



ملزمة مبادئ الإدارة .. مستوى ثاني ..

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

د . سامي الباسين

اللهم إنا نسألك فهم النبيين ، وحفظ المرسلين ، والملائكة
المقربين ، اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك ، وقلوبنا
بخشيتك ، وأسرارنا بطاعتك ، إنك على كل شيء قدير ..

المحاضرة الثانية ... (مفهوم الادارة و مجالاتها)

مفهوم الادارة: الادارة مشتقة من فعل (أدار) و تعني تقديم خدمات للآخرين و تقديم العون لهم ، و بهذا المعنى فان من يعمل بالادارة يقوم بخدمة الآخرين.

ويمكننا تعريفها : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعات المؤثرات الداخلية والخارجية .

عناصر تعريف الإدارة :

- (1) الادارة نشاط متخصص يتطلب معارف ومهارات حتى يمكن اداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب .
- (2) ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة .
- (3) يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال .
- (4) تستلزم الادارة القيام بعدة وظائف تتمثل في [التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – التنسيق – اعداد التقارير – الموازنات]
- (5) لا تعمل الإدارة في فراغ وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.
- (6) تعد الفعالية [عمل الشيء الصحيح] والكفاءة [عمل الأشياء بطريقة صحيحة] من أهم معايير الحكم على الأهداف
- (7) تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء فعن طريقها يتم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانيات والموارد ، فعملية اتخاذ القرارات هي [لب الإدارة] .
- (8) الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عملية ديناميكية متحركة تؤثر في البيئة المحيطة بها وتتأثر بها ، وتعد المرونة من خصائص الإدارة الناجحة .

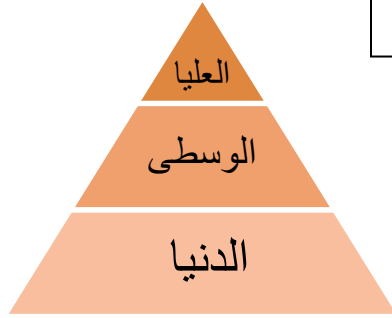
المدير :

هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما ، ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على أداء العمل ، بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب .

- ويمكن أن يُطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة : (**عليا – وسطي – تشغيلية**) في المنظمة .

- المدير لا يقوم بإداء الأعمال بنفسه ، ولكنه يقوم بتوجيه الآخرين نحو انجاز عمل ما

المستويات الإدارية :



الإدارة العليا : هي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المنظمة وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .

الإدارة الوسطى : تختص بوضع الخطط متوسطة المدى ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى .

الإدارة الدنيا : الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء العاملين وتوجهه

أهمية الإدارة :

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد والمنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم ..:

- (1)- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
- (2)- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها .
- (3)- أهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت .
- (4)- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات افراد المجتمع .
- (5)- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية .
- (6)- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .
- (7)- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .
- (8)- اتجاهات العولمة وظهور المنظمات الكونية .
- (9)- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العاملة .
- (10)- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة .

هل الإدارة علم أم فن ..؟! (مهم)

يعد هذا السؤال من أكثر الأسألة شيوعا وقديما بين الدارسين في مجال الإدارة ، وهناك فريقان في هذا الصدد..

يرى الأول : أن الإدارة **علم راسخ** بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية ، فضلا عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية .

ويرى الفريق الثاني : أن الإدارة **فن وليست علم** ، حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص ..

ويمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى **الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها** من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل .

س: - م هي المهارات و المعارف الاساسية التي يحتاجها المدير لكي يشغل موقعا اداريا ؟

❖ المعارف الرئيسية :

- 1- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة
- 2- معارف متعلقة بالوظيفة.
- 3- معارف متعلقة بالعمل الاداري

❖ المهارات الاساسية :

- 1- مهارات فنية
- 2- مهارات انسانية
- 3- مهارات ادراكية

مجالات (قطاعات) الإدارة:

القطاع العام او الحكومي (الادارة العامة): قطاع يسعى الى المحافظة على النظام و تحقيق الامن و العدالة و توفير وسائل التنمية و الرفاهية لأفراد المجتمع (الوزارات الحكومية).

