



كلية الآداب - المستوى الأول -

مبادئ الإدارة

د / جهاد عبدالله عفانه

تنسيق / MOONA22

المحاضرة الخامسة

اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

موضوعات الفصل: 1

- تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الادارية.
- القرار (مفهومه ،أنواعه، ومراحل صناعته واتخاذَه)
- ظروف اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرار .

مقدمة :

- تعتبر القرارات جوهر العملية الادارية والمحصلة النهائية لنتائج عمل المديرين ،لذلك يجب أن تعطى أهمية خاصة بكل مراحلها
- إضافة لكونها عمل جماعي يأتي في إطار اسلوب فاعل للمشاركة وتبادل الآراء بين مختلف مستويات التنظيم .
- ويبرز تأثير تكنولوجيا المعرفة بزيادة فاعلية تلك القرارات لتحسين الأداء.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية :

لقد أصبحت منظمات الأعمال مستفيدة كثيراً من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها، حيث أزيلت الحواجز، وأصبحت المنظمات أكثر شفافية وانفتاحاً ، وظهر العاملون المعرفيون ((رأس المال المعرفي))

كما وتحددت قدرات المنظمة ممثلة بعاملها في مجالين أساسيين وهما :
- قابليات حاسوبية : القدرة على استخدام الحواسيب لخلق الميزة .
- قابليات معلوماتية : القدرة على استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات.

تكنولوجيا المعلومات والمنظمات :

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل عدد المستويات الادارية (تنظيم مسطح أو مفلطح) ، وبالتالي قل عدد المديرين المساهمون والمسهلون لحركة انتقال المعلومات بين المستويات ، وذلك لقيام أجهزة الحاسب والاتصال بجزء كبير من مهامهم.
كما وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بجعل التجارة الإلكترونية e-Commerce (الشراء والبيع وعقد الصفقات عبر الإنترنت) واقعاً جديداً يجب التعامل معه، وبالتالي زادت الفرص بسبب سرعة اتخاذ القرار واستخدام المعلومات بوقتها المناسب. كما وأوجدت تكنولوجيا المعلومات (المكاتب المؤتمتة)، أو كما يطلق عليها اليوم (بالمحطات الذكية أو الأنيفة) التي ربطت الحواسيب مع بعضها لتسهيل العمل.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على العملية الإدارية:

بشكل عام ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أدوار المديرين وتفعيل الممارسة للعملية الإدارية، وذلك بفعل حركة المعلومات، وسرعة الاتصالات، ووضوح الأهداف، وزيادة التكامل والتنسيق، والقياس السريع للنتائج، وزيادة فرص التحاور وفرص النجاح أمام الإدارة.

مفهوم القرار وأنواعه :

مفهوم القرار:

اختيار بديل أمثل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

الأركان الثلاثة الأساسية للقرار:

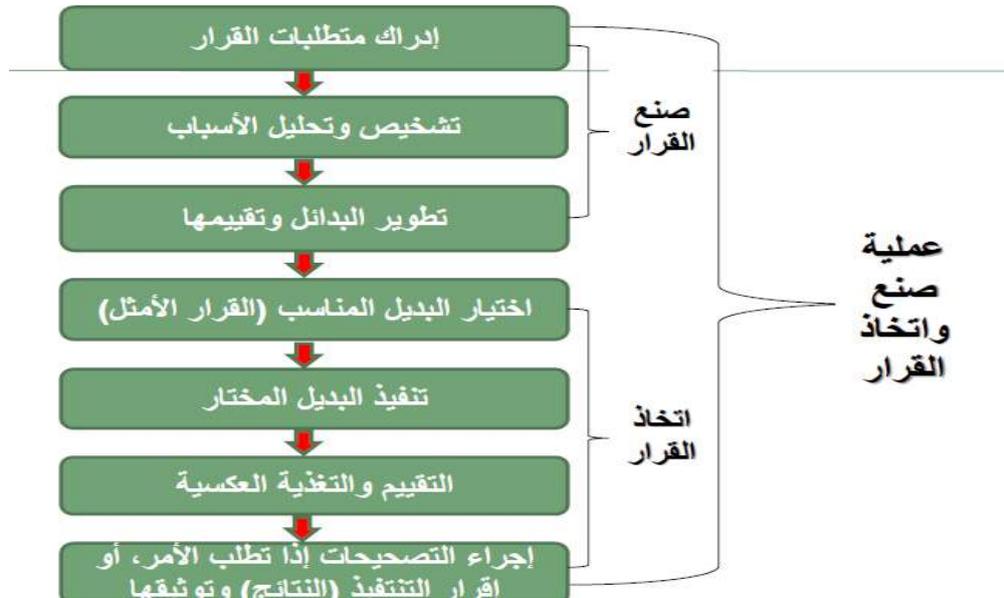
أ- وجود البدائل.

ب- حرية الاختيار.

ج- وجود الهدف: وإلا أصبح القرار عمل عشيا .

وعادة ما يرتبط القرار بظهور مشكلة تحاول الإدارة حلها من خلال تشخيصها واتخاذ الإجراء المناسب. ويأتي الحل في إطار **صناعة القرار**: مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل وتقييمها والتوصية بأفضلها. حيث يليها **عملية اتخاذ القرار**: عملية اختيار البديل المناسب للبدء بالتنفيذ والتقييم، واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

مراحل صناعة واتخاذ القرار :



مراحل صناعة واتخاذ القرار :

1 - مرحلة إدراك متطلبات القرار:

يواجه المديرين الحاجة لاتخاذ القرار عندما تكون هنالك **مشكلة** (موقف تقشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها أو تكون بعض أوجه الإنجاز غير مرضية). أو **فرصة** (موقف يرى فيه المديرين إنجازات منتظمة تتجاوز الأهداف الموضوعة حالياً).

عادة ما يقع المديرين في هذه المرحلة بالكثير من الأخطاء الشائعة ومنها:

أ- تعريف المشكلة أو الفرصة بشكل واسع جداً أو ضيق جداً.

ب- التركيز على الأعراض للمشاكل وليس على أسبابها.

ج- الاختيار الخاطئ للمشكلة أو الفرصة، والتعامل معها.

2 - تشخيص وتحليل الأسباب: بمعنى تحليل الأسباب الرئيسية المرتبطة بالموقف،

أو المشكلة، أو الفرصة. وتجدر الإشارة هنا إلى الأسلوب الياباني الشائع في

تحليل السبب والأثر (عظام السمكة).

3 - تطوير البدائل: أي البحث عن الحلول للمشكلة. حيث أن أحد الأسباب لفشل القرارات

هو محاولة الإدارة البحث عن حلول محدودة جداً، وذات علاقة ضيقة بالأسباب.

4 - تقييم البدائل: بمعنى معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من

الفرصة. ومن أهم الاعتبارات المستخدمة لتقييم البدائل (التكلفة، التوقيت، قبول

المعنيين، الجوانب الأخلاقية،...)

* تلعب شخصية المدير وميله دور كبير في قبول أو الميل للمخاطرة وذلك في

ضوء وجود فرصة واعدة بالربح أو الخسارة.

5 - اختيار البديل المناسب (القرار الأمثل): وذلك في ضوء المعايير الموضوعية

عند المقارنة. كمعيار أكبر الأرباح، أو أقل التكاليف،....

6 - تنفيذ البديل المختار: أي ترجمة البديل المختار إلى أفعال من خلال القدرات

التنظيمية للحصول على نتائج مرغوبة.

7 - التقييم والتغذية العكسية: فالقرار لا ينتهي عندما يوضع موضع التنفيذ، بل لا

بد من دراسة وتقييم النتائج الإيجابية والسلبية

8 - إجراء التصحيحات إذا تطلب الأمر، أو إقرار التنفيذ (النتائج) وتوثيقها

أنواع القرارات :

تصنّف القرارات وفق الأساسين هامين وهما:

1) القرارات المبرمجة: وهي حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية. أي أن القرار يمكن

صياغته وبرمجته مسبقاً لتنفيذه عند الحاجة. وتستخدم هذه القرارات لحل **مشاكل نمطية أو مهيكلة**،

مشاكل واضحة وذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية، ويمكن توقعها. وتتخذ على

المستوى الأدنى والأوسط أكثر من الأعلى.

2) القرارات غير المبرمجة: وهي حلول خاصة لمشاكل غير مهيكلة

موقف غامض وناقص المعلومات يتطلب قرار غير مبرمج. وهي قرارات ذات مخاطرة عالية (حالة

عدم تأكد، ومن ثم مخاطرة) وعادة ما تتخذ على مستوى الإدارة العليا عند حدوث تغيرات في البيئة

الخارجية بهدف الاستجابة لها.

* لعل أصعب القرارات غير المبرمجة هي التي تتخذ في ظل حصول الأزمة (موقف حرج غير متوقع

يمكن أن يقود إلى كارثة إذا لم يُعالج بسرعة وبشكل مناسب)
* من الأسس الأخرى لتصنيف القرارات، قرارات استراتيجية (غير مبرمجة عادة)، وقرارات تكتيكية، وقرارات تشغيلية...الخ.

ظروف اتخاذ القرار ونماذجه :

* تعتبر المخاطرة، ووفرة المعلومات أو ندرتها، وتفضيلت المدير من الأمور المؤثرة على القرار.

مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها:

- 1 - تعدد معايير صناعة القرار: مثل إرضاء أصحاب المصالح.
- 2 - عدم الوضوح للكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل
- 3 - المخاطرة وعدم التأكد: الناتجة عن نقص المعلومات، وسرعة التغير.
- 4 - المضمون بعيد المدى للقرار.
- 5 - الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.
- 6 - تدخل العديد (أشخاص، مجموعات، أقسام، إدارات) في صناعة القرار واتخاذها.
- 7 - تباين اتجاهات وقيم الأفراد والمجموعات المشتركة في صناعة واتخاذ القرار.
- 8 - النتائج غير المقصودة أو المتوقعة.
- 9 - قلة الوقت المتاح لإتخاذ القرار

الظروف التي يتأخذ في ظلها القرار :

- 1 - **التأكد التام:** تشير إلى المعرفة التامة لدى المقرر بحالات الطبيعة. وهي قرارات مبرمجة، وذات نسبة نجاح عالية. (أعلى الأرباح في حالة الربح، وأقل تكلفة في حالة الخسائر).
- 2 - **المخاطرة:** تشير إلى معرفة المقرر باحتمالية حدوث حالات الطبيعة. كما وأن الأهداف في ظلها واضحة لمتخذي القرارات، إلا أن المعلومات غير كاملة، الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد الاحتمالات في القرار. تلك الاحتمالات التي قد تكون موضوعية (محسوبة). أو شخصية (حكم شخصي).
- 3- **عدم التأكد:** تشير لعدم معرفة المقرر باحتمالية حدوث حالات الطبيعة. حيث يوجد نقص كبير في المعلومات، كما وأن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير. وغالبا ما يقتصر القرار على تحقيق نتائج مرغوبة من قبل المديرين.
- 4- **الإبهام (الغموض التام):** حالة تنسم بعدم الوضوح التام، كما وأن الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذي القرارات، والمعلومات غير متوفرة، والبدائل صعبة التحديد. وتوصف المواقف التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف الشريرة مواقف يطلب فيها اتخاذ قرارات تنسم بصراع بين الأهداف والبدائل، وسرعة تغيير الظروف، وغياب الرابط بين عناصر القرار.

المشاركة في اتخاذ القرار ودور المعرفة :

* إن عملية اتخاذ وصنع القرار في منظمات الأعمال عملية جماعية وليست فردية، فمن النادر....

