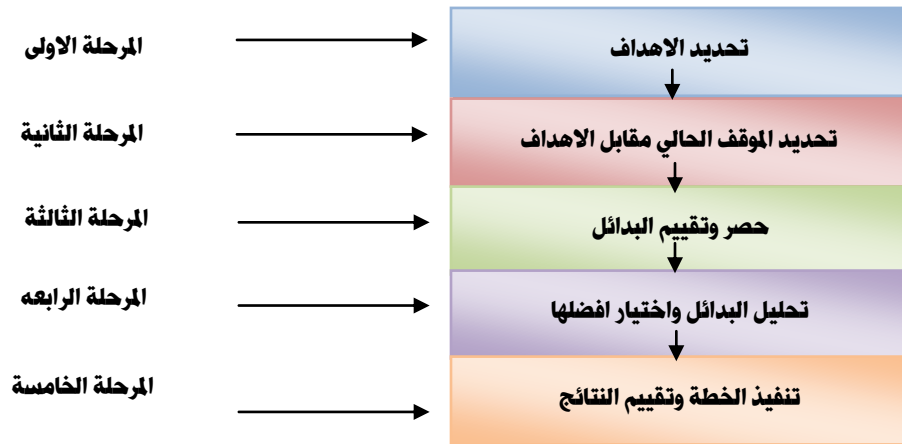
التخطيط

مفهوم التخطيط :- يعرف التخطيط بأنه عملية تحديد أهداف الموارد والافعال المؤدية لتحقيق تلك الاهداف والجوانب الواجب معرفتها في وظيفة التخطيط :-

- 1 - التخطيط عمل ذهني هادف يستدعي تحديد الترتيبات والاولويات لفترة زمنية مقبلة
- 2 - التخطيط يعني تحديد الاتجاه بمعنى تقرير الى اين تتجه المنظمة وتحديد افضل السبل للوصول
- 3 - التخطيط هو القاعده الاساسية التي تسند عليها كافة مكونات العملية الادارية لتحقيق الاهداف



مراحل العملية التخطيطية



1- المرحلة الاولى :- **تحديد الاهداف** : يجب وضوح الاهداف ويتطلب ذلك ان يكون المخطط دقيقا في صياغة الاهداف وتحديدوها.

2- المرحلة الثانية :- **تحديد الموقف الحالي مقابل الاهداف** مبرر ذلك تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للاهداف وجوانب الضعف التي تعيق ذلك

وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بوضع قائمة بالخيارات التي تؤدي الى تحقيق الاهداف

3- المرحلة الثالثة :- **حصر وتقييم البدائل** وضع كل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ وذلك بعد تحديد افتراضيات لما

ستكون عليه الظروف المستقبلية

4- المرحلة الرابعة :- **اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الهدف**

5- المرحلة الخامسة :- **تنفيذ الخطة وتقييم النتائج** يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة وبعد ذلك يتم قياس التقدم باتجاه انجاز الاهداف وتحديد الانحرافات

واتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا اقتضى الامر

فوائد التخطيط

1- اكتساب الشرعيه للسياسات والاجراءات والانشطة التي تقوم بها المنظمة

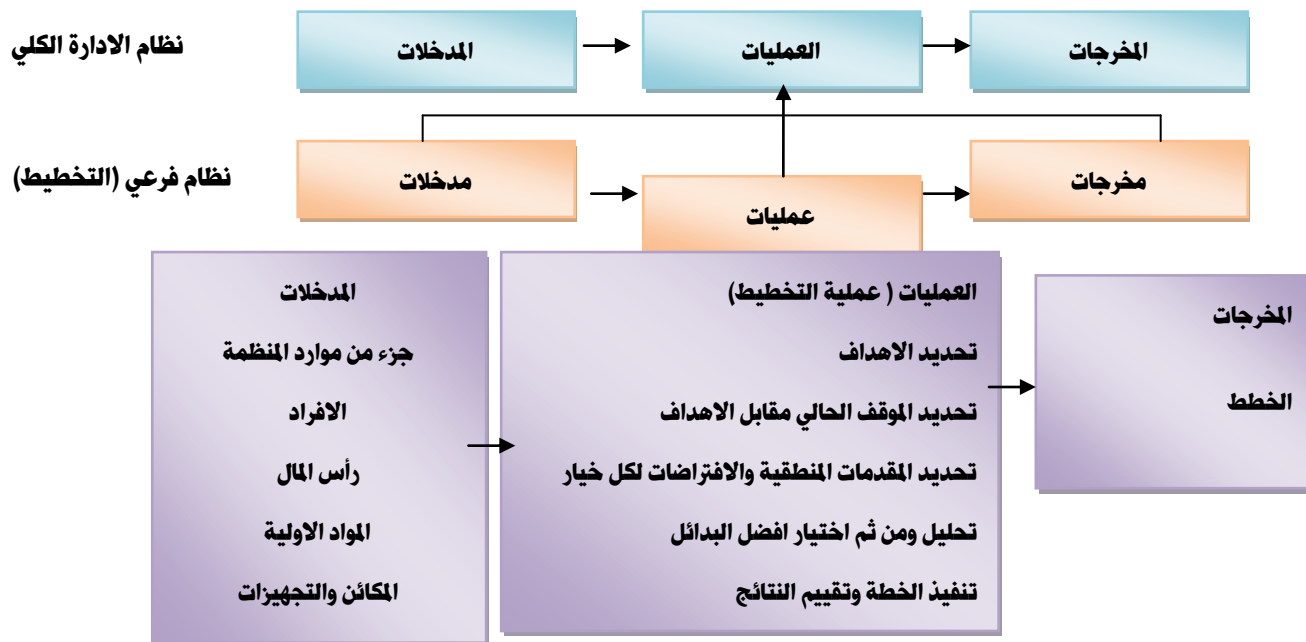
2- يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها اتجاه ماتريد

3- دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الافعال والتنفيذ

4- يحسن التنسيق وذلك من خلال الاسترشاد بالاهداف

5- يحسن التخطيط ادارة الوقت

نظام التخطيط ونظمة الفرعيه



الاهداف المنظمية

تعريف الاهداف :- يشير الهدف الى الحالة او الوضع المرغوب الوصول اليه مستقبلا

- ترتبط مفاهيم الاهداف والتخطيط والخطط ببعضها البعض
- لرسالة المنظمة اهمية في عملية صياغة الاهداف

مستويات الاهداف

- المستوى الاول : الاهداف الاستراتيجية الاهداف العامة التي ترغب الوصول اليها مستقبلا وتخص المنظمة بأكملها غير مرتبط باقسام او بأجزاء منها
- المستوى الثاني : الاهداف التكتيكية تحدد النتائج التي يجب على الاقسام الرئيسية والوظائف الاساسية انجازها للوصول للاهداف الكلية الاستراتيجية
- المستوى الثالث : الاهداف التعليمية (التشغيلية) هي نتائج محددة تهتم الاقسام والوحدات او المجموعات الصغيره والافراد الوصول اليها وتكون مقاسة ومحددة

هرمية الاهداف

- هناك ترابط بين جميع اهداف المنظمة الرئيسية والفرعية بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة بحيث يقود تحقيق اهداف المستوى الاثنى الى تحقيق اهداف المستوى الاعلى وهذا يولد سلسلة الوسائل و الغايات

خصائص الاهداف

- ان تكون قابلية للقياس الكمي ومحدده بشكل دقيق
- ان تغطي المجالات الرئيسية للعمل
- ان تثير التحدي ولكنها واقعية
- ان تكون محدده بفترة زمنية للانجاز
- ان تكون مرتبطة بالمكافآت

المجالات التي توضع لها الأهداف

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. الموقف في السوق | - 6. اداء العاملين وسلوكهم |
| 2. الابداع | - 7. الربحية |
| 3. الانتاجية | - 8. المسؤولية الاجتماعية |
| 4. الموارد المادية والبشرية | - 9. التكنولوجيا |
| 5. الاداء الاداري وتنميته | |

الخطط

تعريف الخطط : تعرف الخطة على انها كشف بالاهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذه

* في مرحلة تنفيذ الخطة يتم جمع اراء المعنيين بتنفيذ الخطة ويدخل ضمن ذلك اطار جمع المعلومات

أنواع الخطط

من حيث المستوى الشمولي

- الاستراتيجية
- التكتيكية
- العملياتية (التشغيلية)

من حيث المدى الزمني

- خطة بعيدة المدى : خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فاكثر
- خطة متوسطة المدى : خطة تغطي مدى زمني اكثر من سنة و اقل من ثلاث سنوات
- خطة قصيرة المدى : خطة تغطي مدى زمني سنة او اقل من سنة

من حيث الاستخدام

دائمة /الاستمرار : خطة قائمة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع امكانية تحديثها وتغييرها مثل

- السياسات : خطة قائمة تغطي اطار عام لعملية اتخاذ القرارات والافعال
- القواعد : وصف دقيق لكيفية القيام بالانشطة بذاتها او التصرف في مواقف معينة
- الاجراءات :- خطه قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول الى هدف معين في مواقف محدده

احادية الاستخدام : خطة يتم تطويرها لانجاز اهداف معينة ولايحتمل تكرارها مستقبلا مثل :

- البرامج : خطط احادية الاستخدام لمجموعه كبيرة من الانشطة المتباينه في طبيعتها وضخامتها مثل برنامج ادخال خط انتاجي جديد.
- المشاريع : خطط احادية الاستخدام لمجموعه من الانشطة المتكاملة اقل مدى زمنيا و اقل تعقيد من البرامج مثال مشروع تطوير منتج جديد
- الموازنات : خطط مالية احادية الاستخدام تحشد الموارد للمشاريع والانشطة

انواع الموازنات

- (الموازنة الثابتة) وهي خطة تحدد موارد ثابتة لانجاز اهداف محدده مثل تخصيص مبلغ 25000 دينار سنويا للمدير لشراء مستلزمات معينه .
- (الموازنة المرنة) الموازنه التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الانشطة وبمرونه مثال ان تكون للمدير مرنة في استخدام العمالة المؤقتة .
- (الموازنة الصفريه) هي تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنه ذات بداية جديده من الصفر.

من حيث الخصوصية :

الخطة الموقفية : خطه تحدد خيارات المنظمة البديلة استجابة لمواقف محدده او احداث غير متوقعه تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعه تتقاطع مع أحداث لم تؤخذ بالحسبان.

- خطة لأحداث طارئة : خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسة مثل الخطط التي توضع من قبل الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية للاستفادة من إقامة دورة الألعاب الأولمبية.
- خطة الطوارئ : خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف في ظلها لتقليل السارة إلى أدنى حد ممكن مثل مواجهة أعمال شغب أو حريق.
- خطة ادارة الازمات : نوع خاص من التخطيط الموقفي تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحدث بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. وتحت الأزمة عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه مثل سقوط بعض الطائرات من نوع معين بسبب عطل فني.

و تختلف الازمات في حداثها وتأثيرها من حالة الى اخرى، ولكن هناك خطوات للتعامل معها :

- (1) الوقاية : بناء العلاقات مع أصحاب المصالح المهتمين للمنظمة من خلال حوار مفتوح يساعد على تشخيص الأزمة.
- (2) التهيو والتحضير : تشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد متحدث باسم هذا الفريق وتفعيل الاتصالات مع الأطراف المختلفة ويضع خطة لإدارة الأزمة.
- (3) احتواء الازمة : يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها لإدارة الأزمة والتصرف حيال الجوانب أو الحقائق المخيفة.

أدوات وأساليب التخطيط

- التنبؤ : تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءً على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية. وهناك أنواع من التنبؤ وهي التنبؤ الاقتصادي والتنبؤ التكنولوجي والتنبؤ بالطلب.
- كتابة السيناريوهات : يعني تخطيط السيناريو تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة. مثال كيف تتصرف الدول النفطية في حال نضوب النفط.
- المقارنة المرجعية : اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى في مجال الاختصاص والمقارنة معها. وتعني أفضل الممارسات بمعنى جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز.
- استخدام الكوادر التخطيطية : تشكل بعض المنظمات الكبيرة كادر تخطيطي متخصص تكون مهمته متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة.
- المشاركة و الاندماج بالعملية التخطيطية : يعني التخطيط التشاركي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة، ويخلق هذا النوع من التخطيط التزاماً عالياً ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات، ويفيد أثناء التنفيذ.

المحاضرة الخامسة

إتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

مقدمة

تعتبر عمليتي صناعة وإتخاذ القرارات من العمليات الهامة والتي ترتبط بالعمليات الأساسية للإدارة والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة، وقد إزدادت أهمية صناعة وإتخاذ القرار مع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات وكذلك مع تعاظم دور المعرفة وأهميتها في المجال الإداري .

مفاهيم أساسية

تعريف القرار :- إختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين .

أركان القرار

- وجود البدائل
- حرية الاختيار
- وجود الهدف

القرار في منظمات الأعمال يرتبط بحل مشكلة او تحسين الأداء .

- ما المقصود بحل المشكلة في إطار عمليتي صنع وإتخاذ القرار ؟

حل المشكلة عملية تتضمن تشخيص المشكلة وإتخاذ إجراء مناسب لحلها .

- معنى صنع القرار؟

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

- معنى عملية إتخاذ القرار؟

إختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما .

- تعريف عملية صنع وإتخاذ القرار

مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار وإختيار البديل الأمثل ووضعه موضع التنفيذ .

• التفرقة بين صنع القرار وإتخاذ القرار :-

- 1- صنع القرار : يتضمن إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة التي تحتاج إلى قرار ومن ثم جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة، وتنتهي هذه المرحلة بالتوصية لأحد البدائل.
- 2- عملية إتخاذ القرار : تبدأ هذه العملية بعد الإنتهاء من المرحلة الأولى وهي إختيار البديل وإتخاذ إجراءات حل المشكلة.

مراحل إتخاذ القرار

- 1- المرحلة الأولى : إدراك متطلبات القرار
- 2- المرحلة الثانية : تشخيص وتحليل الأسباب
- 3- المرحلة الثالثة : تطوير البدائل
- 4- المرحلة الرابعة : تقييم البدائل
- 5- المرحلة الخامسة : إختيار البديل الأنسب
- 6- المرحلة السادسة : تنفيذ البديل المختار
- 7- المرحلة السابعة : التقييم والتغذية العكسية

أولاً :المرحلة الأولى :إدراك متطلبات القرار

تبدأ هذه المرحلة عندما يواجه المدير الحاجة إلى إتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة . والمقصود بالمشكلة فى مجال إتخاذ القرار موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها، أو ان بعض أوجه الأداء غير مرضية .

بعض الأخطاء الشائعة التى يقع فيها المديرون عند تحديد المشكلة

- تعريف المشكلة بشكل واسع جداً أو ضيق
- التركيز على أعراض المشكلة وليس على أسبابها
- إختيار المشكلة الخطأ والتعامل معها

ثانياً :المرحلة الثانية :تشخيص وتحليل الأسباب

وهى مرحلة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ودراستها بعمق ودقة . وهناك بعض الأساليب المعاصرة التي تستخدم لإنجاز هذه المرحلة من مراحل صنع وإتخاذ القرار، وأهمها أسلوب تحليل السبب والأثر والذي يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التى أدت الى ظهورها .

ثالثاً :المرحلة الثالثة :تطوير البدائل

وهى المرحلة التى تحاول الإدارة فيها تطوير البدائل التى تمثل الحلول المقترحة لمعالجة أسباب المشكلة و فى هذه المرحلة يجب على الإدارة تجنب البحث عن الحلول المحدودة، وكذلك لا بد من إستنادها على البدائل التى طورتها .

رابعاً : المرحلة الرابعة :تقييم البديل

فى هذه المرحلة يتم تقييم البدائل وفق إعتبارات وباستخدام وسائل وأدوات من أجل معرفة أى البدائل أفضل لحل المشكلة .والإعتبارات الواجب مراعاتها فى هذه المرحلة :

- 1- مراعاة المنفعة والتكلفة لكل بديل .
- 2- مراعاة التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار .
- 3- مراعاة مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر .
- 4- مراعاة الجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومدى مراعاة البديل للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف .
- 5- مراعاة مدى قدرة البديل على فتح آفاق علمية وإبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها
- 6- مراعاة التوقيت الخاص بحصول المنافع، وبداية ظهور التأثير الإيجابي .

خامساً : المرحلة الخامسة :إختيار البديل المناسب

فى هذه المرحلة يتم إستبعاد الجزء الأكبر من البدائل ومن الوصول إلى إختيار البديل المناسب، ويتم ذلك حسب المعيار الموضوع (أكبر ربح أو منفعة، أو أدنى تكلفة) .

سادساً :المرحلة السادسة :تنفيذ البديل المختار

وهى مرحلة تنفيذ القرار، وتتطلب هذه المرحلة إندماج العاملين ومشاركتهم فى القرارات .

سابعاً :المرحلة السابعة :التقييم والتغذية العكسية

فى هذه المرحلة يتم تقييم النتائج الناجمة عن القرار، وكذلك المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما أستهدف من نتائج وجميع ماسبق بهدف توفير تغذية عكسية

أنواع القرارات

توجد العديد من التقسيمات للقرارات منها

1 - /التقسيم الأول

- أ- القرارات المبرمجة :وهى قرارات تستخدم حلول جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلية .
- ب- القرارات غير المبرمجة :وهى قرارات تستخدم حلول غير جاهزة، وتتعامل مع المشكلات غير المهيكلية أو غير النمطية والتي عادة ماتكون محاطة بالغموض أو ذات مخاطر عالية .

2 - /التقسيم الثانى

- أ - قرارات إستراتيجية
- ب - قرارات تكتيكية
- ت - قرارات تشغيلية

مصادر التعقيد التي تلازم عملية صنع القرار واتخاذ

1. تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار
2. عدم وضوح الكثير من البدائل .
3. المخاطرة وعدم التأكد .
4. المضمون بعيد المدى للقرار .
5. الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن .
6. تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذ .
7. تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في عملية صناعة واتخاذ القرار .
8. النتائج غير المقصودة أو المتوقعة .

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار

1. ظروف التأكد التام : وهى الظروف التي تتوفر فيها كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق .
2. ظروف المخاطرة : فى هذه الحالة تتوفر المعلومات لصانع القرار ولكن العوائد والخيارات عرضة للإحتمالات وعدم اليقين .
3. عدم التأكد : فى هذه الحالة فان هناك نقص فى المعلومات وكذلك البدائل محاطة بالغموض .
4. الغموض التام : فى هذه الحالة لاتتوفر المعلومات وكذلك الأهداف غير واضحة أمام متخذ القرار .

نماذج إتخاذ القرار

- 1- النموذج التقليدى للقرار : نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها فى ظل معلومات كاملة .
- 2- النموذج السلوكى للقرار : نموذج يصف عمليات صنع القرار فى ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود .
- 3- النموذج السياسى للقرار : نموذج واقعى فى البيئة الحالية ويعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ قرار فى ظل نقص المعلومات .

تأثير تكنولوجيا المعلومات فى صناعة القرار

- ساهمت تكنولوجيا المعلومات فى جعل المنظمات والعاملين فيها فى مختلف المستويات والمواقع يتقاسمون المعلومات، وكذلك طورت سرعة حركة المعلومات .
- ادى سرعة نقل المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات إلى جعل العديد من المنظمات تتجه إلى التقليل من المستويات الإدارية مقابل تسطيح التنظيم
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات فى تقليل الحواجز بين المنظمة وبيئتها حيث لعبت دوراً فى إدارة العلاقة مع الزبائن، وكذلك فى التقليل من تكلفة الرقابة فى إطار سلسلة التوريد .

- أدى التطور في استخدام الحواسيب في المجالات المختلفة إلى تطوير البرمجيات في مجال المعلومات الإدارية، مما أدى بدوره إلى ظهور أنظمة وبرامج تخدم هذا الغرض، كأنظمة دعم القرار المحوسبة الأمر الذي أثر على العملية الإدارية والممارسة الإدارية .
- أصبحت الحواسيب المفتاح الذي تعتمد عليه الكثير من المنظمات في الدقة وتحديد المعلومات المطلوبة لكافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وبالتالي قادت إلى ثورة في مجال الأعمال .

المعلومات: هي بيانات تمت معالجتها لتصبح جاهزة الاستخدام في اتخاذ القرار، المعلومات الجيدة هي التي تمتاز ب:

❖ الدقة والمصادقية، الكمال والوضوح، الحداثة، التخصص بالموضوع، سهولة الفهم...

نظم المعلومات: هي مجموعة النظم التي تستخدمها المنظمة لجمع البيانات، معالجتها، تخزينها واستخدامها. من بين هذه النظم نظم المعلومات الإدارية

الحاسب: التقدم الهائل لتقنية المعلومات فتح المجال واسعا لاستخدام الحاسب الآلي وادى الى ظهور Decision Support System

أنواع أنظمة مساندة القرار

- نظام مساندة القرار الجماعي GDSS
- الأنظمة الخبيرة Expert System

مناهج إتخاذ القرارات

1. منهج التفكير العقلاني
2. منهج التفكير الحدسي
3. منهج التفكير المتعدد الأبعاد

المحاضرة السادسة

أساسيات التنظيم

تعريف التنظيم :- أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة .

أهمية التنظيم

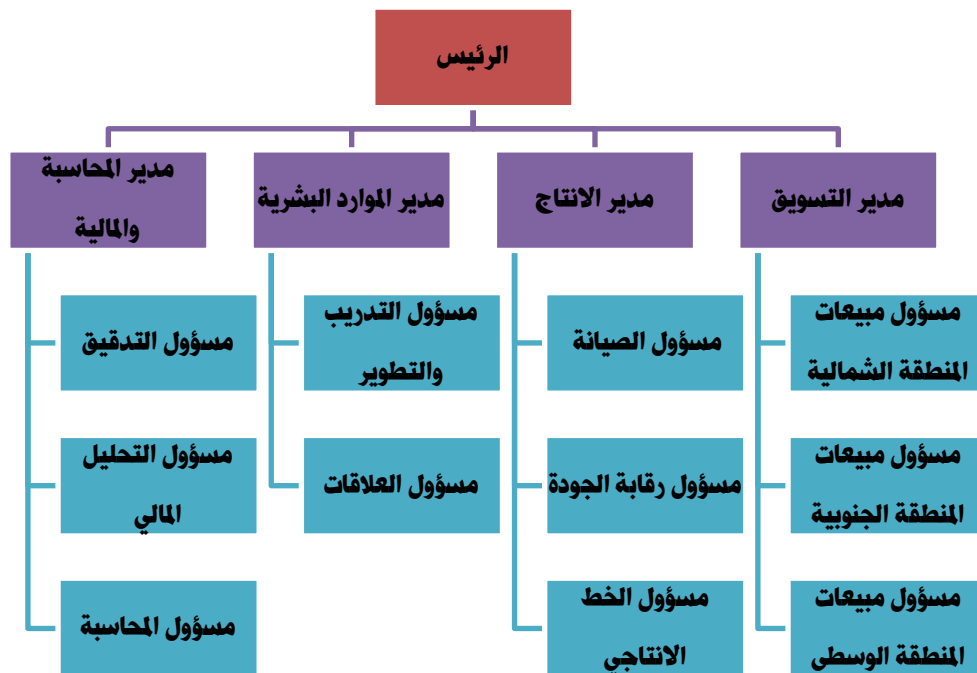
- 1- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز .
- 2- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري .
- 3- يعتبر التنظيم خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع إحتياجات نظام الإدارة في المنظمة .

مفهوم الهياكل التنظيمية

تعريف الهيكل التنظيمي : نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الإتصال بينها

الهيكل الرسمي : هو الهيكل المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوي فى إطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية

الخارطة التنظيمية : مخطط بياني يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي



مثال على الخارطة التنظيمية

من الخارطة التنظيمية يظهر ما يلي:

تقسيم العمل	علاقات الاشراف
قنوات الاتصال	مستويات الاداره
نطاق الاشراف	

تعريف 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
- يساهم في تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل .
- يمثل مجالاً لإشباع حاجات إجتماعية ويخلق نوعاً من الرضا لدى العاملين .

التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي

يعتمد الهيكل التنظيمي على :

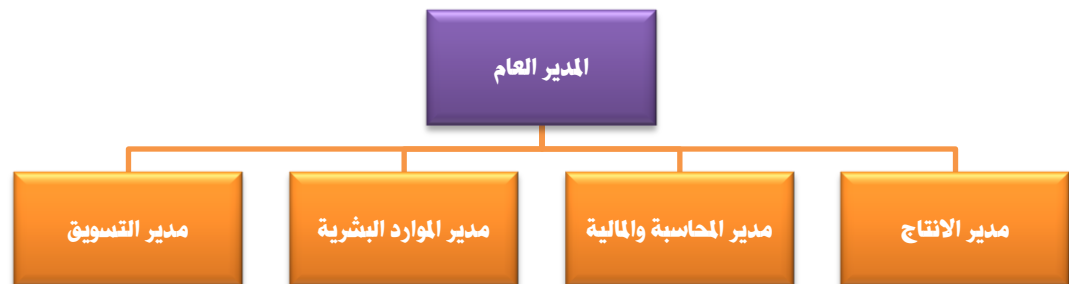
- 1- التصميم الوظيفي : تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة .
- 2- التخصص الوظيفي : تقسيم المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام صغيرة .

أسس تجميع الوحدات التنظيمية

يتم تجميع الأفراد والوظائف ووضعها في شكل أقسام على أسس محددة .