القطاع الخاص (ادارة الاعمال): قطاع يسعى من وراء أنشطته التجارية و الصناعية و الزراعية و التعليمية و الطبية و غيرها الى تحقيق الربح في المقام الاول (البنوك و شركة البناء).

قطاع المنشآت غير هادف للربح : القطاعات الاجتماعية الخيرية و التطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء انشطتها الى التعامل مع قضايا خاصة (جمعية سرطان الثدي ، جمعية يتيم).

القطاع الاقليمي او الدولي: قطاع يسعى الى دراسة قضايا تمس النطاق الاقليمي او الدولي و ليس مجمعا بعينة (هيئة الامم المتحدة ، منظمة المؤتمر الاسلامي ، مجلس التعاون الخليجي)

صفات مشروعات الاعمال (مشروع تجاري):-

1. ان يقدم شيئا نافعا.
2. ان يهدف الى تحقيق الربح.
3. ان يمثل نشاطا اقتصاديا.
4. ان يكون منظما.
5. ان يكون القائمون عليه افرادا و ليسوا حكومات.

عناصر الإدارة :-

1- المنشأة:

تمثل الجهاز الاداري يقوم بتحقيق اهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء كانت هذه الاهداف خدمات كالتعليم او الصحة او كان الهدف منتجات مثل المواد الغذائية او البترولية.

2- الوظائف :

أي منظمة تتضمن عدد من الوظائف التي تعكس اهداف هذه المنظمة.

3- المهام:

حركة النشاط او الوظائف في أي منظمة و التي تعمل على تحقيق الاهداف.

4- الموارد:

لابد من اتاحة الموارد لتحقيق الاهداف و تنقسم هذه الموارد الى (موارد بشرية – موارد مادية – ادوات متعلقة بالمعلومات التي يترتب عليها اتخاذ القرارات.

عناصر العملية الادارية:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة

وظائف المنشأة:

ادارة الموارد البشرية – ادارة التنسيق – ادارة الانتاج – الادارة المالية – ادارة نظم المعلومات الادارية .

المحاضرة الثالثة .. (التطور التاريخي للفكر الاداري) (الجزء الأول)

الادارة نشاط لازم للجماعة الإنسانية منذ نشأتها و كانت محل اهتمام الحضارات القديمة ك الاغريقية و الصرية و الصينية و كذلك اهمية دورها بالحضارة الاسلامية التي استندت الى الكتاب و السنة و ايضا دورها حاليا في الحضارة الاوربية و الامريكية ، سنتناول فيما يلي تلك المدارس:-

اولا / المدرسة الكلاسيكية (التقليدية – العلمية):

تمثل هذه المرحلة الاولى من تطور الفكر الاداري الحديث ، و التي ترى ضرورة معاملة الانسان ي انه يشبه الالة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ،الالمانى ماكس فيبر هو من بدأ بتحليل هذه القيم.

ويمكننا تلخيص السمات الأساسية لنموذج فيبر البيروقراطي في :

- (1) يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- (2) يجب اتباع مبدأ التدرج الهرمي.
- (3) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين .
- (4) الإداري الناجح هو من يدير جهازه بطريقة رسمية .
- (5) يجب حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي .
- (6) التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .

حركة الإدارة العلمية :

- هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة – قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة أنواع (الفني – التجاري – التمويلي – التأمين – المحاسبي – الإداري).

فردريك تايلور:

- ✓ اهتم بتوزيع العمل في مراحله المختلفة .
- ✓ اهتم بضبط الحركة والزمن .
- ✓ كما عني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل.
- ✓ واهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف .

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية :

- تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان في المنظمات.
- **وقد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية ، هي :**
- (1) أن الإنسان حيوان يفكر بطريقة عقلانية ، ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة.
- (2) يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية .
- (3) يتمثل الأفراد مع الآلات ، ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

ثانيا / مدرسة العلاقات الانسانية :-

- ✓ ظهرت كرد فعل يعارض المدرسة الكلاسيكية ، والقيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في اهتمامها بالناس ، ونظرتها للإنسان باعتباره
- أهم عناصر الإدارة ، ونظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا .
- ✓ كما اهتمت بالروح المعنوية للعاملين ، ودرجة الانسجام القائم بينهم ، كذلك الحوافز والرضا الوظيفي .