المشاركة في اتخاذ القرار:

في البداية كانت القرارات فردية أو بمشاركة محدودة جدا بسبب استقرار البيئة، ووفرة الموارد، وسهولة التنبؤ بالطلب، وقلة المنافسين. إلا أن المشاركة تزايدت تدريجيا بسبب ضخامة حجم المنظمات، وحدة المنافسة، وزيادة قوة النقابات، وزيادة مطالبات العاملين... الخ. فقد أدركت الإدارة الفوائد الناتجة عن المشاركة، حيث أن أفضل أسلوب يعبر عن المشاركة هو (الإدارة بالأهداف، والإدارة اليابانية).

أهم العوامل المؤثرة في مستوى المشاركة:

- ✓ مدى أهمية القرار.
- ✓ درجة التزام المرؤوسين بالمشاركة بالقرار.
- ✓ مستوى خبرة المدير.
- ✓ مستوى الدعم المقدم من المرؤوسين للأهداف.
- ✓ مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم.
- ✓ خبرة الفريق وكفاءته.

القرار الفردي والقرار الجماعي :

المديرين لا يلزمون أنفسهم بطريقة واحدة لحل المشاكل، حيث تحدد الطريقة المناسبة بعد فحص المشكلة، وفي ضوء الوقت المتاح ونوعية القرار المرتبط بحل المشكلة.

مزايا القرارات الجماعية:

- 1 - كمية كبيرة من البيانات والمعلومات والخبرات (البدايل) المرتبطة بالحل.
 - 2 - زيادة فهم الأعضاء لطبيعة القرارات وتقبل نتائجها.
 - 3 - زيادة فهم والتزام الأعضاء بالعملية التنفيذية.
 - 4 - زيادة درجة المشاركة، والإبداع، والتطور، والروح المعنوية في العمل.
- * إلا أنه توجد بعض نواحي القصور أهمها (الضغوطات والاضطرار للمجاعة، واحتمالية هيمنة فئة محدودة على القرار، واحتمالية تمثيل مصالح شخصية ضيقة أو وجهات نظر الإدارة العليا، وتشنتت المسؤولية، والحاجة لوقت طويل، وتكاليف كبيرة،...)
- * القرار الفردي له مزايا وعيوب معاكسة للقرار الجماعي.

المحاضرة السادسة

أساسيات التنظيم

موضوعات الفصل :

▪ التنظيم كوظيفة إدارية (مفهوم التنظيم، مراحل، مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي، التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف، وأسس تجميع الوحدات التنظيمية).

▪ أنواع الهياكل التنظيمية (الهياكل التقليدية، والهياكل الحديثة).
(المحاضرة السابعة)

قضايا أخرى مهمة في التنظيم (سلسلة الأمر، السلطة وأنواعها، المسؤولية، المساءلة، التفويض، نطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية). (المحاضرة السابعة).

مقدمه :

تعتبر العملية التنظيمية الوظيفة الثانية للمديرين، وترتبط بثالث عناصر مهمة: أولها: يهتم بإيجاد هيكل تنظيمي فاعل . ثانيها: يتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمة بهدف التأقلم مع بيئتها . ثالثها: يتعلق بثقافة المنظمة.

التنظيم كوظيفة إدارية :

فهوم التنظيم :

تقسيم وتوزيع للمهام من خلال إنشاء الإدارات والأقسام والوحدات لاستغلال الموارد استغلالاً أمثل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة في عملية التخطيط (تفعيل الخطط وتنفيذها).

مراحل العملية التنظيمية:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة.
- 2- مراعاة طبيعة الخطط والأهداف.
- 3- تحديد المهام الرئيسية الأساسية المطلوبة والضرورية للعمل.
- 4- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر.
- 5- تخصيص الموارد.
- 6- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية

مفهوم الهيكل التنظيمي:

"بناء أو أطار يضح أقسام وإدارات ووحدات المنظمة وعلاقتها وروابط الاتصال بينها"

وتكمن الصعوبة في جعل هذا الهيكل (مرنا) لكي يتجاوب مع معطيات بيئة العمل السريعة والمستمرة في التغيير.

مكونات الهيكل التنظيمي:

أ- الهيكل الرسمي: الهيكل المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية، ويحوي في إطاره العلاقات والمسمايات الرسمية للوحدات التنظيمية. وهو هيكل موثق، ومكتوب، ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة عن الجهات التي تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك.

* وعادة ماتصور أو تمثل الخارطة التنظيمية أبعاد وأجزاء الهيكل التنظيمي الرسمي.

ب- الهيكل غير الرسمي: يكمن خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاله العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة، ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية، وتلاحظ بعض مؤشرات من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة. كما وله دور مهم للمساعدة في نجاح المنظمة، ويمكن أن يكون العكس.

التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف:

إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي **تصميم الوظائف**-----> تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بكل وظيفة.

ثم تحديد **التخصص الوظيفي** -----> تقسيم وظائف المنظمة إلى مهام أصغر تسند إلى أفراد متنوعين. ويقوم هذا التخصص على مبدأ تقسيم العمل.

فوائد التخصص الوظيفي:

- الأحتراف في أداء المهمة لكونها صغيرة ومحددة.
- تقليل الوقت الضائع بسبب عدم الحاجة للانتقال لمهمة أخرى.
- المساعدة في تطوير تقنيات أداء الوظيفة.
- إمكانية تدريب موظفين بديلين وبتكاليف أقل.

سلبات التخصص الوظيفي:

- قد تتحول الوظيفة المتخصصة جدا إلى وظيفة روتينية مملة تخلو من التحدي والتحفيز والإبداع بغاية التطوير.
- يمكن أن تكون جودة العمل المنجزة منخفضة.
- * لا بد من وجود حدود للتخصص (بمعنى أن لانصل به إلى درجة الميوعة)

بدائل التخصص الوظيفي:

- ❖ **التدوير الوظيفي:** تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي ومنظم، بحيث يمارس مهاما مختلفة في إطار نفس التخصص.
- ❖ **توسيع الوظيفة:** زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة مع بقاؤها في نفس المستوى الإداري.
- ❖ **إغناء (إثراء الوظيفة):** زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة، والحصول على مزيد من الرقابة والصالحيات على مستوى أعلى.
- ❖ **مدخل خصائص الوظيفة:** الربط بين متطلبات الوظيفة ورغبات الموظف.
- ❖ **فرق العمل:** مدخل يعطي مسؤولية كبيرة للمجموعة لتصميم نظام العمل بهدف زيادة الاداء.

أسس تجميع الوحدات التنظيمية:

- يطلق عليها التقسيم **إقامة الدوائر والأقسام** ----> عمليات تجميع الوظائف والأفراد لتشكيل الوحدات والدوائر في إطار ترتيبات منطقية معينة.
- (**التخصص** ----> **عملية إقامة الدوائر** ----> **تشكيل الهيكل التنظيمي**)
- وتختلف مدى الحاجة إلى هذا التجميع من منظمة صغيرة إلى كبيرة.

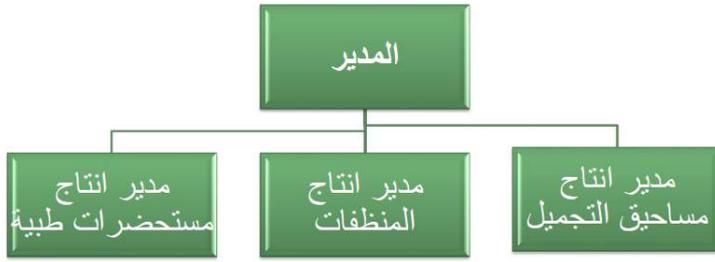
وتتمثل أسس التجميع بما يلي:

- 1- **الاساس الوظيفي:** تجميع الافراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية.



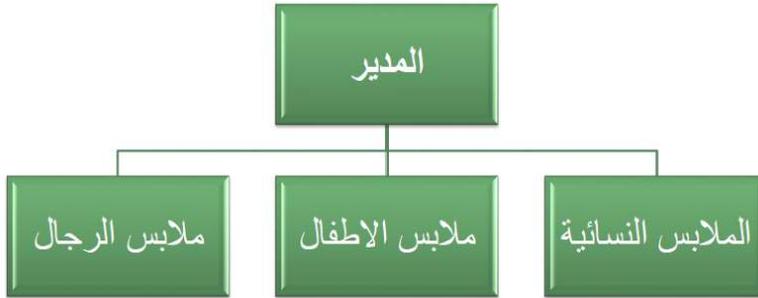
- 2- **على أساس المنتج:**

تجميع الوظائف والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء أكانت سلع أو خدمات.



3- على أساس الزبائن:

أي التجميع على أساس الزبائن بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل.



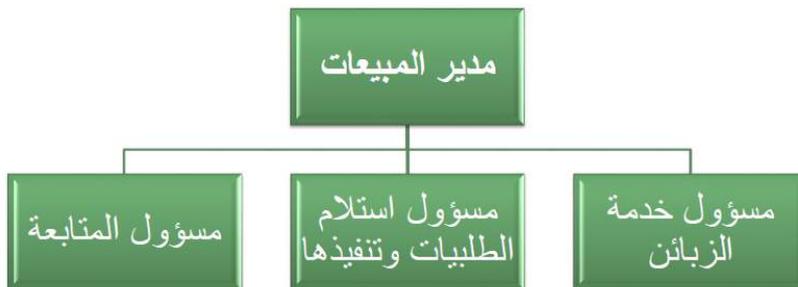
4- الاساس الجغرافي :

أي التجميع على أساس المناطق الجغرافية والأماكن المختلفة.



5- على أساس العملية الانتاجية:

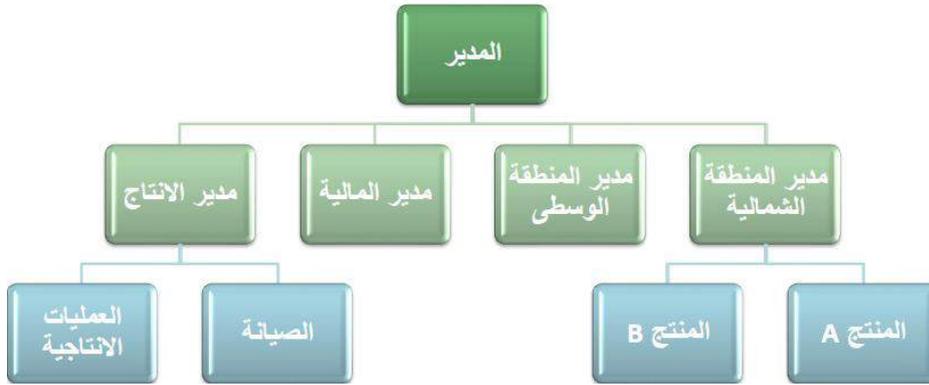
أي تجميع الأنشطة التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها.



6- على أساس وجبة العمل:
أي على أساس وقت أداء المهام أو الوظائف.



7- المختلط المركب :
أي الجمع بين اثنين أو أكثر من أسس التجميع السابقة.