- 1- الأساس الوظيفي : يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف

الشكل التالي يوضح الأساس الوظيفي :



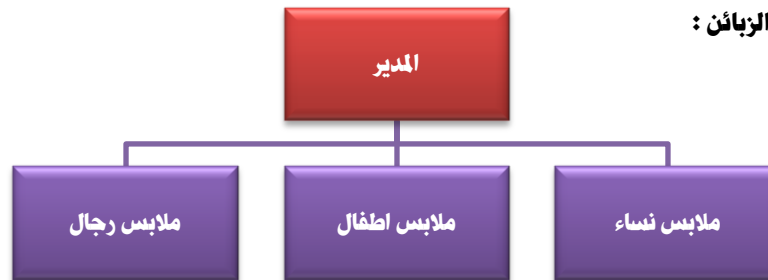
2- التقسيم على أساس المنتج: يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس المنتجات :



3- التقسيم على أساس الزبائن: يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الزبائن بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل .

الشكل التالي يوضح التقسيم على أساس الزبائن :



4- التقسيم على الأساس الجغرافي :- يتم اقسام المنظمة على أساس المناطق أو على أسس جغرافية .

الشكل يوضح تقسيم الأقسام على أساس جغرافي :



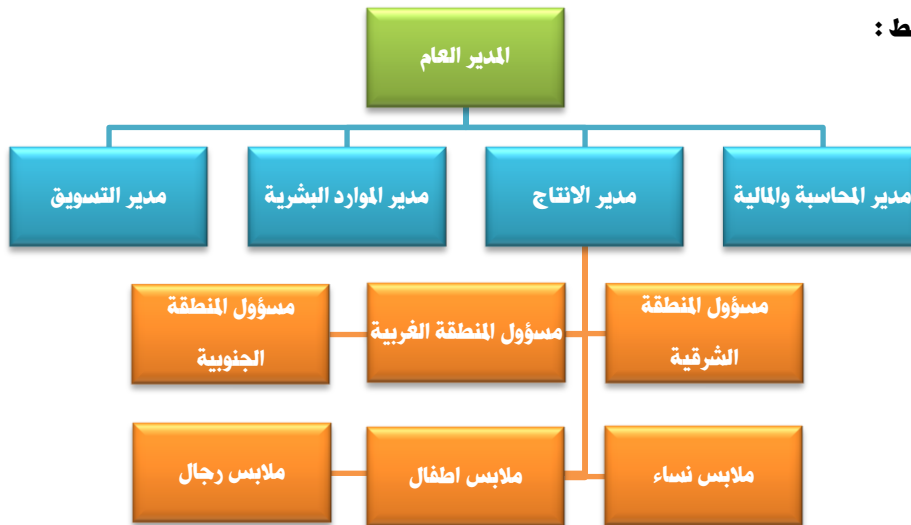
5- التقسيم على أساس العملية الإنتاجية :- يتم هذا التقسيم من خلال التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها

الشكل يوضح نموذج للتقسيم على أساس العملية الإنتاجية :



6- التنظيم المختلط :- يتم من خلاله وضع الأقسام فى المنظمة على أكثر من أساس .

الشكل التالى يوضح التقسيم المختلط :



أنواع الهياكل التنظيمية

- الهياكل التقليدية:

- الهياكل الوظيفية
- الهياكل على اساس الأقسام
- الهياكل المصفوفية

- الهياكل الحديثة :-

- هيكل الفريق
- الهيكل الشبكي
- الهيكل الافتراضي

السلطة :- هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة.

خصائص السلطة

- تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا
- تفويض السلطة، أى ينقل جزء منها إلى شخص فى مستوى إداري أدنى .
- السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد .
- تفويض السلطة ولاتفويض المسؤولية .

أنواع السلطة

1 - السلطة التنفيذية

- تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة (الرئيس-الرؤوس)، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على الرؤوس.
- بموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى الرؤوس الذي يجب أن يطيعها وينفذها.
- ترتبط كلمة تنفيذي / خطي ببعض المديرين أو الوحدات (إنتاج، تسويق، مالية وغيرها).
- تعتبر الأكثر انتشاراً في المنظمة، وهي السلطة الرئيسية فيها، وهي السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.

2 - السلطة الوظيفية

- تفوض هذه السلطة لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى.
- تعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى.
- مثلاً يمارس مدير الموارد البشرية، ومدير المواد، وغيرهم سلطات معينة على الوحدات الأخرى، للكل في بعض الأمور التي ترتبط بوظيفته.

3 - السلطة الإستشارية

- تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد.
- هي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته.
- ترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، أبحاث، الخدمات وغيرها).
- يتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.

المسئولية

- هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له
- يعتمد التعامل مع المدراء من حيث المسئولية على حجم المسئوليات المعطاة للمدير
- إذا كان لدى المدير مسئوليات لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن المدير سيعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل الرؤوسين
- إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته، فإن ذلك يمكن أن يحدث الخلل في الأداء

نطاق الإشراف :- هو عدد الأفراد (أو الوحدات) الذين يشرف عليهم المدير الواحد.

- يعطى نطاق الإشراف خصائص هامة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة فى إطار هذا الهيكل .

- هناك العديد من العوامل التى تحدد نطاق الإشراف :

- 1- عندما يؤدى الرؤوسين أعمالاً تنقسم بالتبات والإستقرارا والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً
- 2- عندما يؤدى الرؤوسين أعمالاً متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح أيضاً واسعاً
- 3- إذا تركّز الرؤوسين فى مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإشراف واسع .
- 4- فى حالة كون الرؤوسين مديرين جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة فى تنفيذ المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
- 5- إذا كان بالإمكان وضع قواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً .
- 6- إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء فإن المدراء يستطيعون الإشراف على أكبر عدد من الرؤوسين .

المحاضرة السابعة

أساسيات القيادة

تعريف القيادة

- القيادة هي القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين
- التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة
- تعتمد القيادة على التأثير باستخدام الإقناع والحماس كما قد تستخدم - السلطة الرسمية أحيانا

الاختلافات بين القائد والمدير

بين المدير والقائد فروقات شتى:

- القيادة تنبع من الجماعة أي اعتراف الجماعة بإسهام الشخص في تحقيق الأهداف.
- الإدارة مفروضة على الجماعة بمقتضى السلطة الإدارية لذا فهي مرهونة بالنظام الذي حدد لها السلطة الرسمية.
- الأهداف يختارها المدير في حين القائد يقنع الجماعة بالأهداف.
- الأفراد في حالة الرئاسة يقبلون السلطة خضوعاً للنظام الإداري أو خوفاً من العقاب بينما في القيادة يقبل الأفراد سلطة القائد من منطلق الاقتناع، الحماس والحوافز .

الفروقات بين القائد والمدير

القائد	المدير
1 - ملهم ذو توجه روحي وعاطفي	1 - مفكر ذو توجه عقلائي واقعي
2 - رسالي ومستبصر يركز على المستقبل	2 - عقلائي يركز على تحليل الواقع
3 - متحمس ذو عاطفة متقدمة	3 - مشاور للآخرين ويقدم النصيحة
4 - قادر على ابتكار أفكار جديدة	4 - مثابر وجاد في العمل
5 - مرن ويستجيب للتغيرات	5 - متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
6 - قادر على الاتجاه وإثارة الحماس	6 - واقعي المزاج ويحسب المواقف
7 - مبدع	7 - تحليلي
8 - يتميز بالجرأة والإقدام	8 - منظم على أساس إجراءات معينة
9 - ذو خيال واسع	9 - محترس في اتخاذ القرارات
10 - تجريبي	10 - سلطوي ملتزم بالقوانين
11 - مبادر للتغيير	11 - يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
12 - قوة شخصية ذاتية	12 - قوة موقع وظيفي
13 - يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	13 - يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها

التأثير والقوة

تعريف التأثير :- هو محاولة تغيير سلوك الآخر باعتماد واحد أو أكثر من أساليب التأثير

- والتأثير لا يعني حالة ايجابية أو سلبية يمكن ان يكون نتيجة اسباب موضوعية وقد يساهم في زيادة فاعلية المنظمة أو اضعافها .
- المدير الناجح هو من يمارس التأثير الايجابي الصحيح في الوقت المناسب .

أساليب التأثير :

- 1- الاستشارة: دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- الاقناع العقلاني : محاولة اقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي
- 3- المناشدة الايحائية : مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم لإلهام الحماس وكسب الثقة
- 4- تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الآخرين وإشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم و صداقتهم
- 5- تكتيكات التحالف : البحث عن مساعدة الآخرين من خلال التحالف معهم.
- 6- ممارسة الضغط والتهديد والتخويف لكسب الدعم.
- 7- دعم المستويات العليا : يتم اللجوء الى المستويات العليا وطلب مساعدتهم لإحداث التأثير
- 8- تبادل المنافع : يتم احداث التأثير عن طريق تقديم المنفعة للمقابل للحصول على الدعم

القوة

تعريف القوة :- القدرة على احداث التأثير في الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الآخرين ينفذون ما هو مطلوب منهم.

أنواع القوة

- **القوة المرتبطة بالمنصب :** هي القدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي من خلال السلطات الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الموقع. ولها ثلاث وسائل :-

أ- قوة المكافأة :

هي القدرة على تقديم شيء له قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للانجاز.

ب- القوة الشرعية القانونية :

التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي

ج- قوة القسر والإكراه:

قوة تأثير من خلال القدرة على ايقاع العقوبات او التهديد بها

2- القوة المرتبطة بشخصية المدير :

- القوة المرتبطة بشخصية المدير : الخصائص الفريدة للمدراء تمثل مصدرا مهما للقوة فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل قوة الخبرة والمرجعية.

أ- قوة الخبرة

القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات ومهارات فنية متخصصة لا يستغنى عنها

ب- القوة المرجعية

القوة الناتجة عن وجود جاذبية أو كاريزما لدى المدير

المحددات الأخلاقية للقوة

- القوة لها أهميتها الكبيرة لانجاز الاعمال في المنظمة ويجب ان تستند على الخبرة والمرجعية بالإضافة إلى تعزيزها للجوانب الشرعية والقانونية لتصبح مصدرا للبناء والنجاح لا مصدرا للهدم.
- القوة تأخذ مداها الايجابي من خلال قبول ورضا المرؤوسين بها باعتبار ان من يمتلك القوة هو مدير قائد يؤثر بايجابية في سلوك العاملين .
- يتطلب الامر من القائد ان يعي بطبيعة العاملين لديه يوضح لهم جوانب العمل المختلفة ويشاركهم الرأي ولا يفرض عليهم دون وعي من قبلهم اتجاهات العمل التي يراها بمفرده والتي لا تنسجم مع طبيعة افكارهم, ويجب ان يشعر العاملون بأن هذه التوجهات تقع في اطار قابليتهم للانجاز مما قد يخدم مصالح المنظمة فلا بد لهم من الاقتناع بها .

التمكين

- يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المدراء العاملين ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير على جوانب المنظمة .
- ان المدير الفاعل هو من يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو يعي ان شعور الافراد بهذا التمكين سيزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه.
- المدير يستطيع تمكين الآخرين من خلال:

أ - جعل الآخرين مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وانجاز المهام

ب - خلق بيئة تعاونية من خلال مشاركة المعلومات ومناقشتها معهم

ت - تشجيع الافراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها للوصول للأهداف

ث - اعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم للمشاكل والقيام بتنفيذ المقترحات وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين من شأنه ان

يشجعهم على اداء افضل.

أساليب القيادة

اسلوب القيادة الاوتوقراطية :- في هذا الاسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال اصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسيات فهو اقرب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية.

مساوئ أسلوب القيادة الاوتوقراطية :-

1. يؤدي لضعف التفاعلات بين الافراد .
2. انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد .
3. يشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط .
4. يظهر حالات عدائية مما يقلل الاندفاع نحو العمل.

أسلوب القيادة الغير موجهة :-

يناسب أسلوب القيادة الغير موجهه البيئات العلمية التي تكون على درجة عالية من التخصص , فهو يقوم على اساس عدم وجود قائد وكل واحد يعمل افضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج الى توجيه او متابعه وبدون ادنى تدخل في عمل المرؤوسين .

أسلوب القيادة الديمقراطية :-

يشجع هذا الاسلوب على المشاركة بدرجاتها المختلفة في انجاز المهام وتطوير الافراد , ويتم هذا التشجيع من خلال تقاسم المعلومات ومساهمتها في مراحل تطوير القرار مع اتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين .

نظريات القيادة

النظريات التقليدية في القيادة :-

أولاً: نظرية الرجل العظيم

ركزت دراسات هذه النظرية على القادة العسكريين والسياسيين المتميزين واعتبرت النظرية ان القائد هو انسان عظيم تأتي عظيمته من خلال موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية.