قامت هذه المدرسة على ثلاث نظريات :-

- (1)- دراسات الهاثورن . [التون مايو] .
- (2)- نظرية الحاجات البشرية . [أبراهام ماسلو] .
- (3)- نظرية (Y) ، نظرية (X) . [دوجلاس ماكريجور] .

تجارب الهاوثورن – ألتون مايو 1927-1932 مصنع الهاوثورن – ويسترن إلكترونيك

- مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال .

التجربة الأولى : اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين .
التجربة الثانية : اختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين .
التجربة الثالثة : اختبار أثر طريقة دفع الأجور والحافز المادي على الكفاءة الانتاجية .

مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

نتائج تجارب الهاوثورن :

- ❖ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت .
- ❖ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
- ❖ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- ❖ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

نظرية إبراهيم ماسلو – نظرية الحاجات



نظرية دوجلاس ماكريجور :

- ❖ واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين ، وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعية ، والإدارة بالمشاركة ، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل ، كما أدخلت أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل .
- ❖ وتعد نظريتا (X ، Y) من أهم الإضافات التي قدمها دوجلاس وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المدبرون وفقاً للنظرية التي يقتنعون بها .
- ❖ حاول كثير من المديرين تبني نظرية (Y) ، إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدماً فيها بسبب التشويش والارتباك الحادتين في العمل نتيجة الحرية الزائدة في العمل .

نظرية X :

- وضع دوجلاس ماكريجور نظريته الأولى (X) ، وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين .
- طالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة .

أسس نظرية X :

1. لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
2. يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
3. الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
4. يقتقد الإنسان العادي المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية :

يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج ا ل لازم لتحقيق الأهداف .

هل نجحت هذه النظرية ؟

- رأى ماكريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب.
- كما أتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة .
- ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى تعكس الأولى تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين وهي نظرية (Y) .

نظرية Y :

- يجب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت لها ظروف المناسبة لذلك.
- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته - للعمل.
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته ، وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.
- وإذا أعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادراً على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

الفرق بين النظريتين :

- يتبع المدبرون الذين يؤمنون بنظرية X المدرسة الكلاسيكية ، ويعاملون الإنسان كآلة.
- لكن المدبرين الذين يؤمنون بنظرية Y فإنهم يتبعون المدرسة السلوكية.

الانتقادات للمدرسة الانسانية :

- توصلت إلى العديد من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث.
- أنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل ، وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصراً ثابتاً لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

ثالثاً / المدرسة التجريبية :-

- ✓ ظهرت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية.
- ✓ تعتمد هذه المدرسة على الممارسة العملية أكثر من الجانب النظري.
- ✓ ابرز روادها وليام نيومين ، بيتر دركر.

- وتقوم المدرسة التجريبية على اهم 3 مبادئ أساسية :

- 1- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ، ونفهم من ذلك تحديد واجبات ومسؤوليات للمدير ومهام للإدارة .
- 2- العمل على تضيق نطاق الإشراف .
- 3- وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

وبالرغم من هذا كله لم تسلم هذه المدرسة من الانتقاد كما اعتبرها النقاد بأنها مجرد حكم وأمثلة عامة من كونها مبادئ علمية للإدارة

المحاضرة الرابعة ..

(التطور التاريخي للفكر الإداري) " الجزء الثاني "

رابعاً / مدرسة النظم الاجتماعية :-

لقد أهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات و هي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى.

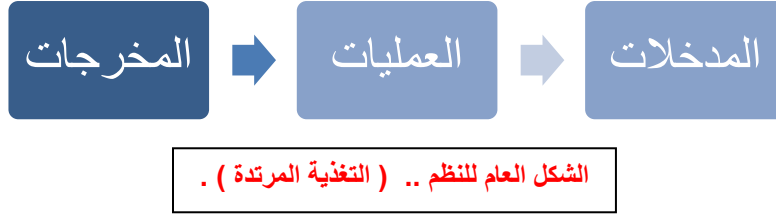
هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سيلزنيك (1949) و بارسونز (1956).

وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر الأربعة التالية (عند تحليل منظمة) :

- 1- **المدخلات :** جميع الامكانيات الداخلة للمنظمة من بيئة خارجية مثال : **امكانيات البشرية - المادية - المعنوية**
- 2- **المخرجات :** وهو كل ما يخرج من المنظمة من سلع وخدمات .

3- **العمليات** : تعني كافة الأنشطة والممارسات التي تحول المدخلات إلى مخرجات .

4- **التغذية المرتدة** : أي التأثير المتبادل بين المخرجات و البنيسة و المدخلات سواء سلبيا أو إيجابيا.



خامسا / المدرسة المعاصرة في الادارة :-

- وهي تمثل الفترة الراهنة التي نعيشها وهي تعتبر مزيجا تراكميا من المبادئ والافكار للمدارس السابقة.
- الا انه يتعين علينا – رغم الاقرار بأهمية ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر اداري – القول بأن تطور المنظمات الادارية الحديثة و لتعقيدات التي تشهدها الادارة ، وفي اطار المنافسة العالمية و المحلية الحادة - قد حفز كثيرا من الباحثين في مجالات الادارة الى طرح عدة نظريات و المداخل الجديدة في الادارة كالآتي :

أ. النموذج الياباني في الادارة :

يركز النموذج الياباني في الادارة على جوانب من الادارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات اخرى خارج اليابان و كان رائد هذا النموذج " **وليم اوشي** " : صاحب نظرية **Z** ، التي يهدف من ورائها الى استفادة الصناعة الامريكية من التجارب اليابانية الادارية مع الاحتفاظ بالقيم الامريكية و لقد أكدت نظرية **Z** على عدة قضايا ادارية منها :

- 1) ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الامان الوظيفي و مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- 2) الاهتمام بالجودة و ايجاد سياسات واضحة فيما يتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين و التحكم بالمعلومات.
- 3) الاهتمام بالجوانب الانسانية و القضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

ب . نظرية الثقافة التنظيمية :

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات مؤسسها هو العالم " **شاين** " وتقوم هذه النظرية على فلسفة أن تقوم على افتراضات ملموسة عن الإنسان والبيئة كالقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد.

ويشير شاين إلى أن الثقافة التنظيمية تكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد ، كما يرى أن دراستها يجب أن تشمل على 3 جوانب رئيسية هي : [**الظواهر الملموسة – قيم وافتراضات لأعضاء التنظيم بشأن طبيعة الإنسان – البيئة**]

ج . إدارة الجودة الشاملة (الكلية) (TQM) .

- من المفاهيم الحديثة في الإدارة في كافة المنظمات .
- يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة و من أبرز نظريه ادوارد ديمينج.
- اختارتها اليابان استراتيجية لها بعد الحرب العالمية الثانية .
- و تعرف إدارة الجودة الكلية بأنها : مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر و الطويل الامد للجودة في جميع المراحل و المستويات و الوظائف في المنظمة بما يحقق رضا المستهلك.

- من أهم متطلبات تحقيقها في منظمات الأعمال :

- 1- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول في اهتماماتها.
- 2- التأكيد على أهمية دور العميل من الخدمة او المنتج .
- 3- التحسين المستمر للعمليات و الاجراءات .
- 4- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة و ليس على اخر مرحلة فقط .
- 5- التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- 7- اشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة.

مهم جدا " لقد اصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الادارة الحديثة بل يمكن القول بأن الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع انحاء العالم بما فيه العالم العربي"

■ مبادئ ديمينج الأساسية لإدارة الجودة :

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- 2- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- 3- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- 4- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل .
- 5- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
- 6- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .

7- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .

8- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق .

9- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .

10- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم .

11- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين أي " **جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول** " .