المحاضرة السابعة

تابع اساسيات النظام

موضوعات الفصل :

- أنواع الهياكل التنظيمية (الهياكل التقليدية، والهياكل الحديثة)
- قضايا أخرى مهمة في التنظيم (سلسلة الأمر، السلطة وأنواعها،المسؤولية، المساءلة، التفويض، نطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية)

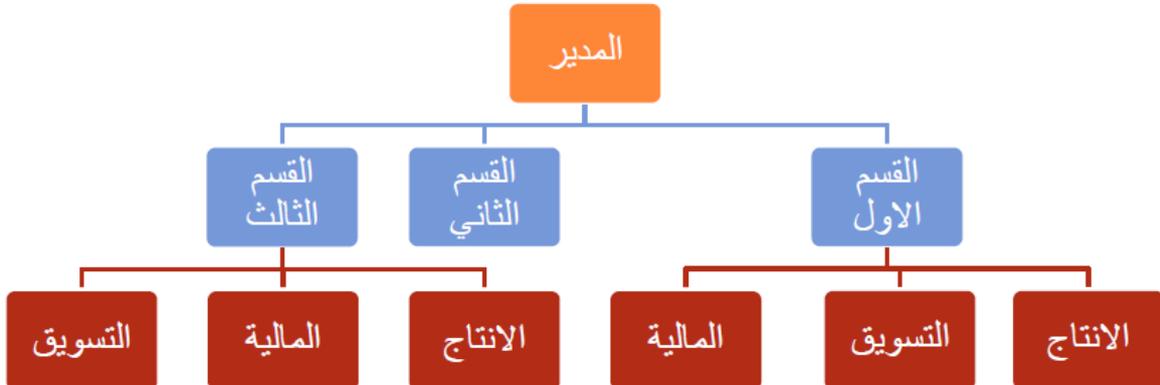
أنواع الهياكل التنظيمية :

*الهيكل التنظيمي لايمثل غاية بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف

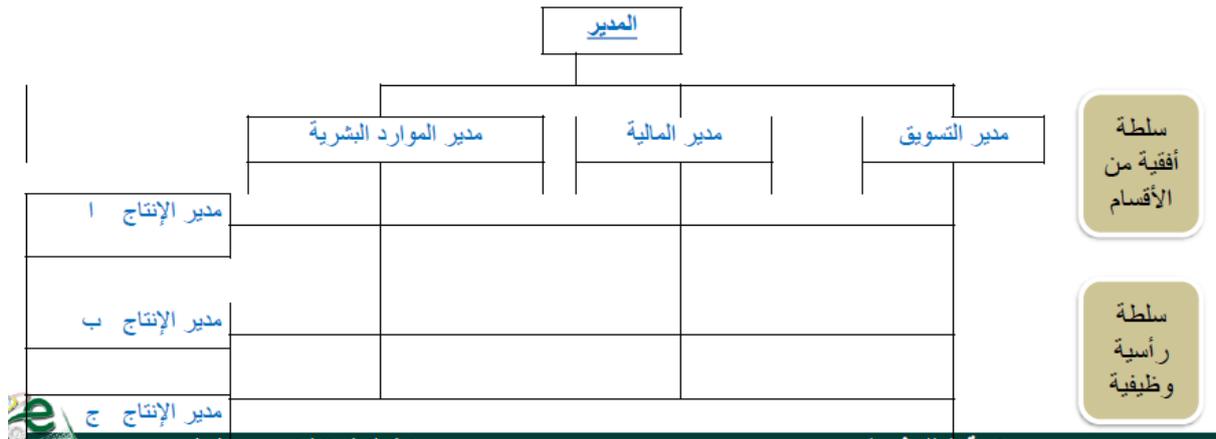
أ-الهياكل التقليدية: معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى الوقت الحاضر. ويقسم هذا النوع إلى :

1-الهيكل الوظيفي: أقدم الهياكل ويقوم على فكرة الأساس الوظيفي السابق، بحيث يتم تجميع الأفراد والوظائف بناء على تشابه المهارات وأداء المهام المتشابهة والموارد المستخدمة. ويعتبر هذا الهيكل مفيداً للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم . ومن أهم مزاياه الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد، تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب، جودة عالية في تقديم الحول للمشاكل الفنية، تدريب وتطوير مستمر للمهارات، وضوح المسار الوظيفي للعاملين.

2-الهيكل على أساس الأقسام: أي تجميع الوظائف والأفراد في أقسام كبيرة بناءً على مخرجات هذه الأقسام. فهناك ضخامة في حجم المنظمة، وكأن كل قسم من هذه الأقسام منظمة قائمة بذاتها وهيكلها.



3- الهيكل المصفوفي: يجمع بين النمطين السابقين (الوظيفي، وعلى أساس الأقسام) للأستفادة من مزايا الأثنين وتفاذي عيوبهما، في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات، ومن خلال فرق عمل. ومن أبرز عيوب هذا الهيكل السلطة المزدوجة. حيث أن نجاح هذا النمط يعتمد على سلطة وقدرة مدير المنظمة في المراقبة والتعامل مع الجميع.



(ب) الهياكل الحديثة: لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى هذه الهياكل التي جاءت استجابةً لمتطلبات المتغيرة. فكان الإبداع والتجديد والتأقلم لمتطلبات البيئة عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية.

يقسم هذا النوع إلى :

1- هيكل الفريق: هيكل يعتمد على الفرق الدائمة والمؤقتة من افراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية لحل المشاكل، وإنجاز المهام. وهناك الفريق **المنوع وظيفيا**----> الذي يحوي على أعضاء ينتمون إلى وظائف أو أقسام مختلفة لتسهيل مهمة الأتصال والتنسيق بينهم. وهناك أيضا **فرق المشروع**----> فريق يشكل لتنفيذ مشروع معين أو إنجاز مهمة محددة، ويتم حله بمجرد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة.

2- الهيكل الشبكي: الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسة ويحيلها إلى شركات متعددة، بحيث يتم التنسيق معها من خلال مركز قيادة صغير يرتبط بها إلكترونيا

3- الهيكل اللامحدود (الافتراضي): الهيكل الذي تزال فيه الحدود داخل المنظمه وخارجها. ومن أهم متطلبات هذا الهيكل غياب الهرمية في الهيكل، وتمكين العاملين، وكفاءة الأيدي العاملة، وعدم فرض القيود على العاملين أو الخبراء، ...

المنظمة الافتراضية-----> منظمة موجودة في الفضاء الإلكتروني معتمدة تكنولوجيا المعلومات والانترنت بكثافة عالية في عملياتها لغرض إزالة الحواجز بينها وبين أصحاب العلاقة .

قضايا أخرى مهمة في التنظيم :

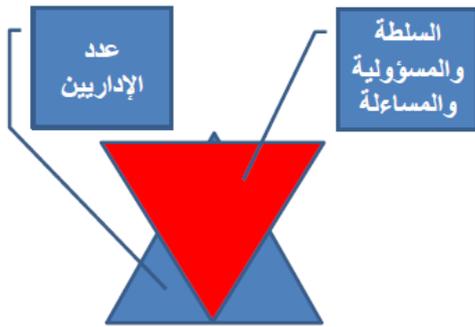
سلسلة الأمر: خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة ويحدد من يرأس من، وإلى من تقدم تقارير الإنجاز والأداء.
وترتبط سلسلة الأمر بمبدأين هما (مبدأ وحدة الأمر، ومبدأ التدرج)
وحدة الأمر: كل فرد عامل في المنظمة يكون مساءلاً من مشرف واحد فقط لتجنب ازدواج الأوامر في المنظمة.
مبدأ التدرج: تعريف السلطة بشكل واضح لجميع العاملين في المنظمة وفق تدرجهم الرسمي الهرمي.

فعندما يزداد حجم المنظمة-----> مستويات إدارية عديدة (حلقات أخرى إلى سلسلة الأمر)
تتعدّد الاتصالات-----> زيادة التكاليف -----> تأخير عملية صنع القرار-----> احتمالية فقدان

الصلة الوثيقة مع الزبائن. وغالباً ما يحدث ذلك في المنظمات ذات الهيكل الطويل Tall
بالتالي تؤدي لعدم الكفاءة وقلة الإنتاجية... الخ. وبهذا فإن المنظمات الحديثة تحاول أن تكون

بسيطة في هيكلها وأكثر انسيابية، لذا فإنها تتجه نحو الهيكل المفلطح أو المسطح Flat

السلطة: الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع فيه المدير لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وتخصيص الموارد بهدف الوصول لأهداف المنظمة المحددة.



خصائص السلطة:

- 1 - ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد.
- 2 - يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين.
- 3 - تتدفق رأسياً (تنازلياً) في الهيكل التنظيمي.

* لكي يكون المدير أكثر فاعلية في المنظمة يُفترض أن يُعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير

إيجابية في سلوك العاملين، من خلال خصائص يمتلكها أين ما كان موقعه في المنظمة.

المسؤولية: تعهد والتزام الفرد في المنظمة بأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي مكافئة لتلك السلطة.

المساءلة (المحاسبة): بمعنى أن أصحاب السلطات والمسؤوليات معرّضين لتقديم تقارير تبرر، وتعلل أسباب النتائج التي توصلوا إليها، أو التصرفات التي قاموا بها. وذلك لمن هو أعلى منهم في سلسلة الأمر.

التفويض (التحويل): نقل أو تخويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى. وهذا التفويض قد يكون عالي أو منخفض.

*** السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.**

نطاق الإشراف: "عدد العاملين أو الوحدات الذين يشرف عليهم رئيس واحد". ففي المداخل التقليدية كان يعتقد بأن نطاق الإشراف الجيد هو من 6 - 10 أفراد للمدير الواحد. في حين أنه اتسع اليوم ليشمل أكثر من 30 فرداً.

العوامل التي تحدد طبيعة حجم نطاق الإشراف:

- 1 - عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً تتسم بالثبات أو الروتين.
- 2 - عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً متشابهة أو متكررة.
- 3 - مدى تركيز المرؤوسين في مكان واحد غير متباعدين.
- 4 - في حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً.
- 5 - إذا كان بالإمكان وضع إجراءات وقواعد عمل واضحة لأداء المهمات.
- 6 - إذا كان هنالك أنظمة تدعم عمل المديرين ومساعدون كفؤ لهم.
- 7 - إذا كانت حاجة المديرين من الوقت قليلة لأداء أنشطة التنسيق.
- 8 - أسلوب المدير وتفضيلاته بخصوص نطاق الإشراف الواسع أو الضيق

* نطاق الإشراف الواسع <----> هيكل مفلطح أو مسطح.

* نطاق الإشراف الضيق <-----> هيكل طويل (هيكل يضم عدداً أكبر من المديرين، وبالتالي فهو أكثر تكلفة، وأقل كفاءة، وأقل مرونة، وأقل استجابة لردود فعل الزبائن).

المركزية واللامركزية:

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

وبشكلٍ عام ترتبط المركزية بالأشكال التقليدية للتنظيم. اللامركزية توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وبشكلٍ عام ترتبط اللامركزية بالأشكال الحديثة للتنظيم. وتعمل المنظمات اليوم في إطار لامركزية عالية بفعل التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات (المتابعة عن بعد)، والتفويض الواسع، والتمكين المستمر، والهياكل المسطحة والمرنة...
* في الحياة العملية لا يوجد مركزية أو لامركزية مطلقة، بل يوجد مزج.

أنواع السلطة:

1 - السلطة المباشرة (التنفيذية): هي سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها (مجال عمل المنظمة لتعزيز موقفها التنافسي).

2 - السلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند): سلطة متخصصة بتقديم الدعم والإسناد والنصح والاستشارة للتنفيذيين بهدف زيادة فاعلية قراراتهم. دون أن يكون لها حق اتخاذ القرار.

* عادةً ما يزداد حجم السلطة الاستشارية بزيادة حجم المنظمات (موظفين استشاريين معينين)، في حين تلجأ المنظمات الصغيرة للاستعانة باستشاريين للعمل بدوام جزئي.

أدوار السلطة الاستشارية:

- 1 - دور الناصح والداعم والمستشار.
- 2 - دور خدمي.
- 3 - دور رقابي.

* عادةً ما يحدث صراع بين السلطتين في المنظمة.

3 - السلطة الوظيفية (سلطة التخصص الدقيق): حق إعطاء أوامر وإصدار قرارات من قبل مسؤول معين في جزء من المنظمة والذي ليس له حق طبيعي أو دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه. ويفترض أن يأتي دورها مكملًا للسلطتين المباشرة والاستشارية.