تقييم النظرية:

- تركز النظرية على امثلة بارزة لقادة عظام وكبار سياسيون وعسكريون ورجال اعمال ولكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين.
- لا يمكن القول ان القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الاخرين إلا اذا تحدثنا عن الانبياء اما عامة الناس فيمكنهم تطوير مهاراتهم القيادية من خلال الدراسة والتجارب والاطلاع.

ثانياً: نظرية السمات

هي مجموعة من الخصائص لأفراد متميزين يتمتعون بها مثل: الذكاء , الحماسة , الثقة , الحزم , الشعور العالي بالمسؤولية , التصرف الحازم بالمواقف الحرجة , الاندفاعية , القدرة على فهم المعلومات والتفكير الابداعي , الاستقامة , الامانة والإلزام بالمعرفة الجيدة.

تقييم النظرية:

- وفرت مدخلا لدراسة القادة وسماتهم ومكنت من ايجاد الوسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات واستعدادهم لاستخدامها في العمل.
- فسرت جانباً من القيادة لا يمكن اعتباره قطعياً وأعطت توجهها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء.

يؤخذ عليها:

- توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في اطار اولويات حسب اهميتها.
- تظهر سمات جديدة دائماً حسب الزمان والمكان والموقف .
- لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه السمات ان يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بسمات اقل .

النظريات السلوكية

- نظريات السلوك تهتم بسلوك القادة والمدراء .
- درست مجموعة من القادة والمدراء في الشركات خلال الأربعينيات

حسب هذه النظريات القادة في المنظمات يتوزعون بين:

- قادة يهتمون بالعمل وكيفية أدائه
- قادة يهتمون برضا العاملين

- حاولت الدراسات أن تبين أي الأسلوبين أكثر فاعلية

أولاً: دراسة جامعة أوهايو

ركزت هذه الدراسات على سلوكيات القائد

- يركز القائد المهتم بالعمل على السلوكيات التالية:
 - تخطيط وتحديد المطلوب انجازه
 - توزيع مسؤوليات المهام

- تحديد مستويات أداء واضحة
 - يحفز على انجاز المهام ومتابعة النتائج
- يكون هذا القائد: مهتما بالانتاج، أوتوقراطيا، مبادرا، مجددا، متسلطا.

● يركز القائد المهتم بالأفراد على السلوكيات التالية:

- التعاطف والعلاقات الاجتماعية مع الرؤوسين
- احترام مشاعر الآخرين
- الحساسية لحاجات الآخرين
- الثقة المتبادلة

ثانياً : الشبكة الإدارية

- تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل.
- طور Jane Mouton, Robert Blake هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء وفق بعدين أساسيين هما : الأفراد والانتاج.
- وضع الباحثان جدولاً ذي بعدين بعد للاهتمام بالأفراد وبعد للاهتمام بالعمل.
- وضعا جدول سمي الجدول بالشبكة الإدارية حيث قسموا كل بعد فيه لتسع درجات.
- يعرض الجدول الأنماط القيادية وفق بعدين ويمثل كل منهما مقياساً من 9 درجات. كما في الشكل التالي :

الاهتمام بالأفراد	9 8 7 6 5 4 3 2 1	(9-1) اهتمام بالأفراد واشباع حاجاتهم								(9-9) القائد المثالي
الاهتمام بالانتاج	1 2 3 4 5 6 7 8 9	(1-1) اهتمام قليل بالأفراد								(1-9) تركيز تام على الانتاجية

النظريات الموقفية

حسب هذه النظريات القيادة تتوقف على ظروف معينة أهمها:

- الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكياتها
- خبرة القائد وشخصيته
- الرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم
- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها
- استراتيجيات وثقافة المنظمة

أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد:

1. الإدارة العليا و توجهاتها وسلوكها	2. سياسات المنظمة
3. خبرة القائد وشخصيته	4. البيئة التي تعمل فيها المنظمة
5. الرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم	6. طبيعة المنافسة
7. طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها	8. تدخل الحكومة
9. استراتيجيات وثقافة المنظمة	10. طبيعة المعارضين للقائد

الاتجاهات الحديثة في القيادة

القيادة التبادلية :- هي قيادة توجه جهود الرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل

القائد يهتم بـ:

- توضيح أدوار الرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم.
- وضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب.
- بناء العلاقات وتعزيز العمل مع الرؤوسين.
- القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء الرؤوسين كمدخل لتحسين الانتاجية.

القيادة التحويلية :- هي قيادة إيجابية تعمل على التأثير في الرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن.

- أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على الرؤوسين.
- تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز عنها بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الابداع.

- لها القدرة على التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها.
- تواجه تحديات مستمرة، تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات.
- الارتقاء بالابداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.

القيادة الافتراضية

- العاملون يؤدون أعمالهم عن بعد.
- بيئة عمل مفترضة وليست فعلية.
- تواجه القادة مشكلة كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة أو إشراف بالطرق المعروفة.
- يحدد القادة المهام بشكل واضح.
- مهمة القادة الرئيسية خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين.

صفات القادة الافتراضيين:

- العقلية المتفتحة المرنة (التركيز على الحلول وليس المشاكل)
- قدرات اتصال عالية.
- قدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات.
- القدرة على اختيار التكنولوجيا المناسبة والتعامل معها.

القيادة الكاريزمية

تعريف القائد الكاريزمي

- هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين والتأثير في الرؤوسين بالايحاء والالهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

ويأتي الأثر الكاريزمي من:

1. صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.
2. بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.
3. كسب ثقة العاملين وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

القيادة الداعمة

تعريف القيادة الداعمة :- قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها.

القيادة الداعمة تنطلق في عملها من مستويين:

1. إنجاز أهداف وحاجات الرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.
2. إعطاء معنى للأفكار والقوة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى الرؤوسين على توليد الأفكار والابداع والالتزام.

القيادة النسائية

تشير بعض الدراسات إلى أن أداء المديرات (النساء) أفضل من أداء المدراء (الرجال) خصوصاً في بعض المهارات:

1. القدرة على تحفيز الآخرين.
2. تشجيع الاتصالات.
3. مهارات الاصغاء أو الانصات.

المحاضرة الثامنة

التحفيز

تعريف التحفيز

التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة .

مفاهيم ذات علاقة بالتحفيز

الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

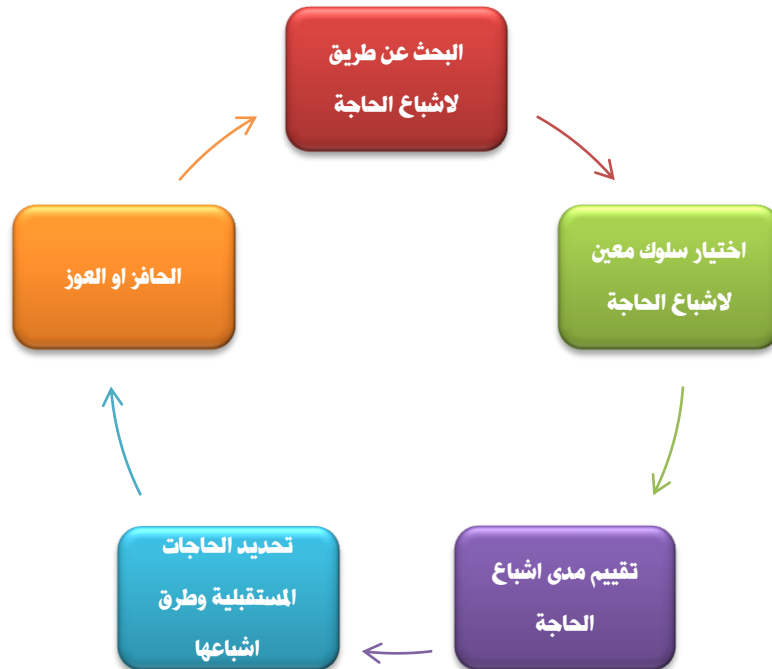
الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

الحافز: مؤثر خارجي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

التحفيز = القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة

معرفة هذه القوى من طرف المدير ضرورية لتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وتحقيق الأهداف لذا يلاحظ اهتمام المدير بالتحفيز في كل المنظمات لكن

لاحظ أيضا اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز



مداخل التحفيز

المدخل التقليدي: التركيز على الحوافز المادية فقط من منظور الرجل الاقتصادي

مدخل العلاقات الانسانية: التحول نحو منظور الرجل الاجتماعي الذي يهتم بجو العمل ولعلاقات الانسانية فيه

مدخل الموارد البشرية: الفرد نظام متكامل وتحفيزه يكون من جميع الجوانب

المنظور المعاصر: ثلاثي الأبعاد

المحتوى المسار التعزيز

المدخل التقليدي

هو المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي وحسب هذا المنظور :

- يعمل الإنسان من أجل الحصول على أعلى عوائد اقتصادية مادية
- يربط الفكر الكلاسيكي الأداء بالمكافأة
- وتشكل المكافأة المادية لدى هذا الفكر الحافز الوحيد على العمل

مدخل العلاقات الإنسانية

جاء هذا المدخل نتيجة لأبحاث Hawthorne

- مفاده أن الإنسان لا يبحث عن المكافأة المادية فحسب بل يحتاج إلى جو عمل ملائم وإلى علاقات عمل مرضية



- من خلال هذا المدخل يتم تحفيز الأفراد بتحسين جو العمل وبناء فرق عمل ... إلى جانب المكافأة المادية

مدخل الموارد البشرية

- حسب هذا المدخل فإن للعامل حاجات معقدة ومتزايدة وتحفيزه لا بد من التعامل الشمولي

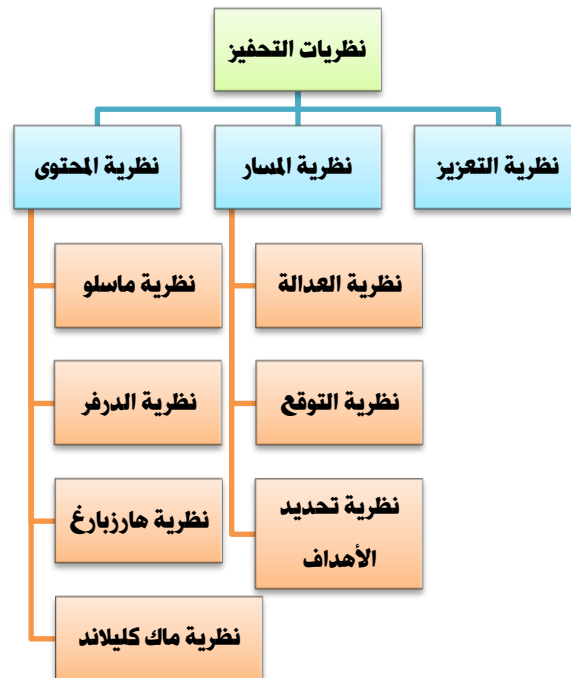


- لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتلبية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل) ولكن أيضا بتلبية أنواع أخرى من الحاجات (النفسية مثلا)

المدخل المعاصر

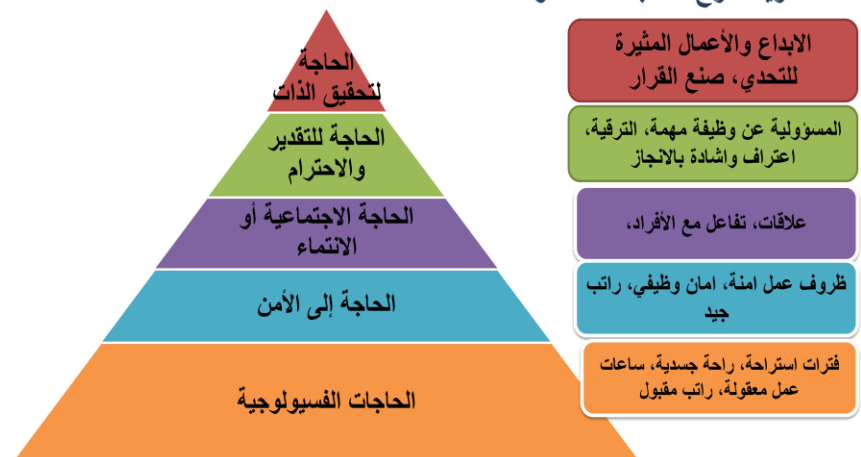
يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات

1. نظرية المحتوى: تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل
2. نظرية العملية: تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر
3. نظرية التعزيز: تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة



نظريات المحتوى

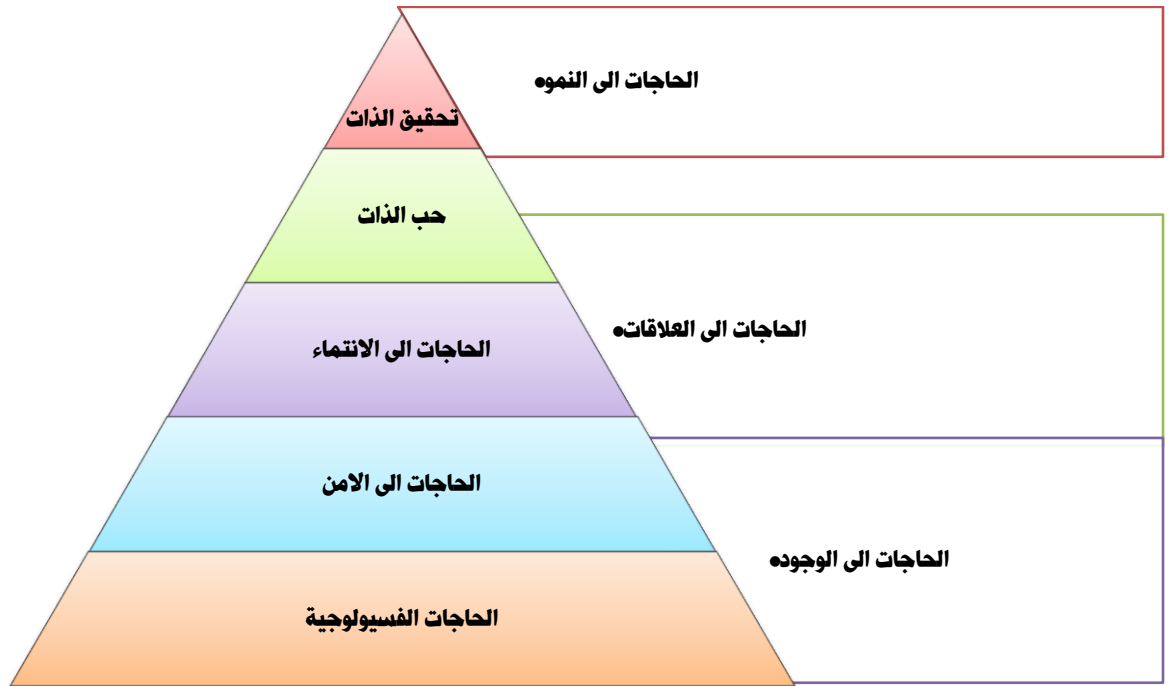
نظرية تدرج الحاجات لماسلو



حسب نظرية ماسلو:

- 1 - الحاجة المشبعة لا تحفز ----- < النقص (العوز) هو المحفز
- 2 - لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها ----- < الحاجات ترتقي (تتطور)

نظرية الدرر تقسم الحاجات الى ثلاثة انواع :-



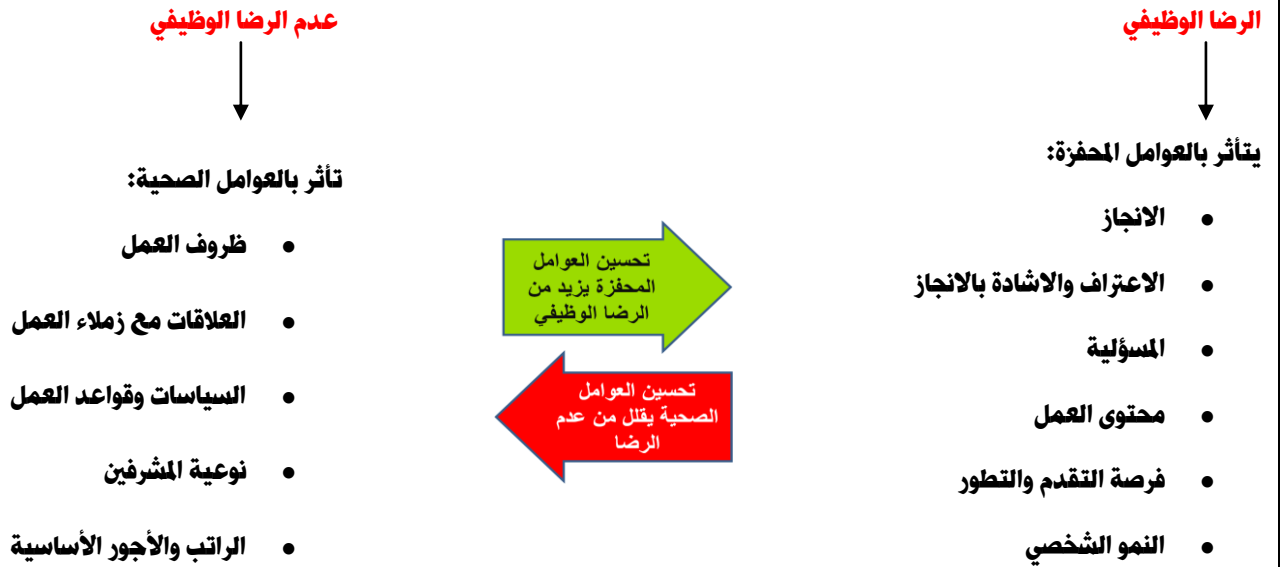
- | | |
|--------------------|--------------------|
| EXISTENCE | 1 - حاجات الوجود |
| RELATEDNESS | 2 - حاجات العلاقات |
| GROWTH | 3 - حاجات النمو |

هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

- حاجات الوجود ← الاكل والطعام والسكن
- حاجات العلاقات ← بالعلاقات والتقدير
- حاجات النمو ← بالتطوير والتعلم

نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)



نظرية هارزبرغ Herzberg

تسمى أيضا نظرية العاملين لـ Herzberg

تجمع هذه النظرية عوامل التحفيز في مجموعتين :

← عوامل اللياقة

← عوامل محفزة

عوامل اللياقة

هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل تناسب العوامل الدنيا عند Maslow تتضمن : الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية... من خصائص

هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا

مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا

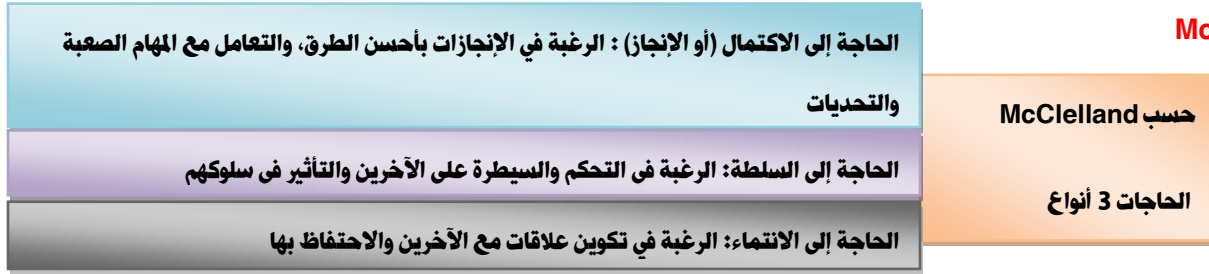
العوامل المحفزة (عوامل الرضا)

تناسب العوامل العليا عند Maslow هي عوامل داخلية (عند الفرد) مثل : إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز، هي عوامل

تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة تحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير

العمل

نظرية McClelland



خلاصة نظريات المحتوى

- كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد؟
- هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض النتائج؟
- هل يوجد هنا تسلسل هرمي للحاجات؟
- ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد؟

نظريات المسار

نظرية الانتظار لـ VROOM

- يسميها البعض نظرية التوقع.
- ظهرت في 1964 (Victor Vroom)
- يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل
- يكون المجهود حسب الانتظار
- العامل يزيد المجهود مع أمل أنه يحصل على مكافأة

نظرية العدل لـ ADAMS

- ظهرت في 1965 (J.S. ADAMS)
- يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها
- بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة،
- وبين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه غيرهم من جهة أخرى

نظرية التعزيز SKINNER

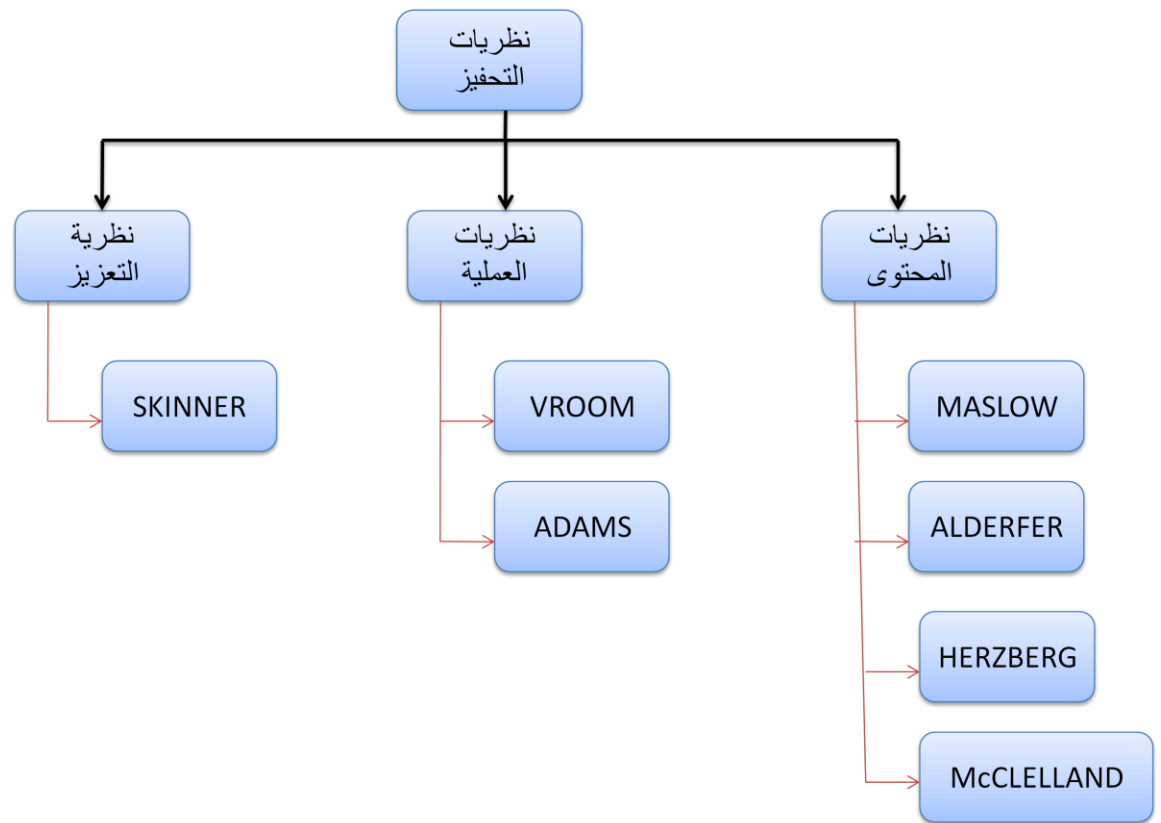
- تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية
- تفترض قانون الأثر (effect law) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر
- التعزيز الايجابي
- التعزيز السلبي
- الإزالة
- العقوبة

التحفيز من خلال تصميم الوظائف والمكافآت



التحفيز بالمشاركة

- حلقات الجودة
- الإفصاح المالي
- جدولة الوقت المرن
- فوق العمل



المحاضرة التاسعة

الرقابة

1 - مفهوم الرقابة

الرقابة = نشاط منهجي يهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة .

الرقابة = مقارنة ما هو حاصل فعلا في الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا .

مفهوم الرقابة

- التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة وتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل التقويم ومنع التكرار
- قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة

عملية الرقابة

عملية الرقابة (أو العملية الرقابية) = عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة .



عملية الرقابة = عملية مستمرة في كل أنحاء المنظمة .