د . إعادة الهندسة :

ظهر مفهوم ادارة هندسة الادارة Business Reengineering على يد مايكل هامر .

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (ادارة) ويقصد بها إعادة البناء التنظيمي من جذوره وإعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الاداء و تخفيض التكلفة و جودة المنتج .

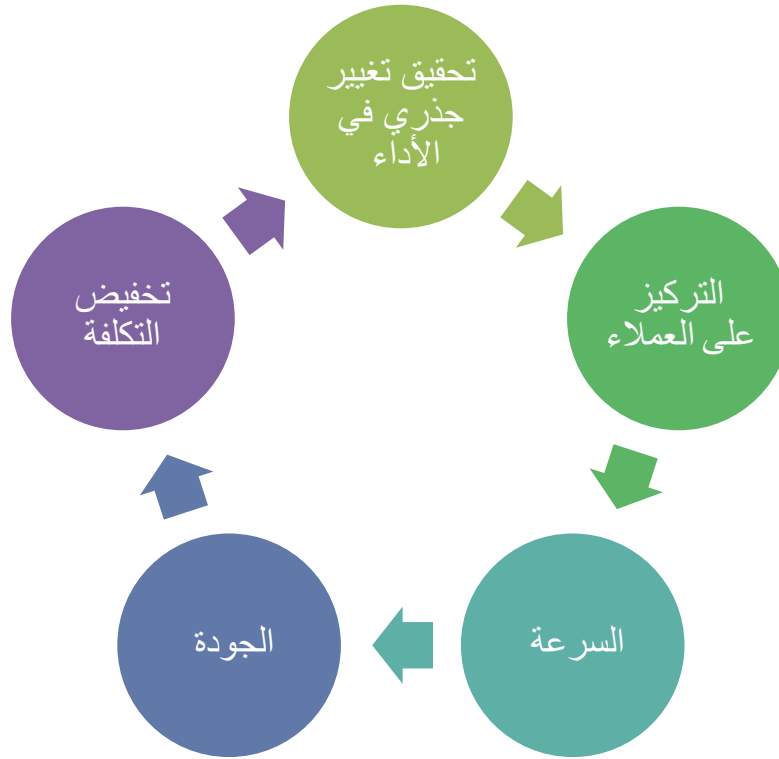
ويتسم بثلاثة خصائص :

١- إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية .

٢- الإستخدام الضروري لتقنية المعلومات

٣- التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية .

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :



المحاضرة الخامسة .. (التخطيط) (الجزء الأول)

تعريف التخطيط :

- التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً .

- تحديد اهداف المنظمة ، وسبل إنجازها .
- التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهةته .
- عملية فكرية تعتمد على المنطق ، والتريث لتوضيح الاهداف والبحث عن انسب السبل لتحقيقها.

خصائص التخطيط :

1. مستقبلي (تحدد من خلاله الادارة ما ستقوم به وكيف ؟) .
2. توقعي (يعتمد على التنبؤ ، ومحاولة سبل اغوار الظروف غير المؤكدة في العمل) .
3. يعتمد على القرارات والاجراءات المتلاحقة ، التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة) .
4. يركز على الاهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الاهداف المستقبلية .
5. عملية مستمرة ، فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين ، بل تعدد معه الاهداف .

فوائد التخطيط :

- وضع أهداف واضحة للعمل .
- تحقيق التناسق بين الاهداف المتعددة .
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة .
- ترشيد الانفاق .
- الرقابة على الاداء . " يضع معايير على الاداء "
- وضع البرامج الزمنية للإنجاز .
- تنظيم العمل .

انواع التخطيط :

انواع التخطيط :	
حسب المدة الزمنية :	حسب المستوى الإداري :
التخطيط الطويل الأجل .	على مستوى الإدارة العليا .
التخطيط المتوسط الأجل .	على مستوى الإدارة الوسطى .
التخطيط قصير الأجل .	على مستوى الإدارة الدنيا .