المحاضره الثامنه القياده

موضوعات الفصل :

- طبيعة القيادة وسمات القائد (مفهوم القيادة والفائد، التأثير والقوة، والأساليب القيادية).
- النظريات التقليدية في القيادة (نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات).
- النظريات السلوكية في القيادة (دراسات جامعة ميشيغان، دراسة أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية)
- النظريات الموقفية في القيادة (نظرية تانبيوم وشميدت، النظرية التفاعلية، نظرية فيدلر للسلوك القيادي، نظرية هيرسي وبالنشارد، ونظرية المسار أو الهدف، نظرية فروم).
- الاتجاهات الحديثة في القيادة (القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، القيادة في بيئة العمل الجديدة).

مقدمة:

* إن القيادة في منظمات الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد
الأدارة، مثلما أن الإدارة هي بمثابة الرأس من الجسد
للمنظمة، وبهذا فإن القيادة الناجحة تؤدي أداء متميز وإنجاز أفضل.

طبيعة القيادة وسمات القائد :

القيادة: عمليات الإيحاء أو الألهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وإنجازا للمهام المطلوبة منهم.

القائد: هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه، ويجعلهم قابلين لقيادته.

* تهتم القيادة ببناء اللتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم استخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

القائد والمدير	
المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> • مفكر ذو توجه عقلائي واقعي • عقلائي يركز على تحليل الواقع • مقدم للنصح ومشاور للغير • مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق • متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية. • تحليلي وواقعي المزاج ويحسب المواقف • منظم في الإجراءات وروتيني • محترس في اتخاذ القرارات • سلطوي وملتزم بالقوانين • يحافظ على الاستقرار والوضع الراهن • قوة موقع وظيفي • يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها 	<ul style="list-style-type: none"> • ملهم ذو توجه روحي وعاطفي • رسالي يركز على المستقبل • متحمس ذو عاطفة متقدة • مبدع قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة • مرن يستجيب للتغيرات • مبدع وقادر على الإيحاء وإثارة الحماس • يتميز بالجرأة والإقدام • ذو خيال واسع • تجريبي • مبادر للتغيير • قوة شخصية ذاتية • يمثل مصلحة المجموعة التي يقودها

طبيعة القيادة وسمات القائد :

التأثير والقوة:

التأثير: محاولة تغيير سلوك الآخر باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- الاستشارة - الإقناع العقلائي
- المناشدة الأيحابية - تكتيكات كسب الرضا والود
- تكتيكات التحالف - دعم المستويات العليا
- ممارسة الضغط والتهديد لكسب الدعم - تبادل المنافع

القوة: القدرة على إحداث التأثير في الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها

لجعل الآخرين ينفذون ما هو مطلوب منهم. وتتمثل **أنواع** القوة بما يلي:

1- القوة المرتبطة بالمنصب (قوة الموقع الوظيفي): التي تتحدد من خلال السلطات الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الوظيفة، وتتمثل وسائلها بما يلي:

- **قوة المكافأة:** أي التأثير من خلال تقديم شيء ذو قيمة.
- **القوة الشرعية القانونية:** أي التأثير من خلال السلطة القانونية للموقع الوظيفي.
- **قوة القسر والأكراه:** أي التأثير من خلال القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها.

2- القوة المرتبطة بشخصية المدير: أي الخصائص الشخصية الفريدة للمديرين، والتي منها:

- **قوة الخبرة:** النابعة من معلومات قيمة وخبرات ومهارات فنية متخصصة...
- **القوة المرجعية:** الناتجة عن وجود جاذبية أو كاريزما لدى المدير.

الأساليب القيادية:

1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): وتعني هيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات، وبعد عن المشاركة الجماعية، وضعف التفاعلات بين الأفراد، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف الارتباط، وبالتالي يقل الندفاع للعمل....

2- القيادة غير الموجهة: تصلح للبيئات ذات التخصص العالي، وتقوم على عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، وكل واحد يعمل أفضل ما لديه بحيث ال يحتاج على توجيه ومتابعة، بدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

3- القيادة الديمقراطية: تقوم على المشاركة بدرجاتها المختلفة لإنجاز المهام وتطوير الأفراد، مع إتاحة الفرصة لتنمية المهارات والتمكين.

النظريات التقليدية في القيادة :

1- نظرية الرجل العظيم: إنسان عظيم تأتي عظمته من خالل موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية. ويتمتع بشخصية كاريزمية.

2- نظرية السمات: مجموعة خصائص يمتلكها القائد ويتفرد بها، بحيث تجعل منه قائداً لجميع الظروف والأحوال. ومن تلك السمات مثل الذكاء، والحماس، والثقة، والحزم، والتفكير الأبداعي، والأستقامة، والأمانة، والمعرفة...

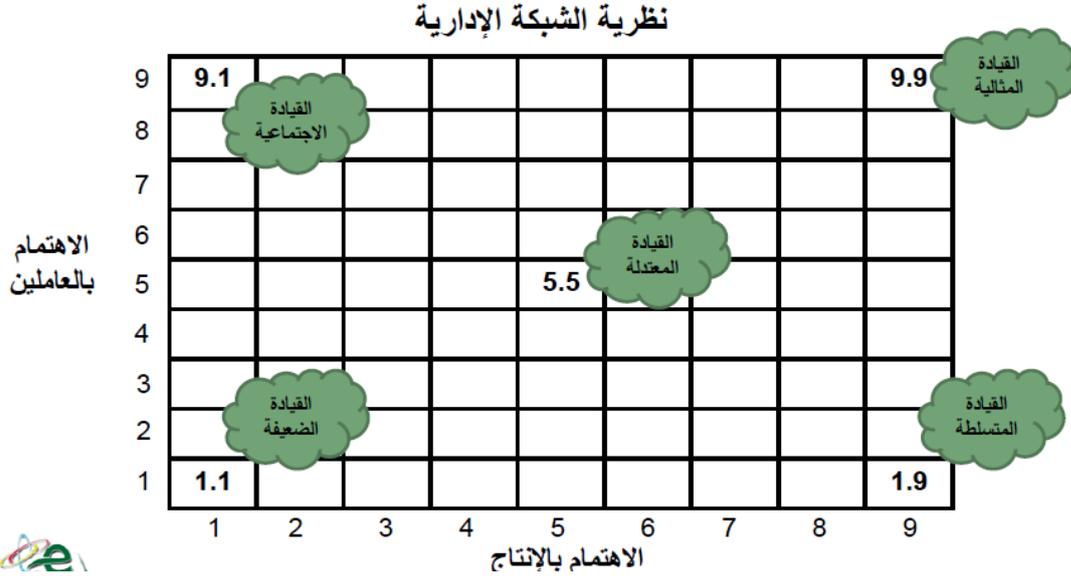
النظريات السلوكية في القيادة :

1- دراسات جامعة ميشيغان: قامت على مقابلة مجموعة كبيرة من المديرين ومرؤوسيههم، وتم تحديد نوعين من سلوكيات القادة، وهما التركيز على العمل (الاهتمام بإجراءات العمل وطرق إنجازه)، والتركيز على العاملين (الاهتمام بتشكيل فرق العمل ورضا العاملين). وقد تم التوصل إلى أن القائد الذي يركز على العاملين هو أكثر فاعلية.

2- دراسة أوهايو: وهنا تم تعريف سلوكين مختلفين للقائد، أطلق على الأول اسم الأهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته، وسمى الثاني الأهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين. حيث أن الأسلوب المستهدف هنا هو الذي يحقق الموازنة بين الأهتمام العالي بالسلوكين معا

3- نظرية الشبكة الإدارية: تعود للعالمين بليك وموتون. الذين حددا بعدين لسلوك القائد وهما (الأهتمام بالانتاج ، والأهتمام بالعاملين)

مفهوم القيادة :



النظريات الموقفية :

- أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد:
1. الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها.
 2. خبرة القائد وشخصيته.
 3. المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم.
 4. طبيعة العمل ومتطلباته، ونمط المهام وأسلوب تحديدها.
 5. استراتيجيات وثقافة المنظمة.

1- نظرية تانبيوم وشميدت: الذين حددا مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين، وخصائص الموقف، بالإضافة إلى خصائص موقفيا لمرؤوسين في القائد نفسه. و تمثل هذه المصفوفة مدخلاً للعلاقة بين حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار.

2- النظرية التفاعلية: التي ترى بأن القيادة عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي (القائد، والمرؤوسين، وطبيعة الموقف).

3- نظرية فيدلر للسلوك القيادي: تفسر القيادة والسلوك القيادي هنا كعلاقة بين توجهين أحدهما التركيز على عالقات العمل والآخر على المهام ذاتها. حيث يقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف بـ (LBC)، الذي يتكون من ستة عشر خاصية، تقاس من خلال مقياس ثماني الدرجات لمعرفة توجه المدير.

4- نظرية هيرسي وبالنشارد: التي تشير لقدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة وهي (البيع أي تفسير وتوضيح القرارات، والمشاركة بمعنى تقاسم ومشاركة بالأفكار، وإصدار الأوامر، والتفويض)، وذلك لمعرفة اتجاه القائد نحو الاهتمام بالمهام أو العلاقات.

5- نظرية المسار أو الهدف: تعود للعالم روبرت هاوس، الذي يرى بأن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف (المنظمية، والشخصية). حيث يرى العالم بأن المديرين يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة نحو الإنجاز، وقيادة تشاركية).

6- نظرية فروم: تقوم على مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد حل مشكلة معينة، وتحديد كمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين. حيث تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار وهي:

- قرار سلطة: قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعطى للمرؤوسين.
- قرار استشاري: قرار يتخذ بعد التشاور مع أفراد المجموعة.
- قرار مجموعة: قرار يتخذ من قبل أعضاء مجموعة معينة.

الاتجاهات الحديثة في القيادة :

القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:

يعرف القائد الكاريزمي بأنه القائد القادر على التأثير في المرؤوسين بالإيحاء والالهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات. وعادة ما يكون هذا القائد ذو شخصية قوية ومحبوبة، وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تشير لمستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية.

ومن خصائص القائد الكاريزمي:

- ثقة عالية بالنفس
- رؤية مستقبلية
- قدرة على تفصيل الرؤية
- سلوك غير معتاد (خارق)
- الإيمان بالتغيير
- حساسية عالية تجاه التغيرات البيئية

يقصد بالقيادة الرسالية التي لديها قدرة على جعل المواقف واضحة ورؤية المستقبل بوضوح وفهم المتغيرات المختلفة، مع معرفة الأفعال الضرورية الموصلة إلى المستقبل بنجاح.

ومن أهم مبادئ القيادة الرسالية:

- التحدي الدائم
- إظهار الحماس
- مساعدة الآخرين في العمل
- كون القائد قدوة ومثالا حسنا
- الأشادة بالإنجازات وإثارة الحماس والاندفاع نحو العمل.

القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل إيجابي، وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل. بينما تعمل القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن. وهي تشبه القيادة الكاريزمية، إل أن أهم ما يميزها هو الأثر الأستثنائي الخارق على المرؤوسين (قدرات خاصة لاحداث التغيير وتحقيق الأبداع).

ومن أهم خصائص القيادة التحويلية:

- الرؤية
- التمكين للآخرين
- الكاريزما
- خصوبة الخيال
- الرمزية
- النزاهة

القيادة في بيئة العمل الجديدة:

1. تحقيق المستوى الخامس من القيادة: الذي يشير إلى (بناء منظمات عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي ومهنية عالية للقادة).
2. القيادة الافتراضية: القيادة عبر فضاء الإنترنت.
3. القيادة الخدمائية (الداعمة): تلك القيادة التي تقوم على تلبية حاجات وتحقيق أهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها.
4. القيادة النسائية (التفاعلية): اسلوب قيادي نسائي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين.