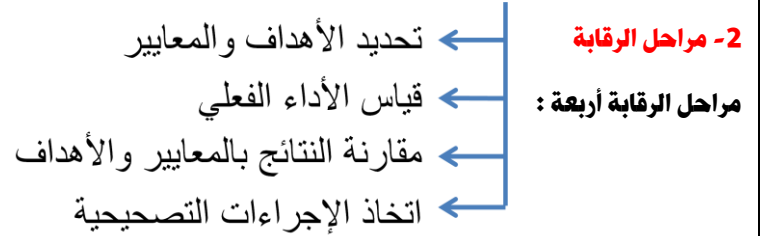
أهداف الرقابة

يراد للرقابة أن :

- تساعد المنظمة على تقليل الأخطاء
- تساعد المنظمة على الكشف على الأخطاء مبكرا وتصحيحها
- تساعد المنظمة على تخفيض التكاليف



الرقابة تمكن المنظمة من متابعة البيئة



تحديد الأهداف والمعايير

ليس تحديد الأهداف والمعايير من مهام الرقابة، بل هو من مهام التخطيط
لكن الرقابة تعتمد على الأهداف والمعايير اعتمادا كليا

المعيار

المعيار = مستوى معين قد يكون رقما، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها
المعيار = الحكم لقبول الإنجاز أو رفضه

• المعايير نوعان:

- معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية
• زيادة معدلات القوى العاملة الصحية (طبيب واحد لكل 500 نسمة ، تدريب 4200 طبيب، 5880 ممرضا، 7560 فنيا)
• معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

• 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 كميا (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)

مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

تتمثل هذه المرحلة في مقارنة ما تم فعلا بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا
تستهدف هذه المقارنة معرفة مستوى الإنجاز بالنسبة للمنتظر
نتيجة هذه المرحلة قد تكون :

- 1 - الإنجاز أدنى من المعايير والأهداف
- 2 - مطابقة الإنجاز للمعايير والأهداف
- 3 - الإنجاز أحسن من المعايير والأهداف



ومهما كانت النتيجة، فالمؤسسة تهتم دائماً بالأسباب التي أدت إلى الوضع فإذا كان الإنجاز أحسن من المعايير والأهداف (انحراف ايجابي)، فإن المؤسسة تولي اهتماماً للعناصر التي مكنت هذا الإنجاز حتى تعيده فإذا كان الإنجاز أقل من المعايير والأهداف (انحراف سلبي)، فإنها تولي اهتماماً أكبر للأمر وتبحث في أسباب الانحراف حتى تتخذ الإجراء التصحيحي

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لا فائدة من الرقابة إن لم تؤدي إلى تصحيح الانحرافات في المنظمة تسعى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات أما بالاهتمام بكل أنواع الانحرافات أما بالاهتمام بأهم هذه الأخطاء والانحرافات، وفي هذه الحالة نتكلم عن الإدارة بالاستثناء

3- أنواع الرقابة

تصنف الرقابة إلى أصناف، أهمها :

1 - التصنيف حسب مستوى الرقابة

2 - التصنيف حسب وقت الرقابة

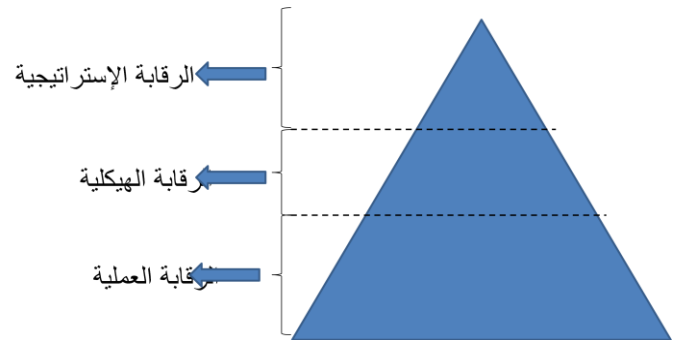
التصنيف حسب مستوى الرقابة

حسب المستوى تنقسم الرقابة إلى:

رقابة إستراتيجية: تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات للمنظمة أو وحدات أعمالها، أو أقسامها الرئيسية

رقابة هيكلية: تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها

رقابة عملية: تركز على كيفية إنجاز المهام العملية (الجارية)



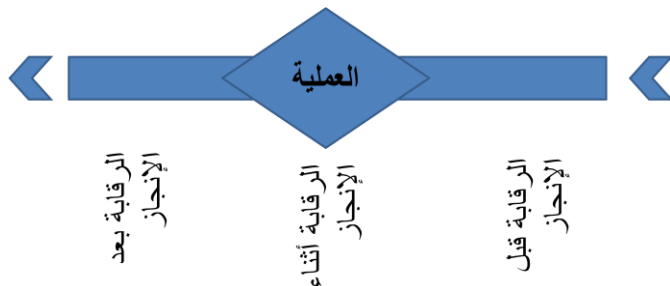
التصنيف حسب وقت الرقابة

حسب الوقت الذي تتم فيه، تصنف الرقابة إلى :

الرقابة قبل الإنجاز: تتمثل في التأكد من صحة المدخلات قبل البدء في التنفيذ

الرقابة أثناء الإنجاز: التركيز على كيفية تنفيذ العمل أثناء القيام به

الرقابة بعد الإنجاز: تركز على رقابة المخرجات



المحاضرة العاشرة

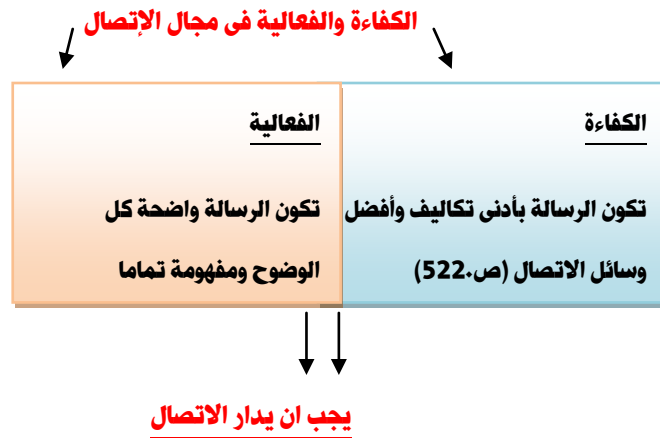
الإتصال

مفهوم الإتصالات

الإتصال عملية إرسال وإستلام رموز ذات معنى يهدف الإعلام أو طلب شئ أو تعديل سلوك معين .

أهمية الإتصال فى الإدارة والمنظمات

- 1- للإتصال أهمية قصوى فى العمل الإدارى فهو يوجد وباستمرار وفى ممارسة جميع وظائف الإدارة ،حيث يمكن من إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات طلب العمل تحديد الأهداف و الرقابة .
- 2- تمثل الإتصالات نشاط إدارى واجتماعى وإنسانى ونفسى تتفاعل فى إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات إتصال معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإدارى فى المنظمة .
- 3- يضمن الإتصال تفاعل إيجابى وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة .
- 4- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤسين للتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها .
- 5- يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة .
- 6- يساعد الإتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد .

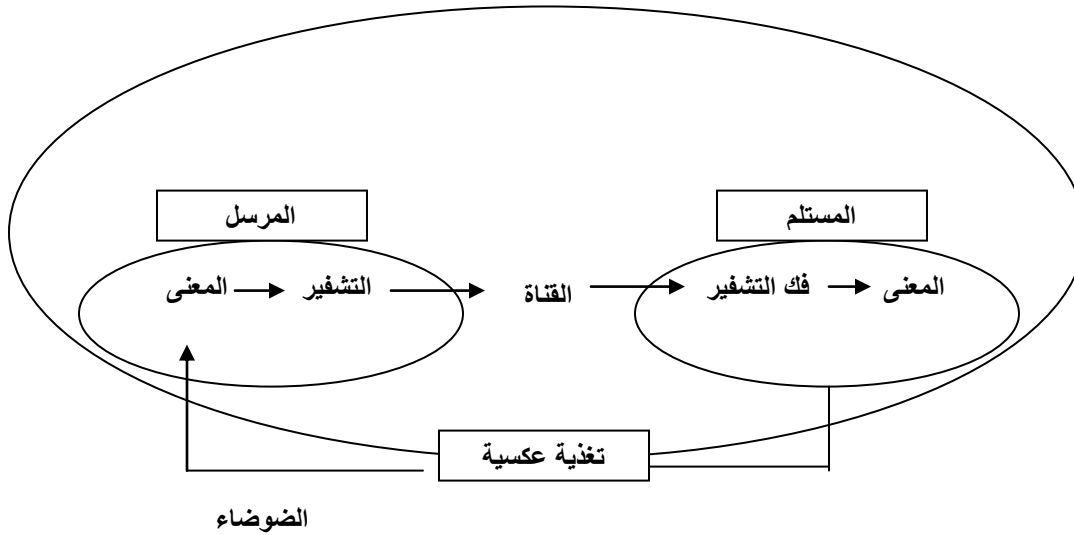


مكونات (عناصر) عملية الإتصال

- تقوم عملية الإتصال فى أساسها على تفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد، فعادة ماتبدأ عملية الإتصال عندما يرغب أحد الأطراف (المرسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأى أو أى معلومات أخرى إلى شخص آخر (المستلم)، أى إرسال رسالة محددة .
- الرسالة : هى الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستلم أو المستقبل .
- التشفير : هى عملية إختيار الرموز أو الشفرات التى يتم بواسطتها صياغة الرسالة أو المعنى .
- قناة الإتصال : هى الوسيلة التى يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الإتصال (المراسلات، التلفون، البريد الإلكتروني) .

- فك التشفير : عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة فى الرسالة لغرض فهم معناها .
- الضوضاء هى المؤثرات التى تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة .
- التغذية العكسية : هى إستجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، وتعطى التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم .

عملية الاتصال



أنواع وشبكات الإتصال

يمكن تصنيف أنواع الاتصال على النحو التالى:

- الاتصالات الرسمية (حسب نوع الإتصال)
- حسب الاتجاهات
- اتصالات فريق العمل
- الاتصالات غير الرسمية

أشكال الإتصالات الرسمية (حسب نوع الرسالة)

- الإتصالات الشفهية
- الإتصالات المكتوبة
- الإتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

أشكال الإتصالات حسب الإتجاهات

- -الإتصالات الصاعدة
- -الإتصالات النازلة
- -الإتصالات الأفقية

الإتصالات غير الرسمية

- الإتصالات العنقودية
- سلسلة النميمة والغيبة
- السلسلة العنقودية
- غير اللفظية

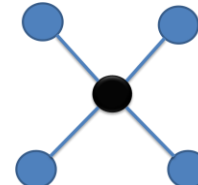
شبكات إتصال الفريق

شبكات الإتصال المركزية واللامركزية

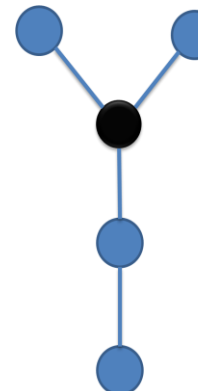
شبكة الاتصال المركزية:

في شبكة الاتصال المركزية يتم اتصال أعضاء الفريق من خلال شخص واحد لاتخاذ القرار وحل المشاكل

شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال 1



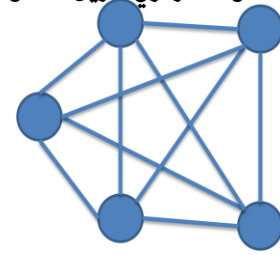
شبكة الاتصال المركزي لفريق العمل، مثال 2



شبكة الاتصال اللامركزية: في شبكة الاتصال اللامركزية يتم اتصال أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بحرية لاتخاذ القرار وحل المشاكل ولا يوجد عنصر

أساسي

مثال عن شبكة الاتصال اللامركزي لفريق العمل



عقبات الإتصال

- على مستوى المرسل
- على مستوى القناة
- على مستوى المستلم

إستراتيجيات الإتصال

- 1 - إستراتيجية انشر وتأمل :- تعرف بكثرة المعلومات المنقولة وبانخفاض فعاليتها لأن كثرة المعلومات تخفض من التركيز والتدقيق ...
- 2 - إستراتيجية اخبر ورغب :- المعلومات فيها أقل من السابقة، وفيها وضوح أكبر من السابقة ولهذا تكون فعاليتها أكبر من الإستراتيجية الأولى
- 3 - إستراتيجية تحديد المهم :- تعتبر أفضل إستراتيجية في مجال الاتصال لأنها تحقق مستوى عالي من الفعالية بحجم أصغر من المعلومات. تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مرؤوسين ذوي كفاءة وقدرة على الفهم السريع
- 4 - إستراتيجية التشخيص والاستجابة:- تقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية بسبب قلة المعلومات
- 5 - إستراتيجية التقييد ثم التعزيز:- تصدر المعلومات حسب هذه الإستراتيجية فقط في الوقت الذي يراه المدير مناسباً وتقل فعالية الاتصال في هذه الإستراتيجية.

المحاضرة الحادية عشر

أشكال منظمات الأعمال ووظائفها

مقدمة

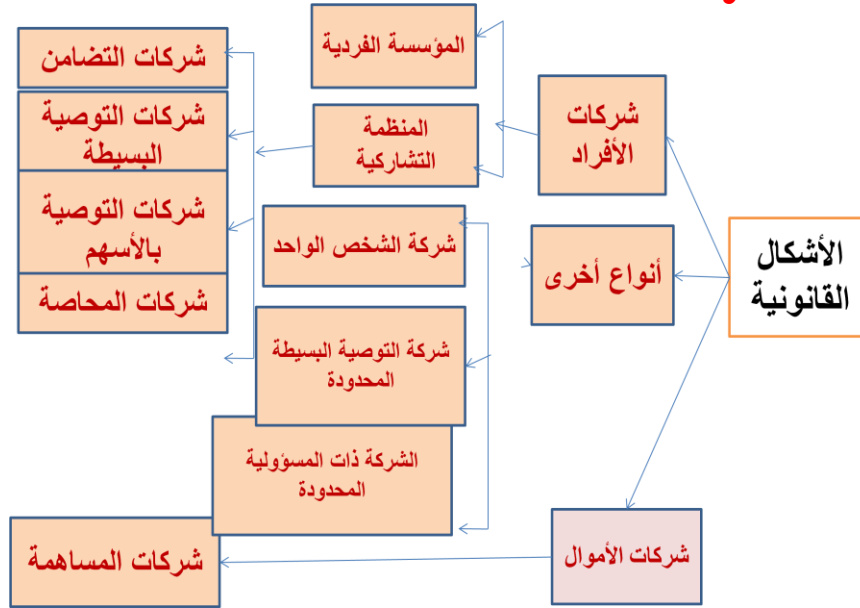
تعتبر دراسة الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال من الموضوعات الهامة في مجال دراسات الإدارة والمنظمات وكذلك دراسة وظائف المنظمة والجانب الإداري لتلك الوظائف .