المعيار الزمني :	يطلق عليه :	المدة :
طويل الأجل .	التخطيط الاستراتيجي .	يتراوح من 3 إلى 10 سنوات .
متوسط الأجل .	التخطيط التكتيكي .	يتراوح من سنة إلى أقل من 3 سنوات .
قصير الأجل .	التخطيط التشغيلي .	أقل من سنة [يوم - أسبوع - ساعة - شهر]

- الخطة عندما تزيد عن 3 سنوات فإن المتخصصين والخبراء والباحثين ينظرون لهذه الخطة بحذر ، أي أن الخطط التي تزيد عن 3 سنوات تخضع لعمليات مراجعة للتأكد بأنها لازالت صالحة لإنجاز المطلوب .
- يبدأ التخطيط متوسط الأجل بتحديد مراحل الإنجاز بالنسبة للخطط طويلة الأجل .

الاستراتيجية : هي خطط مستقبلية عامة لا تدخل بالتفاصيل .

الخطط متوسطة الأجل هي ترجمة للخطط الاستراتيجية وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا .

مهم جدا: يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض .

المستويات الادارية :

تقسيم الخطة و مدتها حسب المستوى الاداري يكون كالآتي:-

المستوى الاداري:	نوع الخطة:	فترة الخطة:
الادارة العليا (مجلس الادارة ، المدير العام)	استراتيجية	طويلة الأجل
الادارة الوسطى (مديرو الأقسام ، مساعدو المدراء)	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الادارة الدنيا (المشرفون ، رؤساء فرق العمل)	تشغيلية	قصيرة الأجل

المحاضرة السادسة .. (التخطيط) (الجزء الثاني)

عناصر التخطيط :



اولا / الأهداف

- **تعريفها:** هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- و تكون الأهداف بالعادة :
- ✓ عامة او محدودة.
- ✓ طويلة المدى او قصيرة المدى.
- ✓ أساسية على مستوى المنشأة بأكملها أو فرعية على مستوى الأقسام

الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

- * الوضوح .
- * القابلية للقياس .
- * المشروعية.
- * الواقعية .
- * محددة بوقت.

ثانيا / السياسات :

تعريفها : هي مجموعة المبادئ والقوانين والقواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الادارية.

- هي بمثابة الاطار الموجه لعملية تنفيذ الاهداف وتحقيقها .
- وهي ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الافراد .
- **ومن أمثلتها :** التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ، أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

ثالثا / القواعد:

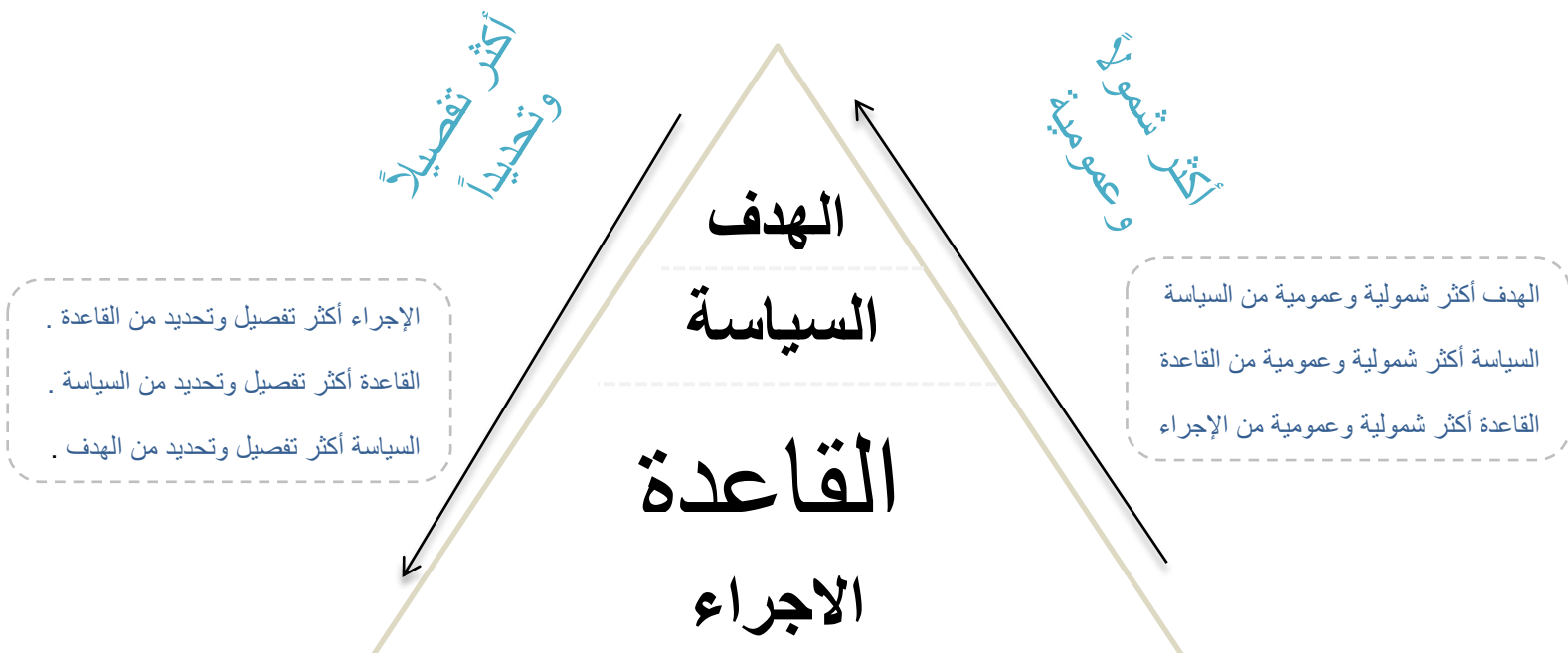
تعريفها : هي ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