المحاضرة التاسعة

التحفيز

أساسيات ومفهوم التحفيز :

الدافع: محرك داخلي يثير الرغبة للعمل والإنجاز.
الحاجة: نقص أو (عوز) مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لأشباعه.
الحافز: محرك خارجي (مؤثر بيئي) غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.
التحفيز: ممارسة إدارية يقوم بها المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

أساسيات التحفيز :

- 1- المداخل التقليدية:** اهتمت بربط أنظمة الأجور بأداء الفرد كمأ ونوعاً مثل تايلور صاحب فكرة الرجل الاقتصادي.
- 2- مدخل العلاقات الإنسانية:** أشارت لعدم ربط الأداء فقط بالعوائد المادية بل بتحسين ظروف العمل والعلاقات الإنسانية. فهنا ساد مفهوم الرجل الاجتماعي أو الرجل الإداري، مثل دراسات هوثورن.
- 3- مدخل الموارد البشرية:** ينظر للفرد على أنه نظام متكامل معقد، وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام، وليس فقط عوامل اقتصادية واجتماعية. بمعنى أن مفهوم (الفرد المتكامل) هو السائد هنا.
- 4- المداخل المعاصرة:** وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات (نظريات المحتوى، ونظريات المسار، ونظريات التعزيز).

نظريات التحفيز :

(1) نظريات المحتوى:

تركز على تحليل الحاجات الإنسانية لأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل، مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها. وتضم هذه النظريات:

- 1- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات):** (مراجعة الفصل الثاني).
- 2- نظرية الدرغر:** قاصت حاجات ماسلو إلى ثلاث حاجات وهي (حاجة الوجود التي تقابل

الفسولوجية والأمن عند ماسلو، وحاجة الانتماء التي تقابل الحاجات الاجتماعية والتقدير عند ماسلو، وحاجة البقاء التي تقابل تحقيق الذات لدى ماسلو) كما وتشير هذه النظرية إلى مبدأ مهم وهو (الإحباط أو التراجع)، الذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى وهذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضي أحياناً ، أو غير مرضي أحياناً أخرى.

3- نظرية هيرزبرغ (ذات العاملين): أجرى مقابلات لـ 200 محاسب ومهندس، سألهم فيها عن المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفرين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين ووجد ان هنالك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، سميت **الاولى** عوامل دافعة أو محفزه للاداء في حين سميت **الثانية** عوامل صحية أو صيانة للاداء، ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمر أو شكوى في بيئة العمل.

4- نظرية ماكليند (الحاجات المكتسبة): أشارت لوجود ثلاث حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:

- **الحاجة للإنجاز:** تتمثل بالرغبة في تحقيق أداء أفضل، وحل مشكلات معقدة، والتعامل مع مهام صعبة.
- **الحاجة للقوة:** تتمثل بالرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين.
- **الحاجة للانتماء:** تتمثل بالرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وإدامتها.

* ويرى الباحث أن هذه الحاجات تزداد وتتغير على المدى البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، كما وأن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك الحاجة.

2)نظريات المسار (العملية): تركز على أسباب اختيار سلوكاً معيناً لأداء العمل ، وتضم

1- نظرية العدالة: تعود للعالم آدمز، والتي تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً بالآخرين . وذلك وفقاً للمعادلة التالية :

$$\left[\begin{array}{l} \text{مخرجات (أ)} \\ \text{مدخلات (أ)} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{l} \text{مخرجات (ب)} \\ \text{مدخلات (ب)} \end{array} \right] \leftarrow \text{العدالة}$$

وقد يكون الأسلوب الذي يستجيب فيه الفرد لعدم العدالة واحداً من بين الآتي :

- بذل جهود أقل في العمل.
- المطالبة بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل.
- تغيير أسلوب المقارنة لكي تبدو الامور أفضل.
- ترك الوظيفة والبحث عن عمل أفضل.

2- نظرية التوقع: تعود للعالم فيكتور فروم، وتتلخص افتراضاتها بـ :

التوقع: اعتقاد الفرد بأن العمل المثابر سيعطي نتائج وأداء عالي.
المنافع: اعتقاد الفرد بأن ذلك الأداء سيحقق منافع مختلفة.
القيمة: تقييم النتائج الناجمة عن الإنجاز.

الدافعية = التوقع X المنافع X القيمة

والإدارة يجب أن تدعم ذلك من خلال تعظيم التوقع (بالتمكن للعاملين)، وتعظيم المنافع (من خلال الثقة والصدق في التعامل)، وتعظيم القيمة (من خلال مساعدة الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت المختلفة ونتائج الأداء، وتحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها وتكييف المكافآت لتتلائم مع تلك الاحتياجات) .

3- نظرية تحديد الأهداف: تعود للعالم لوك الذي افترض أن الأهداف المنشودة للمنظمة قد تكون محفزة للأفراد إذا وضعت بشكل سليم، وتم إدارتها بفاعلية.

3) نظرية التعزيز: تركز على البيئة الخارجية ونتائجها وعواقبها على الفرد.

كما وترکز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من سلوكهم السابق لتعزيز السلوكيات اللاحقة. ومن أهم افتراضات هذه النظرية (**قانون الأثر**) ----> الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً، والعكس صحيح. و(**التعزيز**) ----> هو حالة تتسبب في تكرار أو عدم تكرار سلوك معين.

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت:

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة:

تصميم الوظيفة: وصف لمسؤوليات ومهام يفترض أداءها من قبل شاغل الوظيفة في سياق استراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي. ويمكن أن نحدد مدخلين لتصميم الوظيفة، وهما:

1) ملائمة الفرد مع الوظيفة: لكون العمل يقسم إلى مهام روتينية متكررة لاسباب تكنولوجية واقتصادية، فهنا يجب أن تتخذ خطوات معينة لتجنب الملل وعدم الرضا، إذ توجد ثلاثة خيارات ممكنة، وهي:

- مراجعة واقعية للوظائف: أي توضيح نزيه لمعاملها ومحتواها.
- التدوير الوظيفي:
- العروض المشروطة: تعرضها المنظمة خاصة في الوظائف الروتينية.
- (2) ملائمة الوظيفة مع الفرد: وهنا يتم تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد . أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تتلاءم مع خصائص الأفراد. ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا الأمر وهما:
 - توسيع الوظيفة:.....
 - إثراء (إغناء الوظيفة):.....

التحفيز من خلال المكافآت:

المكافأة: عائد مادي أو معنوي لأداء مهام معينه. وتقسم إلى:

أ- **مكافآت داخلية:** مدى الرضا عن العمل أو الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، وهي إدراك داخلي ذاتي.

ب- **مكافآت خارجية:** مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين.

* من أنواع المكافآت (الأجور، الرواتب، الدفع على أساس القطعة، نسبة من المبيعات (عمولة)، الدفع حسب الجدارة، اقتسام الأرباح، خيار الأسهم،...)

معايير زيادة فاعلية الحوافز والمكافآت الخارجية:

- 1- وجوب إشباع الحاجات الشخصية للعاملين.
- 2- توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما.
- 3- وجوب العدالة والتناسب مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة.
- 4- وجوب أن ترتبط المكافآت بالأداء.

تحفيز العاملين من خلال المشاركة :

تشير الإدارة التشاركية إلى الإدارة التي تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها. ومن مداخلها:

- 1- **حلقات الجودة:** مجاميع صغيرة يتراوح عددها من (5-10) أفراد، تجتمع دورياً لغرض تحسين الجودة وتقليل التكاليف.
- 2- **الإدارة على المكشوف:** تقاسم البيانات المالية والأرباح مع العاملين، الذين يدرّبون ويمكنون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية
- 3- **الفرق المدارة ذاتياً:** تتكون من (5-30) عضو لإنجاز مهمة معينة، وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.

4- **جدولة الوقت المرن:** السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والأنصراف من العمل في حدود معينة ، على أن يتم العامل في نهاية الأسبوع عدد الساعات المطلوبة منه وهي (40) ساعة عمل على الأغلب.

فرق العمل :

مفهومها :

مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة. ومن الأدوار المهمة للمدير هنا (الأشراف، الدعم والأسناد، المشاركة، التدريب...)

فوائد الفريق:

- 1- موارد أكثر لحل المشكلات.
- 2- قابلية أكثر للافكار والأبداعات.
- 3- التزام عالي تجاه العمل.
- 4- تحسين عملية صنع القرارات وجودتها.
- 5- حافزية أعلى بحكم المشاركة.
- 6- رقابة ونظام أكثر في مكان العمل.
- 7- إشباع أكبر لحاجات الأفراد، وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل

المحاضره العاشرة

الاتصال

موضوع الفصل :

- الاتصالات وعمل المدير (مفهوم الاتصال ، أهمية الاتصالات ودورها في
- الإدارة ، الاقناع والمصادقية في الاتصال ، ومكونات عملية الاتصال).
- أنواع/ شبكات الاتصال (الاتصالات وفق نوع الرسالة، الاتصالات وفق اتجاهها، والاتصالات غير الرسمية).
- عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها (عقبات الاتصال، قواعد الانصات الفعال لتحسين فاعلية الاتصال، واستراتيجيات الاتصال).
- التفاوض (مفهومه وأهدافه).

مقدمة :

تمثل الاتصالات **عصب الحياة** في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يقضي المديرين أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عملية

الاتصال. كما وأن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن يقع خلفها سوء اتصال، مما يثبط من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

الاتصالات وعمل المدير :

مفهوم الأتصال:

عملية إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعالم الآخر أو الطلب منه إجراء عمل ما أو تعديل سلوك معين.

الاتصالات الفاعلة: إرسال رسالة مفهومة بصورة تامة وشاملة كما يراد لها من قبل المستلم.

الاتصال الكفو: الاتصال الذي يتم بأقل التكاليف والموارد، وبأفضل الوسائل.

أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة:

- 1- تمثل الأتصالات نشاط إداري، واجتماعي، وإنساني، ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وأفكارهم وآراؤهم عبر قنوات اتصال معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.
- 2- يضمن الأتصال تفاعل إيجابي، وتبادل مشترك بين مجموعات العمل.
- 3- يتم من خلال الاتصال إطالع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وكذا تعرف المرؤوسين على التوجهات والاهداف المنشودة للإدارة.
- 4- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لأنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- 5- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات، بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- 6- يساعد الأتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، وهو وسيلة فاعلة للتعلم، والتطوير، والتدريب.

الإقناع والمصدقية في الأتصالات:

الإقناع: جعل أحد الأطراف داعما ومؤيدا للرسالة المعروضة.

المصدقية: هي الثقة والأحترام والنزاهة في أعين الآخرين، والتي تتحقق من خلال العلاقات الطيبة والخبرة.

مكونات عملية الأتصال:

- 1- المرسل
- 2- الرسالة
- 3- الترميز
- 4- قناة الأتصال
- 5- المستقبل
- 6- فك الترميز
- 7- التشويش
- 8 - التغذية العكسية

أنواع / شبكات الاتصال :

1) الاتصالات وفق نوع الرسالة: وتقسم إلى:-

أ- **الاتصالات الشفهية:** محادثة مباشرة وجها لوجه / أحاديث هاتفية بكلمات شفوية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله للآخرين. وهي الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المديرين، وتصل في بعض الأحيان إلى 90% من الوقت المخصص من قبل المدير للاتصال.

ب- **الاتصالات المكتوبة:** بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني، أو غيرها.

ج- **الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد):** اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس، أو غيرها من إيماءات وإشارات ونبرات صوت.