ماهية الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

هو الشكل أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما تحصل على الترخيص وممارسة النشاط الفعلي الرسمي

- إن إختيار الشكل القانوني يمثل التصور المعتمد من قبل المالك أو المالكين أو المؤسسين للمنظمة للخصائص الأساسية لها متجسدة في الحقوق والالتزامات التي ترافق تكوين المنظمة .
- يعتبر جانب الإجراءات وقواعد العمل الحكومية والتشريعات والقوانين المتخصصة بالناحية التنظيمية من الأهمية عند إختيار الشكل القانوني لمنظمات الأعمال .

الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال



شركات الأفراد:

هي منظمة أو مؤسسة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد. يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح

المنظمة تشاركية:

كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح ويأخذ الكيان صيغ متعددة (شركات عائلية، شركات التوصية....) وهي إحدى أشكال شركات الأفراد

2- شركات الأموال ' شركات مساهمة وهي أعمال مهيكلة وموجودة ككيان قانوني مستقل عن المساهمين الذين تتحدد مسؤولياتهم فقط بمساهماتهم المالية.

وهناك أنواع أخرى وعموما هي شركات مختلطة أو هجينة تحاول أن تستفيد من ميزات النوعين السابقين معا ونذكر منها شركة الشخص الواحد ، وشركة التوصية البسيطة المحدودة والشركة ذات المسؤولية المحدودة.

العوامل المؤثرة في إختيار الشكل القانوني للشركة

- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
- رغبة المالك في السيطرة على المنظمة
- هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب قانونيا
- المخاطر المحتملة من العمل واستعدادات المالكين لتحمل المسؤولية
- العمر المتوقع للأعمال
- التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد

وظائف المنظمة

1 - الوظيفة المالية

تتمثل الوظيفة المالية في مجموع الأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تتعلق بتدفق الموارد المالية منها أو إليها. تمارس أنشطة الوظيفة المالية تحت إشراف الإدارة المالية التي تهتم ب:

- التخطيط المالي
- التنظيم المالي
- الرقابة المالية

تهدف الوظيفة المالية إلى تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين ومالكي المنظمة ضمان التوازن المالي للمنظمة بين الموارد والاستخدامات

الإدارة المالية

الموارد البشرية هي أهم عنصر في المنظمة و أصعبها إدارة، على اعتبار ان الفرد هو عامل ومحرك التطوير
إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا
والحفاظة عليها وتنميتها وتحفيزها

تهتم بالحصول على أفراد أكفاء والاستفادة منهم إلى أقصى حد والحرص على استمرار ولائهم للمشروع
وظيفة الأفراد: هي الممارسات الإدارية أو الكيفية التي يتعامل بها كل مدير في المنظمة مع مرؤوسيه

وظيفة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي أهم عنصر في المنظمة و أصعبها إدارة، على اعتبار ان الفرد هو عامل ومحرك التطوير
إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا
والحفاظة عليها وتنميتها وتحفيزها

تهتم بالحصول على أفراد أكفاء والاستفادة منهم إلى أقصى حد والحرص على استمرار ولائهم للمشروع
وظيفة الأفراد: هي الممارسات الإدارية أو الكيفية التي يتعامل بها كل مدير في المنظمة مع مرؤوسيه

وظائف إدارة الموارد البشرية

- تخطيط الموارد البشرية
- الاستقطاب
- الاختيار والتعيين
- المكافأة
- إدارة المسار المهني
- الترقية
- الفصل
- التدريب والتطوير

وظيفة الإنتاج

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها

- عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات

- تلك العملية التي تسمح بتحويل استهلاكات وسيطة إلى منتجات أكثر نفعا مما كانت عليه.

- لإجراء عملية الإنتاج بمفهومها التقليدي يجب توافر:

-الاستهلاكات - الموارد البشرية - التجهيزات

أما الإنتاج بالمعنى الواسع فيعني كل عملية في المنظمة أدت إلى خلق قيمة. سواء كانت في شكل مادي كالسلع أو شكل غير مادي كالخدمات

إدارة الإنتاج

تتمثل إدارة الإنتاج في تنفيذ مختلف عمليات الإدارة على وظيفة الإنتاج من تخطيط، تنظيم و توجيه ورقابة.

1 - تخطيط الإنتاج:

يعني وضع تحديد الأهداف الإنتاجية كما ونوعا والسياسات والبرامج التي تحققها. يحدد تخطيط الإنتاج:

الكميات الواجبة الإنتاج، الاستهلاكات، اليد العاملة، الآجال الزمنية.... و التقديرات اللازمة لعملية الإنتاج في المنظمة أي:

سياسة المنتج للمنظمة بالتوافق مع الوظائف الأخرى خصوصا التسويق

2 - تنظيم الإنتاج

○ يقصد به ترتيب وتنسيق مختلف العمليات الإنتاجية وتوزيع السلطات والمسؤوليات في الورشات. لذلك فهو يشمل:

- تنظيم الورشات
- تنظيم أماكن وفضاءات العمل في الأماكن الإنتاج
- اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية

3 - الرقابة على الإنتاج

تعني التأكد من أن العمليات الإنتاجية تؤدي وفق الخطة المسطرة كما ونوعا

- نوعا من حيث المواصفات، نوعية الاستهلاكات ، الموارد البشرية...

كما من حيث حجم الإنتاج الفعلي، الإنتاج المعيب، الجداول الزمنية.

الجودة: هي من مؤشرات كفاءة الإنتاج في مخرجاته. أي الإنتاج بنوعية خالية تماما من العيوب وكما تم تصورها

وظيفة التسويق

التسويق هو مجموع الأنشطة التي يستخدمها المنتج لتقديم الميزج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين

وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه

يهدف التسويق إلى:

- تحقيق أمثل المبيعات
- اكتشاف وإثارة رغبات المستهلك
- تعظيم رضا المستهلك
- تقليص الفجوة بين خصائص المنتج ومتطلبات الزبون
- ضمان ولاء الزبائن

وظائف إدارة التسويق

تؤدي إدارة التسويق أربع وظائف هي :

1- المنتجات 3- الترويج

2- التسعير 4- التوزيع



المحاضرة الثانية عشر

الريادة والمشاريع الصغيرة

مفاهيم

- الريادة Entrepreneurship هي مجموعة سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في إدارته
- المبادر أو الرائد Entrepreneurs: فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص

- يرى الرائد فرصا لا يراها غيره، الغير قد يراها تهديدا
- المبادر يعد الموارد ويقف بينها ويديرها
- الدولة التي يكثر فيها المبادرون تزدهر اقتصاديا



الأعمال الصغيرة

مفهوم الأعمال الصغيرة :- هي الأعمال التي تمتلك وتدار من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل، ويعمل فيه عدد قليل ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه .

- هناك بعض الصيغ المرادفة للمفهوم السابق وتتداخل معه مثل :

الأعمال الصغيرة جداً

أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد .

الأعمال العائلية

نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة ومن أمثلتها المحلات التجارية .

الأعمال المنزلية

أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد وسهلة التمويل

معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

- عدد الأفراد
- حجم الأعمال
- حجم الأصول

المعيار	الأعمال الصغيرة	الأعمال المتوسطة	الأعمال الكبيرة
عدد الأفراد	أقل من 10	بين 10 و 100	أكثر من 100
حجم الأصول	أقل من 1000.000	بين 1 - 5 مليون	أكثر من 5 مليون

مجالات عمل الأعمال الصغيرة

- أعمال التوزيع بكافة أشكالها
- الخدمات غير المالية
- أعمال البناء
- التصنيع

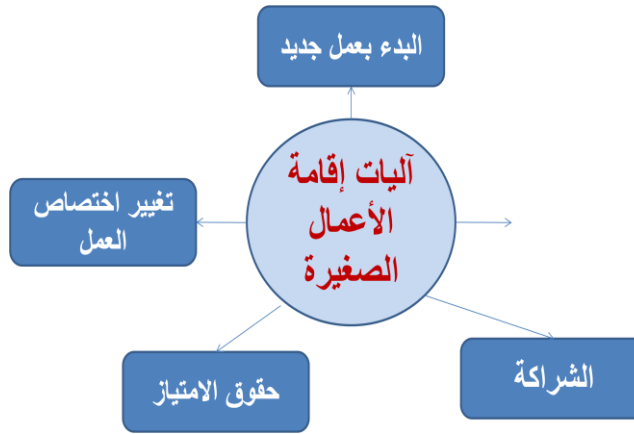
أهمية الأعمال الصغيرة

- خلق الوظائف
- مصدر للإبداع التكنولوجي
- المنافسة
- إشباع حاجات المجتمع

الريادة والإنترنت

- الإنترنت فتحت مجالاً واسعاً للمبادرين
- الأعمال الافتراضية
- التجارة الإلكترونية
- الأعمال الصغيرة قد تكون دولية
- الخدمات الحاسوبية والتكنولوجية

أسباب فشل المشروعات الصغيرة



- نقص الخبرة
- نقص التجربة
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل
- عدم وجود القيادة الواعية بالمحيط البيئي
- رقابة مالية غير كفاءة
- النمو السريع غير المسيطر عليه
- قلة الالتزام بالعمل

التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة

- - الإبداع المستمر والروح الريادية
- - الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري.
- - إبداع المنتج مقابل إبداع العملية
- - إدارة نمو المشروع
- - اختيار شكل الملكية
- - التمويل

خطة الأعمال تعنى دليل يصف إتجاه ومتطلبات وحاجات العمل الجديد، وتتضمن :

- - ملخص عام يحتوي على الغرض الأساسي من العمل
- - تحليل للصناعة التي سيعمل فيها
- - وصف للمشروع يستعرض من خلاله الرسالة المالكين والشكل القانوني
- - وصف للسلع أو الخدمات المزمع إنتاجها
- - وصف للسوق من حيث الحجم وحدة المنافسة
- - إستراتيجية التسويق (المزيج التسويقي)
- - وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين
- - الاتجاهات المالية والتدفقات النقدية
- - راس المال المطلوب للمشروع إنشاء وتشغيله
- - أهم المواعيد الأساسية لبداية وتطور المشروع

المحاضرة الثالثة عشر

التغيير والتطور فى المنظمات

عناصر المحاضرة

الغرض من العلم (بوجه عام) هو البحث عن الحقيقة ، والبحث العلمي هو الوسيلة للوصول إلى حقائق الأشياء والظواهر ومعرفة كل العلاقات التي تربط بينها وبعضها البعض ، سواء كانت هذه الظواهر اجتماعية أو اقتصادية أو طبيعية أو غير ذلك ، لذا يستخدم البحث العلمي العلم بقصد دراسة ظاهره معينة لاكتشاف حقائقها ومعرفة القواعد العامة التي تحكمها .

مقدمة

الغرض من العلم (بوجه عام) هو البحث عن الحقيقة ، والبحث العلمي هو الوسيلة للوصول إلى حقائق الأشياء والظواهر ومعرفة كل العلاقات التي تربط بينها وبعضها البعض ، سواء كانت هذه الظواهر اجتماعية أو اقتصادية أو طبيعية أو غير ذلك ، لذا يستخدم البحث العلمي العلم بقصد دراسة ظاهره معينة لاكتشاف حقائقها ومعرفة القواعد العامة التي تحكمها .

التغيير المنظمى (فى المنظمات)

يقصد بالتغيير المنظمى تعديل أساسي فى بعض أجزاء المنظمة أو جميعها .

أهمية التغيير فى المنظمات

- 1- التغيير فى حاجات الزبائن
- 2- إدخال تكنولوجيا جديدة
- 3- الإستجابة للتشريعات الحكومية الجديدة .

قوى التغيير فى المنظمات

- توجد فى المنظمة قوى التغيير وهى نوعان :

1- قوى التغيير الخارجية : تمثل قوى بيئية موجودة فى جميع متغيرات وعناصر البيئة منها :

أ - المستهلكين

ب - المنافسين

ت - التكنولوجيا

ث - الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والدولية .

2- قوى التغيير الداخلية : وهى قوى تغيير تظهر فى إطار الأنشطة الداخلية والقرارات، ومن الحالات التى يحدث التغيير الاخلى من خلالها أ- رغبة الإدارة

العليا فى النمو السريع، وفى هذه الحالة لابد من :

ب- إدخال تكنولوجيا جديدة : يتطلب ذلك تغييرات فى مستوى العاملين والأساليب وبعض الجوانب الأخرى .

ج- إيجاد قسم جديد

- يتم ماسبق في إطار مراجعة فحص النظام لمعرفة الجوانب التي تعوق إدخال التغيير .

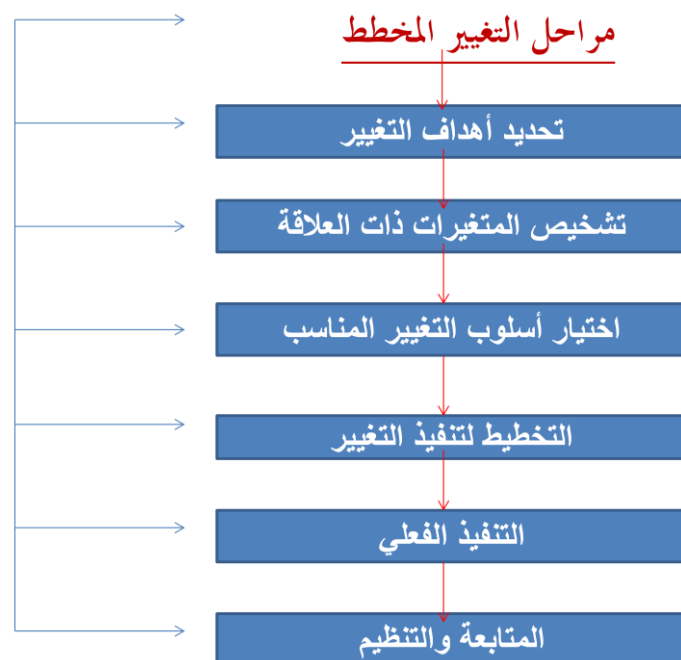
التغيير المخطط التغيير الطارئ

التغيير المخطط

يقصد بالتغيير المخطط تغيير يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة .

التغيير الطارئ

هو إستجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها بسبب محدودية رؤية الأحداث المستقبلية والتنبؤ بتداعياتها .



أنواع التغيير التنظيمي

من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحداً أو أكثر من المجالات التالية :

الأفراد	التكنولوجيا والمعلومات	هيكل المنظمة والتصميم
- السلوكيات - المهارات - الأداء - الإدراك - التوقعات - القيم	- تكنولوجيا المعلومات - التجهيزات والمكائن - العمليات الإنتاجية - تتابع أو تعاقب أنشطة العمل - نظام الرقابة	- تصميم الوظيفة - التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية) - علاقات الرؤساء مع المرؤوسين - توزيع السلطة - أساليب التنسيق - العلاقات الوظيفية والاستشارية - التصميم بأكمله - إدارة الموارد البشرية

مقاومة التغيير

وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

إسباب مقاومة التغيير

- 1- المصالح الذاتية
- 2- نقص الفهم أو الثقة
- 3- عدم الأكد
- 4- إختلاف فى مستويات الإدراك للمواقف
- 5- الشعور بالضياع
- 6- ثقافة المنظمة المحافظة

التغلب على مقاومات التغيير

الأسلوب	متى يستخدم	المزايا	العيوب
المشاركة	عندما يكون للمقاومين خبرة يمكن أن يشاركوا بها	زيادة اندماج العاملين وقبولهم	تحتاج لوقت طويل ويمكن أن يؤدي لحلول غير فاعلة
المفاوضات	ضرورية عندما تأتي المقاومة من مجموعة ذات قوة	يمكن شراء الموافقة والقبول بالتغيير	كلفة عالية ويفتح الباب لجهات أخرى لممارسة الضغط
التربية والاتصالات	عندما تكون المقاومة قائمة على أساس سوء فهم	إزالة سوء الفهم	لا تفيد في حالات فقدان الثقة والمصادقية بين الطرفين
دعم الإدارة العليا	عندما يكون المقاومون خائفين ويشعرون بالقلق	يمكن أن تسهل التغيير وتعديل المواقف وشراء الموافقة	ذات كلفة مرتفعة واحتمال فشل كبير
المنافسة وإعادة الترتيب	عندما تكوم هناك حاجة للحصول على موافقة أو مصادقة مجموعة قوية	غير مكلفة وطريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير	تولد آثار سلبية قبل الأوان وتفقد المسؤول مصداقيته
الإكراه والقسر	عندما تكوم هناك حاجة للحصول على موافقة أو مصادقة مجموعة قوية	غير مكلفة وطريقة سهلة لكسب الدعم للتغيير	يمكن أن يكون غير قانوني وتفقد المسؤول مصداقيته

الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض وإختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع مجموعة أخرى

أسباب الصراع التنظيمي :

- 1- درجة الإستغلال الوظيفي
- 2- التفاوت في السلوك بين الأفراد والمجموعات والأقسام
- 3- تباين وإختلاف الأهداف

مراحل الصراع التنظيمي

- 1- مرحلة الصراع الكامن
- 2- مرحلة الصراع المدرك
- 3- مرحلة الصراع المحسوس
- 4- مرحلة الصراع العلني
- 5- مرحلة ما بعد الصراع

أنواع الصراع التنظيمي

- 1- الصراع الفردي : صراع فردي مع الفرد نفسه وله أسبابه المتعددة
- 2- صراع داخل المنظمة : بين الأفراد أو الجماعات أو بين الإدارات
- 3- الصراع بين المنظمات : بسبب تباين مدركات المنظمات وتقاطع أهدافها والمنافسة الشديدة خاصة إذا كانت الأسواق محدودة

المحاضرة الرابعة عشر

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

مفاهيم أساسية

لتحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال لابد من إستعراض بعض المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الأخلاق

1 - تعريف الأخلاق

يقصد بمصطلح الأخلاق مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التى تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فى ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السئ فى المواقف المختلفة .

2 - مفهوم الإخلاقيات الأعمال

يقصد بأخلاقيات الأعمال المبادئ والمعايير والقيم التى تحكم سلوك المدراء وقراراتهم وتؤثر فى عملهم .

مداخل تفسير الأخلاق

1 - مدخل المنفعة

2 - المدخل الفردى

3 - مدخل الحقوق

4 - مدخل العدالة

مدخل المنفعة

- حسب مدخل المنفعة: يكون القرار أخلاقيا ما دامت نتائجه تراعى منفعة (فائدة) أكبر عدد ممكن من الأفراد .

المدخل الفردى

- حسب المدخل الفردى: يكون السلوك أخلاقيا عندما يعظم المصلحة الفردية.

مدخل الحقوق

- حسب مدخل الحقوق فإن القرار الأخلاق هو ذلك القرار الذى يحترم الحقوق الأساسية للفرد .

مدخل العدالة

- يتضمن الحقوق الأساسية للفرد الحرية، والحياة، والمعاملة الإنسانية، والتعلم، والصحة .

إشكاليات أخلاقية فى مكان العمل

وهى كثيرة، أهمها :

تضارب المصالح ثقة الزبائن التمييز الاتصال الموارد

يظهر تضارب المصالح عندما تتعارض مصلحة فرد مع مصلحة المنظمة.

- قبول الرشوة لتقديم خدمة أو لاتخاذ قرار لصالح الراشي.
- تبجيل الأقارب عن الآخرين في التوظيف وغيره.
- مثال الطبيب في المستشفى وفي العيادة.

الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بثقة الزبائن تظهر الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بثقة الزبائن عندما يعتقد الزبون أن المنظمة لم تبق أهلا للثقة.

- خاصة عندما تسرب المنظمة معلومات خاصة بالزبون.

الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بالتمييز الإشكالية الأخلاقية المتعلقة بالتمييز، تظهر عندما يمنع فرد حقه بسبب دينه، أو عرقه، أو جنسيته، أو لونه، أو

إعاقته، أو أي خصائص أخرى غير الكفاءة .

المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالاتصال المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالاتصال تظهر عندما يكون الاتصال متسببا في ضرر للمنظمة أو للفرد من حيث عدم

صحة المعلومات، أو التشويه المقصود.

المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالموارد المشكلة الأخلاقية المتعلقة بالموارد تنتج عن إساءة الاستعمال لموارد المنظمة (مالية، مادية، ...) واستعمالها لأغراض

شخصية (الهاتف، السيارات، الانترنت ...).

العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقى

1- الفرد

2- المنظمة

3- البيئة

العوامل المتعلقة بالفرد نفسه :وهى عوامل تقع فى إطار نظام القيم للفرد، وهذه العوامل هى :

1 - تربيته

2 - شخصيته

3 - دينه

4 - نراهته

5 - إعتقاداته

6 - بيئته

7 - إحتكاكاته

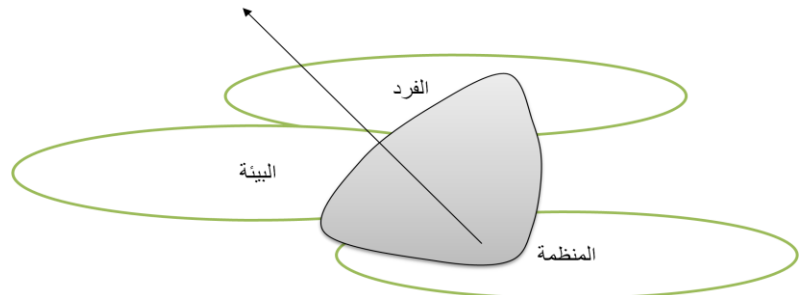
يتأثر السلوك الأخلاقي بالمنظمة ب :

- 1 - معاملات أفراد المنظمة
- 2 - أعمال متعارف عليها بالمنظمة
- 3 - نظام الحوافز الموجود بالمنظمة
- 4 - توزيع السلطة بالمنظمة

- وجميعها تقع ضمن ثقافة المنظمة

الجوانب المرتبطة بالبيئة التي تؤثر على السلوك الأخلاقي في المنظمة :

- 1- القوانين الحكومية والتشريعات .
- 2- الأعراف والقيم الإجتماعية .
- 3- المناخ الأخلاقي في الصناعة .



المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة .

مجالات المسؤولية الاجتماعية

- 1- أصحاب الأعمال
- 2- البيئة الطبيعية
- 3- رفاهية المجتمع بشكل عام

أصحاب المصالح

مجموعة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات وجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها

بعض اصحاب المصالح



المنظمة الأعمال مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح فهي تحرص على :

- توزيع الأرباح على المساهمين
- منح الرواتب للعاملين ومساعدتهم
- دفع الضرائب واحترام قوانين الدولة
- السعي إلى إرضاء الزبائن
- السعي إلى إرضاء الدائنين

المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية

هناك الكثير من المبررات التي التي تفرض المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالبيئة، فضرية التلوث أصبحت غير كافية، ولذلك يجب أن تراعى منظمات الأعمال :

- 1 - الحفاظ على البيئة بعدم تلويث المياه
- 2 - الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الأرض
- 3 - الحفاظ على البيئة بعدم تلويث الجو والهواء
- 4 - مراعاة تنمية البيئة الطبيعية في المدن

جمعيات للدفاع عن البيئة :

- هذه الجمعيات لديها قوة كبيرة
- هذه الجمعيات تضغط على السياسيين لسن قوانين بحماية البيئة
- هذه الجمعيات تضغط على المنظمات من أجل احترام البيئة والإنسان

المسؤولية اتجاه المجتمع ككل

على المؤسسة أن تساهم في:

- الأنشطة الخيرية
- تمويل بعض النشاطات الثقافية
- تمويل بعض النشاطات التعليمية
- المساهمة في الارتقاء بالمجتمع نحو الأفضل

المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

لا تزال المسؤولية الاجتماعية لم تنال موافقة الجميع، فيه بين مؤيد ومعارض، ولكل مبرراته

المؤيدون: PAUL A.SAMUELSON

- منظمات الأعمال تلحق الأضرار بالبيئة، عليها بمسحها ومسح آثارها
- هي مواطن اعتباري في المجتمع
- تحسين صورة المنظمة
- تقليل تدخل الدولة

المعارضون: MILTON FRIDMAN

- تقليل من أرباح المنظمات
- منظمات الأعمال لا تملك خبرة في إدارة المشاريع الاجتماعية
- منظمات الأعمال تدفع ضرائبها

اتمنى لكم التوفيق جميعا

إن أحسنت فمن الله ، وإن أسأت أو أخطأت فمن نفسي والشيطان

لاتنسوا الدعاء قبل المذاكرة والامتحان

ربي اشرح لي صدي ويسر لي امري واحلل عقدة من لساني يفقه قولي

ولاتنسوني من خالص دعائكم

Tooma