ومن امثلة القواعد : الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حين تكون الاشارة حمراء .

رابعا / الاجراءات

تعريفها : سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .
وهي تختلف عن القواعد في انها أكثر تحديداً لما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين
ومن امثلة الاجراءات : اجراءات التسجيل في جامعة الدمام ، استخراج جواز السفر ، التقديم على وظيفة.

تدرج عناصر التخطيط :



خطوات التخطيط :



(1)- **تحديد الأهداف :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس .

(2)- **جمع المعلومات :** جمع معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل ، و يتطلب ذلك تقدير الاحداث و الظروف المحيطة و الظروف المستقبلية و تحليل جوانب الضعف و القوة .

سؤال مهم : ما نوع المعلومات التي يجب ان تجمع حتى يكون التخطيط ناجحا و محققا للأهداف ؟

(3)- **وضع الافتراضات :** وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن ان يتعرض لها المشروع و وضع افتراضات حول الظروف السابقة ، و تندرج هذه الافتراضات تحت طرفين :

- ❖ **الطرف الأول :** تكون الظروف المستقبلية موجبة ومشجعة .
- ❖ **الطرف الثاني :** تكون الظروف المستقبلية سالبة ومحبطة .

سؤال / ما هي الاسئلة التي يجب ان تجيب عليها الادارة عند وضع الافتراضات ؟

- i. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط باعداد الخطة؟
- ii. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
- iii. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات نحو التأثير الداخلي و الخارجي المحتمل في المستقبل ؟
- iv. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها ؟

(4)- **تحديد البدائل و الاختيار من بينها :** تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية .

- ويتم تقويم البدائل على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الانسانية والجهد المطلوب والامكانيات المتاحة .

- مثال : اذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار 10 % فان البدائل يمكن ان تكون :

- a. البيع بسعر اقل.
- b. ادخال تغييرات على المنتج.
- c. البحث عن اسواق جديدة.

5- التنفيذ وتقويم النتائج : الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ . وبعد البدء به تبدأ خطوة تقويم النتائج بين المخطط والمنفذ.

سمات التخطيط الفعال :

- * وضوح الهدف . * المرونة .
- * البساطة . * المشاركة في الإعداد .
- * الواقعية . * تحقيق التوازن .
- * المتابعة والتقويم .

معوقات التخطيط :

- البيئة العقدة .
- نقص المعلومات .
- مقاومة التغيير .
- عدم الواقعية .
- عدم التنسيق .
- وجود القيود .
- الوقت والكلفة .