2) الاتصالات وفق اتجاهها: وتقسم إلى:-

أ- **الاتصالات الصاعدة:** الرسائل أو المعاني المرسله إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي. ومن أشكال المعلومات التي تنقل في هذا السياق :

- المشاكل والاستثناءات. - اقتراحات التحسين.
- تقارير الأداء - الشكاوي والنزاعات.
- معلومات مالية ومحاسبية.

ب- **الاتصالات النازلة:** الرسائل أو المعاني المرسله من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات الإدارية الدنيا، ومن أشكال المعلومات التي تنقل في هذا السياق :

- تنفيذ الأهداف والأستراتيجيات. - تعليمات العمل.
- الإجراءات والممارسات. - التغذية العكسية للأداء.
- تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة.

ج- **الاتصالات الأفقية:** اتصالات جانبية أو قطرية لتبادل الرسائل والمعاني بين نظراء وزملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري. ومن أهم أشكالها:

- حل المشاكل داخل الأقسام.
- التنسيق بين الأقسام.
- تغيير المبادرات والتحسينات..

الاتصالات غير الرسمية:

اتصالات تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة، دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية. ومن أهم أشكالها:

1- **الاتصالات العنقودية:** اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر، وتوجد في جميع المنظمات. ومن أهم أنواعها:-

- سلسلة النميمة والغيبية. - السلسلة العنقودية.

2- **الأدارة بالتجوال:** تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين، وتوجيههم بشكل غير رسمي.

3- **الاتصالات غير اللفظية.**

عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها :

عقبات الاتصال:

- 1- اختيار غير موفق أو غير صحيح لقناة الاتصال.
- 2- تعبيرات (مكتوبة أو شفوية) ضعيفة وغير مؤثرة.
- 3- الفشل في إدراك وفهم الأشارات غير اللفظية.
- 4- الأرباكات المادية أثناء عملية الاتصال.
- 5- التفاوت في السلطة الوظيفية (الخوف من الرؤساء).
- 6- عدم تحلي المستلم بمهارات الأنصات الضرورية لفهم الرسالة المستلمة واستيعاب معناها، أو وجود موقف مسبق للمستلم حول مضمون الرسالة.
- 7- ازدحام قنوات الاتصال.

قواعد الانصات الفعال لتحسين فاعلية الاتصال:

- 1- الانصات التام لمحتوى الرسالة.
- 2- الانتباه التام لمشاعر مرسل الرسالة حول محتواها، والاستجابة لها.
- 3- الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة عن المرسل.
- 4- سؤال المرسل حول بعض العبارات والفقرات لفهمها بشكل كامل.

* كما يمكن تحسين الاتصال من خلال التغذية العكسية البناءة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والاهتمام بالتنوع والاختلاف الثقافي، وكذا الاختيار المناسب لوسيلة الاتصال، ...

استراتيجيات الأتصال:

1- استراتيجية أنشر وتأمل: اعتقاد لدى المدير بأن الكم الهائل من المعلومات الذي سيتم إصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الأتصال.

2- استراتيجية أخبر ورغب: ضمن هذه الأستراتيجية يقوم المدير بتقديم معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة مستهدفاً تحقيق اتصال ناجح من خلالها، مع توضيح كافي لمحتوى الرسالة. ويمكن اعتبارها هذه لاستراتيجية وسط من حيث الكفاءة، ولكنها لا تحقق ما تستهدفه عملية الاتصال من نجاح وفاعلية.

3- استراتيجية تحديد المهام ثم الأستطلاع: تعتبر (أفضل الأستراتيجيات)، على اعتبار أن هنالك أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفاعلية الأتصال. عن كونها استراتيجية بمسارين بين الرئيس والمرؤوس

4- استراتيجية التشخيص والأستجابة: حيث تقل كفاءة الأتصال في هذه الأستراتيجية بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة أو المرسله، حيث ينظر للعاملين ليس مشاركين فاعلين فقط، وإنما موجهين لعمليات الاتصال لأنه يفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الحوار أو الأتصال بشأنها، فهم من يضع قواعد الأتصال. في حين أن المديرين يستجيبون للتلميحات التي يروجونها بسبب معرفتهم للمعلومات الأساسية.

5- استراتيجية التقييد ثم التعزيز: وهنا يقوم المدير بإخبار العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، وذلك فقط عندما يعتقد بأن الوقت ملائم لأخبارهم، حيث (يوجد سرية، ورقابة صارمة على المعلومات) باعتبار أن المعلومات هي مصدر قوة لا يجب أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه). ويعود السبب وراء قلة المعلومات في هذه الأستراتيجية لوجود بعض الأشاعات والأكاذيب في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الأتصال في المنظمة، وبذلك تقل فاعلية الأتصال بشكل كبير.

* عادة ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الأستراتيجيات تجعل من خلالها عمية الأتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة. وقد تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس شرطاً أن تكون هذه الأستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الأتصال .

التفاوض:

مفهوم التفاوض:

عمليات صناعة قرارات مشتركة بين أطراف داخلية في الحوار، ولديها تفضيلات مختلفة. وعندما يفشل هذا التفاوض يكون هنالك احتمالية لظهور **الصراع (النزاع)** <----> عدم توافق حول القضايا الأساسية يؤدي إلى عدا وخصومة.

أهداف التفاوض: هناك نمطين رئيسيين من الأهداف لعملية التفاوض، هما:

- أ- الأهداف الأساسية المادية: تتعلق بالنتائج أو المخرجات، وترتبط بمحتوى المفاوضات.
- ب- الأهداف الخاصة بالعلاقات: ترتبط بالعمليات، وتركز على الطرق التي يعمل بها الأفراد مع بعض مستقبلاً.

خصائص التفاوض الفعال:

- 1- النوعية: التفاوض بطريقة حكيمة وفعالية ترضي جميع الأطراف.
- 2- الكلفة: إن كفاءة الأتصال تقتضي استخدام أقل الموارد وأقل الأوقات.
- 3- التناغم: التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض.

المحاضرة الحادية عشرة الرقابة

موضوعات الفصل :

- الرقابة: طبيعتها وغاياتها ومراحلها (مفهوم الرقابة، أغراض الرقابة، ومراحل العملية الرقابية)
- أنواع الرقابة: الرقابة حسب المستوى، الرقابة حسب موعد إجرائها، الرقابة حسب المصدر، الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة، والرقابة حسب المجال.
- أدوات الرقابة: الرقابة المالية، الرقابة التشغيلية، الرقابة الأحصائية على الجودة، الرقابة الهيكلية، والرقابة الاستراتيجية. (المحاضرة الثانية عشرة)
- نظام الرقابة الفعال: النظام الرقابي، خصائص النظام الرقابي الفعال، مؤشرات ضعف النظام الرقابي، ومقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها. (المحاضرة الثانية عشرة)

مقدمة :

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة ذات الارتباط الوثيق بالتخطيط. وقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير، وبدلاً من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركية وأكثر شحذاً للهمم في المنظمة، وتلعب دور أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية.

الرقابة : طبيعتها ، غايتها ومراحلها :

مفهوم الرقابة:

أنشطة منهجية هادفة لجعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة
وبعبارة أخرى تركز الرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (المتوقع)
بغية معرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

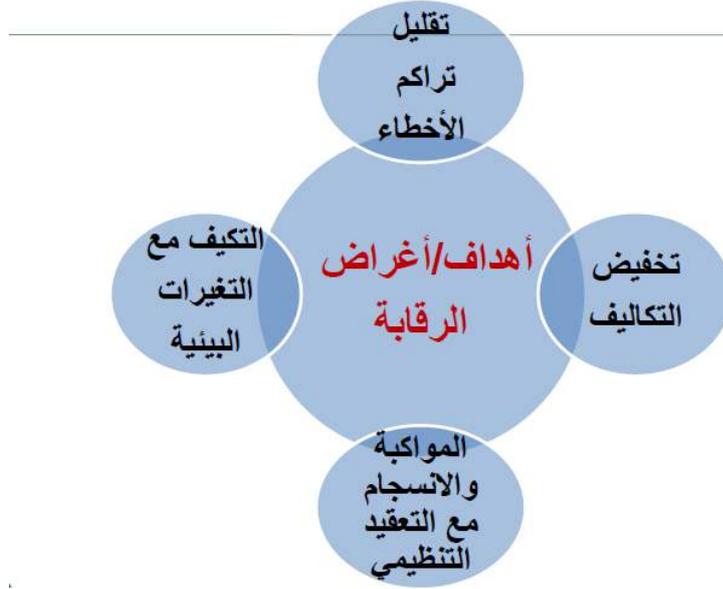
* الرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن المستقبلي.

العملية الرقابية: -----> هي عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الاجراءات لضمان النتائج المرغوبة. وهي حالة مستمرة في جميع أجزاء المنظمة، ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية.

أهداف/ أغراض الرقابة:

- 1- التكيف مع التغيرات البيئية: فالنظام الرقابي يساعد المديرين على استباق التغيرات والتعامل معها، والتكيف مع الحالة الجديدة.
- 2- تقليل تراكم الأخطاء: من خلال المعالجة المبكرة للأخطاء لتجنب تفاقمها.
- 3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي: حيث أن ضخامة حجم العمل وما ينتج عنه من منتجات عديدة، وتنوع في المدخلات، وزيادة حدة المنافسة، يحتاج إلى نظام رقابي فعال يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه.
- 4- تخفيض التكاليف: حيث أن النظام الرقابي الفعال يقود إلى تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج، ووضع معايير دقيقة، وتقليل نسب التالف، وتقليل الوقت الضائع..

أغراض الرقابة :



مراحل العملية الرقابية :

(1) تحديد الأهداف والمعايير: المعيار هو رقم محدد كما أو نوعا تسعى المنظمة للوصول إليه باعتباره حكما لقبول الأنجاز أو رفضه، والذي قد يكون معيار للمخرجات (قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو زمني أو كلفة)، أو معيار للمدخلات (قياس جهد العمل الداخل في أداء المهام).

(2) قياس الأداء الفعلي: أي قياس ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين، أو الأقسام، أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات.

(3) مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير: حيث يمكن أن يعبر عن هذه المرحلة بالمعادلة التالية:

الحاجة للإجراء التصحيحي (الانحراف ±) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

(4) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتوجب تصحيح الأخطاء أو الانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هنالك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى (بالإدارة بالاستثناء)، التي تشير إلى الممارسة الإدارية التي يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو المواقف ذات المشاكل أو الفرص.

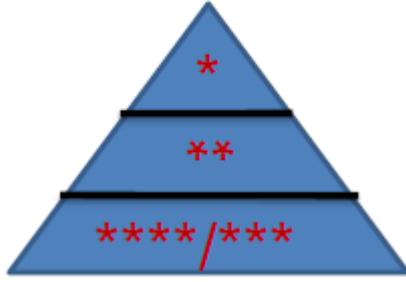
أنواع الرقابة :

(1) الرقابة حسب المستوى: وتقسم إلى:-

* الرقابة الاستراتيجية: تركز على فاعلية المنظمة ككل، والوظائف الرئيسية فيها،

حيث تركز على مراقبة وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة ووحدات أعمالها أو أقسامها ووظائفها الرئيسية.

**** الرقابة الهيكلية:** تركز على كيفية انجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها للوصول إلى أهدافها.



***** الرقابة المالية:** تتعلق بالرقابة على الموارد المالية، مثل وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن.

****** رقابة العمليات:** أي الرقابة على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

(2) الرقابة حسب موعد إجرائها: وتقسم إلى:-

- **الرقابة قبل الأنجاز (التنفيذ):** تسمى أحيانا (بالرقابة القبليّة)، وتحاول أساسا أن تتجنب الأخطاء والأخطاء قبل وقوعها تجنباً لتحمّل تكاليف التصحيح أو المعيب، فهي رقابة مبدئية أو وقائية تهدف للتأكد من صحة الموارد والاتجاهات قبل بدأ التنفيذ.

- **الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** تركز على ما يحدث أثناء تنفيذ العمل أو الأنجاز، وبموجبها يتم التأكد من أن انجاز العمل يتم وفق ما ورد في الخطة، وتهدف لحل المشكلات عند وقوعها في مرحلة التنفيذ.

- **الرقابة بعد التنفيذ:** تركز على المخرجات (النتائج) بعد التنفيذ وانتهاء العمل. ويتمثل الهدف الرئيس هنا بحل المشكلات بعد وقوعها، ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً.

* تكون منظمات الأعمال أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يوفر الأنماط الرقابية الثلاثة

(3) الرقابة حسب المصدر: وتقسم إلى:-

الرقابة الداخلية: رقابة ذاتية نابعة من ذات الفرد على سلوكه وتصرفاته.

الرقابة الخارجية: تمارس من قبل المديرين والمشرفين على سلوكيات الآخرين.

(4) الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة: وتقسم إلى:-

- **المراقب الداخلي:** فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي يمارس الرقابة على أنشطة وفعاليات المنظمة.

- **المراقب الخارجي:** فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس الرقابة بناء على عقد مبرمّ معه، أو بتحويل قانوني.

5) الرقابة حسب المجال: وتقسم إلى:-

- الرقابة على الموارد المادية.
- الرقابة على الموارد البشرية.
- الرقابة على الموارد المعلوماتية.
- الرقابة على الموارد المالية.

المحاضرة الثانية عشرة

تابع الرقابة

موضوعات الفصل :

- أدوات الرقابة: الرقابة المالية، الرقابة التشغيلية، الرقابة الإحصائية على الجودة، الرقابة الهيكلية، والرقابة الاستراتيجية.
- نظام الرقابة الفعال: النظام الرقابي، خصائص النظام الرقابي الفعال، مؤشرات ضعف النظام الرقابي، ومقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها.

أدوات الرقابة :

1) أدوات الرقابة المالية:

- الموازنات التقديرية: الموازنة هي خطة تقديرية معروضة بشكل أرقام، وقد تكون نقدية أو غير نقدية. وتعد الموازنات لكل قسم ولكل نشاط، وتتصف بسهولة قياس ومقارنة الأداء بحكم طبيعتها الكمية.
- النسب المالية: ناتج التحليل المالي، وهي مؤشرات مهمة للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه. ومن أهم هذه النسب نسبة السيولة، ونسبة التداول، ونسبة المديونية، ...
- الكشوفات المالية: تعطي هذه الكشوفات صورة عن الوضع المالي في المنظمة لفترات مختلفة. ومن أهم هذه الكشوفات الميزانية العمومية، وقائمة الدخل.

2) أدوات الرقابة التشغيلية:

- الرقابة على المشتريات: توفير مستلزمات الإنتاج بالكمية، والوقت، والسعر، والجودة المناسبة.
- الرقابة على المخزون: سواء أكان مواد خام، أو نصف مصنعة، أو تامة الصنع. وتهدف الرقابة هنا للتأكد من كفاية أرصدة المواد المخزنية للوفاء باحتياجات عمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم الوسائل المستخدمة هنا (الحجم الأقتصادي للطليبة، ونظام الجدولة الفورية JIT)
- تحليل نقطة التعادل: (الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية)، بحيث يكون الربح هنا صفر، وهي من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً في الأعمال. وهذه النقطة مهمة في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية لتبدأ المنظمة بتحقيق الأرباح.

3) الرقابة الأحصائية على الجودة: أي فحص العمليات والموارد والمنتجات بالأساليب الأحصائية للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات.

إدارة الجودة الشاملة (TQM): فلسفة إدارية تشير لخلق ثقافة تنظيمية تقوم على أساس الالتزام بالتحسين المستمر وتضمن الجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، وأن تكون الجودة مسؤولية جميع العاملين.

الحيود السداسي (Sigma - 6): مدخل لضبط الجودة يعتمد على معايير متشددة جدا في قبول المنتجات من حيث جودتها. وهو مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، والذي يعني في النهاية أن هناك أقل من 3.4 عيبا أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة.

4) الرقابة الهيكلية: وتضم:-

- o الرقابة البيروقراطية: التي تتسم بالرسمية، وتعتمد سمات الهيكل الميكانيكي.
- o الرقابة العضوية: التي تتسم بعدم الرسمية، وتعتمد سمات الهيكل العضوي.

5) الرقابة الاستراتيجية: التي تتعلق بالعلاقة بين المنظمة وبيئتها، ومدى التقدم تجاه تحقيق الاستراتيجية للمنظمة. وبشكل عام فإن الرقابة الاستراتيجية تركز على خمسة جوانب مهمة في المنظمة وهي: (الهيكل، والقيادة، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، ونظام الرقابة على المعلومات والعمليات)

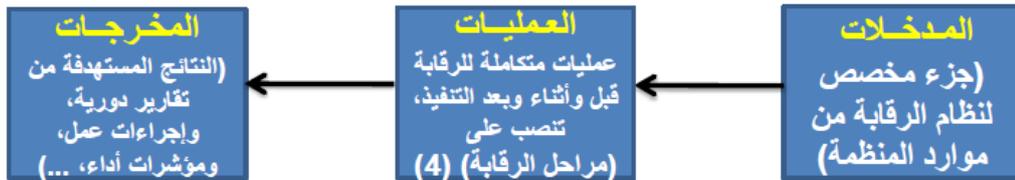
نظام الرقابة الفعال :

النظام الرقابي:

نظام فرعي من نظام الإدارة الكلي في المنظمة، والذي يجب أن يتكامل عمله مع باقي الانظمة الفرعية للأداره ، وخاصة مع نظام التخطيط ونظام نظم المعلومات في المنظمة .

ويتمثل الهدف أساس لهذا النظام بمساعدة المديرين في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة.

(مكونات نظام الرقابة)



خصائص النظام الرقابي الفعال/ مؤشرات القوة:

- 1- **التكامل:** وذلك مع نظام التخطيط من خلال جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط
- 2- **المرونة:** بهدف التأقلم مع متغيرات البيئة.
- 3- **الدقة:** وذلك من خلال دقة المعلومات وكفايتها عند اتخاذ القرار.
- 4- **التوقيت:** بمعنى أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها، فلا فائدة من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت كبير فتهمل ، أو بعد أو انها فتصبح غير ذات فائدة .
- 5- **الموضوعية:** أي تقديم تفاصيل كمية ومحددة.

مؤشرات ضعف النظام الرقابي:

- 1 - كثرة شكاوي الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
- 2 - عدم رضا العاملين: والذي يلاحظ من خلال كثرة شكاويهم، وتذمرهم، وتظلمهم، وارتفاع مؤشر الغياب، وزيادة معدل دوران العمل.... الخ
- 3 - نقص في رأس المال العامل: الذي ينتج عن زيادة في كميات المخزون، وانخفاض السيولة، وعدم متابعة تحصيل الديون.... الخ
- 4 - كثرة توقف وعطل المكينات والعاملين: ذلك بسبب نقص المواد الأولية، أو عدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل، أو عدم كفاءة نظام الصيانة.... الخ
- 5 - كثرة العمل الورقي ووجود الاختناقات في سير العمل بسبب تعقد الإجراءات، وعدم وضوح الصلاحيات، وتضارب الأدوار، .. الخ
- 6 - تكاليف إنجاز عالية لمختلف الأعمال، كثرة التالف، وإعادة التشغيل للمنتجات...
- 7 - علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية بسبب ضعف الرقابة الاستراتيجية، وعدم القدرة على إدامة العلاقة معهم بشكل جيد لصالح المنظمة.
- 8 - دفع غرامات بسبب مخالفات، فضلا عن وجود قضايا مرفوعة ضد المنظمة يرتبط بعضها بالتصرفات اللاأخلاقية لبعض العاملين.

مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها:

أهم أسباب مقاومة نظام الرقابة:

- 1 - الرقابة المبالغ فيها: عندما يكون النظام الرقابي مركز على جميع التفاصيل، مما يزعج العاملين خاصة عند مراقبة سلوكياتهم، بدلا من التركيز على النقاط الحرجة والأنشطة الأساسية ومؤشرات أداءها في العمل.
- 2 - التركيز غير المناسب: فقد يركز النظام الرقابي أحيانا على المعايير الكمية الضيقة دون تحليلها أو تفسيرها.
- 3 - مكافأة عدم الكفاءة: حيث ينبغي على الإدارة فهم ما تخفي الأرقام وتفسيرات هذه الأرقام، وليس اعتماد الأرقام بحد ذاتها كمعيار للحكم على الأداء، وبالتالي اتخاذ القرار بالمكافأة أو العقوبة.
- 4 - محاسبة مبالغ فيها: مما يدفع العاملين لمقاومة نظام الرقابة.

سبل التغلب على هذه المقاومة:

يتم ذلك من خلال مرحلتين، وهما:

- 1 - تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية.
- 2 - تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها ومعاييرها، وذلك كلما حصلت مشكلة أو تغير في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

المحاضرة الثالثة عشر

أخلاقيات الأعمال / المسؤولية الاجتماعية / الريادة

موضوعات الفصل :

- أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات الإدارة والأعمال، مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق، الاشكالات الاخلاقيه في مكان العمل، العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي تبرير السلوك اللاأخلاقي، والتدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة).
- المسؤولية الاجتماعية (المفهوم والمؤيدون والمعارضون، مجالات المسؤولية الاجتماعية، استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، تقييم الأداء الاجتماعي، الحكومات ومنظمات الأعمال، والحاكمة المؤسسية والمواطنة الصالحة). (المحاضرة الرابعة عشرة)
- الريادة (مفهوم الريادة، خصائص الرواد، وافتراضات خاطئة حول الرواد). (المحاضرة الرابعة عشرة)

أخلاقيات الأعمال :

مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال:

الاخلاق: مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ، وكذلك ما هو جيد أو سيء في المواقف المختلفة.

السلوك الاخلاقي: هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية. وهو عكس السلوك اللااخلاقي الذي لا يخضع للمبادئ الاخلاقية الصحيحة.

المشكلة الأخلاقية: هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

الاخلاقيات الادارية: هي المعايير الاخلاقية التي توجه سلوك المديرين في العمل.

تأثير الاخلاقيات على عمل المديرين: من أبرز مجالات التأثير

1- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها: وذلك فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل، وكذلك الرواتب والاجور، وظروف العمل، واحترام خصوصية العاملين ... فقد يقوم بعض المديرين بالتمييز بين العاملين ...، وهذا يمثل سلوك لااخلاقي.

2- كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة: حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بصراع المصالح، وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل.

3- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: وهنا يتجسد السلوك الأخلاقي في التعامل مع أطراف كثيرة منها المستهلكون والمنافسون والمجهزون

والوسطاء، ... حيث أن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الاخلاقي في إطار الاعلان والافصاح المالي والمفاوضات، ...

مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق :

- 1- **المدخل النفعي:** السلوك الاخلاقي هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس.
- 2- **مدخل الفردية:** السلوك الاخلاقي يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.
- 3- **مدخل الحقوق:** السلوك الاخلاقي هو السلوك الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الاساسية للانسان، كما وأن القرار الاداري الاخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به.
- 4- **مدخل العدالة:** المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية.

* يميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة، وهي:

1. **العدالة الإجرائية:** تشير لمدى تطبيق الاجراءات والسياسات والقواعد بعدالة.
2. **العدالة الموزعة:** تشير لتوزيع الموارد أو المخرجات بغض النظر عن الخصائص الفردية للعاملين.
3. **العدالة التفاعلية:** تشير لمدى معاملة الآخرين بكرامة ونزاهة واحترام.

الاشكاليات الأخلاقية في مكان العمل :

يمكن تحديد المشاكل الاخلاقية الرئيسية التي قد يواجهها المديرين بما يلي:

1. تضارب المصالح.
2. ثقة الزبون.
3. التمييز.
4. التجاوز أو التحرش في مكان العمل.
5. إساءة استخدام موارد المنظمة.
6. تشويش الاتصالات .

العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي :

- **الفرد:** حيث يتأثر السلوك الاخلاقي للفرد بتكوينه العائلي والشخصي.
- **المنظمة:** فالمنظمة ذات تأثير في أخلاقيات الفرد من خلال الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة، وقواعد العمل، والاجراءات، والحوافز، والتنظيمات غير الرسمية الموجودة في المنظمة. ولعل الثقافة التنظيمية (مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة، وكذلك مع الاطراف الخارجية) هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك.
- **البيئة:** وهي ذات تأثير كبير في السلوك الأخلاقي فمنظمات الاعمال تعمل في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها، وكذلك بالقيم والاعراف الاجتماعية السائدة، حيث أن مجمل القوانين والتشريعات والقيم تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الاخلاقي السائد في صناعة معينة، وهي تؤثر بدورها على السلوك الاخلاقي للمديرين.

تبرير السلوك اللاأخلاقي :

غالبًا ما تكون هذه التبريرات في إطار أربعة تفسيرات للقيام بمثل هذه السلوكيات، وتتمثل تلك التبريرات بما يلي:

1. إقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية، أو عدم القانونية.
2. محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم وضرورة تعظيمها، لذلك يحاول الفرد تقليدهم. الشخصية
3. التبرير بأن ما قام به الفرد لن يكشفه أحد سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وأن هذا العمل لا يلفت النظر.
4. إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل فيها من قام بالسلوك اللاأخلاقي سوف تحميه من طائلة القانون، وأن ما قام به إنما هو لمصلحتها.

التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة :

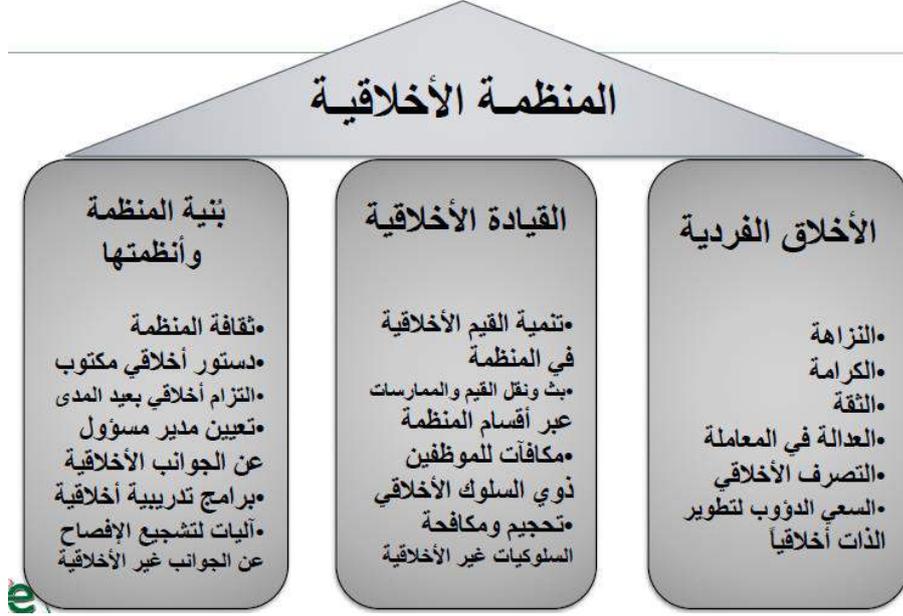
التدريب الأخلاقي : برامج تدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم.

وهناك خطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات، وهي:

1. إدراك الأشكالات الأخلاقية المحتملة.
2. جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.
3. تشخيص الخيارات المتاحة.
4. اختبار وافحص كل خيار من جانب الشرعية، الصواب، الدقة، الفوائد.
5. قرر أي خيار ستتبنى.
6. كرر التدقيق وأسأل نفسك السؤالين التاليين:
 - كيف سيكون موقفي إذا عرفت عائلتي بقراري هذا؟
 - كيف سيكون موقفي إذا نشر القرار، أو تداولته الصحف المحلية؟
7. تصرف بالقبول أو الرفض.

المنظمة الاخلاقية :

الركائز الثلاث الاساسية التي ينبغي بناؤها وتقويتها لتكوين منظمات أخلاقية مسؤولة اجتماعيا .



المحاضرة الرابعة عشر

تابع / أخلاقيات الأعمال / المسؤولية الاجتماعية / الريادة

موضوعات الفصل :

المسؤولية الاجتماعية (المفهوم، مجالات المسؤولية الاجتماعية، استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، تقييم الاداء الاجتماعي، الحكومات ومنظمات الاعمال، الحاكمية المؤسساتية والمواطنة الصالحة).
[?] الريادة (مفهوم الريادة، أهم خصائص الرواد، افتراضات خاطئة حول الرواد).

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة :

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

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

مجالات المسؤولية الاجتماعية:

1- أصحاب المصالح: هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة، ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.

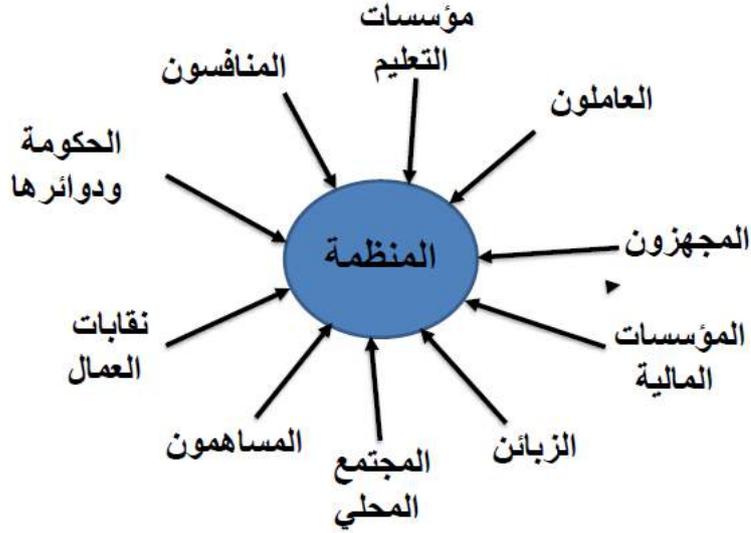
2- البيئة الطبيعية: مثل الاحتفال بيوم الارض، حيث كانت نظرة مديري الشركات في الماضي لهذا الأمر بأنه معارضة لحرية الاستثمار والعمل. أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والتربة هم قوة حقيقية ضاغطة. وقد أصبحت البيئة محور اهتمام المديرين خصوصاً بعد صدور الحزمة الخاصة بالامان البيئي والمتمثلة بالأيزوا (ISO 14000).

ويمكن لقيادات منظمات الاعمال أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية المتعلقة بالبيئة:

- الافراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين لاهمية العمل في بيئة صحية، والموازنة بين حياتهم العائلية والعملية.
- المجتمعات المحلية: الوعي بأن اداء للمنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.
- البيئة الطبيعية: كلما عملت المنظمة البيئة الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها أكثر.
- المدى البعيد: يجب أن يكون الأهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفاً على المدى البعيد.
- السمعة الحسنة: بمعنى أن سمعة المنظمة الحسنة في مجال حماية البيئة له مردودات مستقبلية.

3- رفاهية المجتمع بشكل عام: ينبغي أن تعمل المنظمات على ترقية الرفاهة الاجتماعي من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية، وأعمال الأحسن، ودعم الأنشطة الثقافية، وعدم خرق مبادئ حقوق الإنسان... الخ.

أصحاب المصالح المستفيدون من وجود المنظمة :



استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية :

- 1- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني: البعد عن أي مساهمة اجتماعية، والتركيز على الأولويات الاقتصادية.
- 2- الاستراتيجية الدفاعية: المساهمة بالحد الأدنى المفروض قانونياً من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة من الانتقادات.
- 3- استراتيجية التكيف: قبول دور اجتماعي، ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.
- 4- استراتيجية المبادرة التطوعية: أخذ زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية (تبني دور اجتماعي واسع جداً) بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

تقييم الأداء الاجتماعي :

يعتمد تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهماتها تجاه مختلف أصحاب المصالح (شريحة رقم 6)، كما وأن التقييم أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية، ومعايير غير مالية في مقدمتها معايير اجتماعية. وقد شاع مصطلح تدقيق المسؤولية الاجتماعية (تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات).

الحكومة ومنظمات الأعمال :

نتيجة لعدم قيام بعض إدارات المنظمات بالدور الاجتماعي المطلوب منها، تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تلك المنظمات التي لا تلتزم دوراً اجتماعياً واضحاً، وذلك بهدف تأمين الحد الأدنى المطلوب على الأقل من الدور الاجتماعي. ويتمثل هذا

التدخل بجانبين وهما:
أ- التشريعات المباشرة: أدوات الحكومة القانونية والإجرائية المتمثلة بسن القوانين ووضع الضوابط التي تملّي على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.
ب- التشريعات غير المباشرة: التي تشمل تشجيع أو حث على القيام بأعمال معينة أو الامتناع عنها من خلال فرض ضرائب أو تقديم إعفاءات أو حوافز.

الحاكمية المؤسسية والمواطنة الصالحة :

الحاكمية المؤسسية: نظام للرقابة والفحص يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات.
بعبارة أخرى يشير مفهوم الحاكمية المؤسسية إلى القواعد والإجراءات التي تضمن أن المؤسسة تُدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المديرين والموظفين يتصرفون بشكل ملائم وفقاً للقوانين والممارسات السليمة.
* وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح آخر قد تم استخدامه بشكل متلازم مع الحاكمية المؤسسية، ألا وهو **المواطنة الصالحة** (تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف في المجتمع، وبما يراعي الواجبات بصورة شمولية، وكأنها مواطن اعتيادي صالح) .

الريادة :

مفهوم الريادة:

خصائص وسلوكيات تتعلّق بِالابتداء بعملٍ والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطرهِ والإبداع في إدارته.

الرائد (الريادي): فرد يتّمتع بقدرات على تحمّل المخاطر، ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاصّه.

أهم خصائص الرواد:

- 1 . القدرة على إدارة الذات، والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهونه بأنفسهم (بحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم)
- 2 . التمتع بطاقة عمل هائلة، والعمل بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
- 3 . الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
- 4 . السعي وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي، والاستفادة من التغذية العكسية للأداء المتميز.
- 5 . تقبل حالات الغموض، وتحمل المخاطر والمواقف التي تتصف بعدم التأكد العالي.
- 6 . ثقة عالية بالنفس، والشعور بطاقة كبيرة للمنافسة، والاستعداد لاتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
- 7 . الصبر والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال، والتركيز على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
- 8 . الرواد يحبون بأن يكونوا مدراء أنفسهم، لأن يكونوا تابعين لآخرين.
- 9 . مرونة بالتفكير واستعداد لقبول حالات الفشل، ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار.
- 10.ديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

تصورات /افتراضات خاطئة حول الرواد :

1. الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون.
- 2 . الرواد مغامرون بمخاطر غير محسوبة.
- 3 . الأموال هي المفتاح لنجاح الرواد.
- 4 . يجب أن يكون رائد شاباً أو صغير السن.
- 5 . يجب أن يكون رائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين.