

مبادئ الإدارة

المحاضرة الاولى

تعريف الإدارة:

هي عمليات فكرية تنعكس بالواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل تلك الموارد الى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة بذلك اهداف المنظمة المصاغة مسبقاً.

وظائف الإدارة:

- 1- التخطيط
- 2- التنظيم
- 3- التوجيه
- 4- الرقابة

مستويات الإدارة: 1- إدارة عليا 2- إدارة وسطى 3- إدارة دنيا (إشرافية)

المدير: هو الشخص المسؤول عن أعمال آخرين المتواجدين في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والاسناد.

أدوار المدير: (3)

- 1- دور تفاعلي
- 2- دور معلوماتي
- 3- دور قرار

المهارات الضرورية للمديرين:

- 1- مهارات تقنية
- 2- مهارات انسانية
- 3- مهارات ادراكية (تصورية)

المحاضرة الثانية

مفهوم المنظمة:

هو تجمع افراد يعملون مع بعضهم في اطار تقسيم واضح للعمل لاجل تحقيق اهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية

أنواع المنظمات:

- | | | | | |
|---|------------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| 1- منظمات أعمال | 2- منظمات حكومية | 3- مؤسسات حكومية | 4- منظمات دولية | 5- منظمات تعاونية |
| (ربحية) | (سلطة) | (ماء، كهرباء) | (السفارات) | (جمعية تعاونية كالزراعية) |
| 5- منظمات المجتمع المدني (جمعيات الخيرية) | | | | |

الاداء التنظيمي:

هو اداء الاعمال والاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك وخلق القيمة.

مؤشرات الاداء:

- | | |
|--------------|---|
| 1- الفاعلية | (قياس مدى تحقيق الاهداف وترتكز على المخرجات) |
| 2- الكفاءة | (قياس لحسن استغلال الموارد وترتكز على المدخلات) |
| 3- الانتاجية | (هي العلاقة بين الكمية والاداء واستغلال الموارد). |

التحديات المعاصرة للمنظمة:

- | | | | |
|------------------------|------------|----------------------|--------------------|
| 1- ازدياد دور المعرفة. | 2- العولمة | 3- التطور التكنولوجي | 4- التنوع الثقافي. |
|------------------------|------------|----------------------|--------------------|

المحاضرة الثالثة

مدارس الادارة

افراد راشدون وعقلانيون

المدرسة الكلاسيكية:

- 1- الادارة العلمية روادها: فريدريك تايلور و فرانك وليليان جلبرت
- 2- العمليات الادارية روادها: هنري فايول
- 3- البيروقراطية روادها: ماكس فيبر

الادارة العلمية:

فريدريك تايلور

- 1- اهتم باختيار العاملين والمشرفين وتدريبهم بعناية ودقة ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل
- 2- يعتبر الاب الروحي للادارة العلمية
- 3- نشر كتاب مبادئ الادارة الحديثة عام 1911 وركز فيه على التعامل الاداري ودراسة الوقت والحركة.

اسهاماته:

- 1- إعداد قواعد عملية لكل وظيفة.
- 2- اختيار العاملين بعناية.
- 3- تدريب العاملين وربط اجورهم مع ادائهم.
- 4- دعمهم بالتخطيط السليم لاداء اعمالهم.

اسهامات فرانك وليليان جلبرت:

- 1- تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة لتقليل الوقت الضائع.
- 2- دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي.

المبادئ أو العمليات الادارية:

فنري فويل

يعتبر نظرة مكملة للادارة العلمية

- فإذا كانت الادارة العلمية تركز على انتاجية الفرد، المبادئ الادارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة.
- نشر كتاباً سنة 1916 بعنوان "الادارة العليا والادارة الصناعية"

اسهاماته:

- قسم واجبات الادارة الى خمسة عمليات
- 1- الاستبصار والحكمة 2- التنظيم 3- القيادة 4- التنسيق 5- الرقابة
- قسم المنظمة الى عدة نشاطات:
- 1- نشاط انتاجي 2- تجاري 3- مالي 4- محاسبي 5- اداري و6- حماية من المخاطر.
- المبادئ الادارية الاربعة عشر لفايول

- قواعد العمل، تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الترتيب/ المركزية، التدرج الهرمي، المبادرة، العدالة، مكافأة العاملين بعدالة، استقرار العاملين، روح الفريق/ وحدة الامر، وحدة الاتجاه، خضوع مصلحة الفرد لمصلحة المنظمة.

البيروقراطية:

ماكس فيبر

البيروقراطية: هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة ، قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية ، لانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف.

- اهتم ماكس فيبر في ايجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي.

مبادئ الادارة وفق فيبر:

- تقسيم واضح للعمل
- هيكلية واضحة للسلطة
- قواعد واجراءات عمل رسمية
- اللامشورية في التعامل
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة
- فصل الادارة عن الملكية.

الافراد اجتماعيون ويرغبون بتحقيق ذاتهم

المدرسة السلوكية:

- 1- دراسات هوثرون:
 - هي مجموعة من التجارب في شركة "سترين الكترين" في موقع "هوثرون" فتحت المجال للتركيز على الجوانب الانسانية والسلوكية.
 - اكتشف مايو أن تحسين الانتاجية تتحقق عبر: مناخ عمل اجتماعي الاشراف المشترك (الاتصال والاخذ باراء العاملين)
 - ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات الانسانية.
- 2- نظرية الحاجات الانسانية لماسلو.
 - الحاجة: عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل لاشباعه.
 - مبادئها: أ- الحرمان من الاشباع: الحاجة المشبعة لا تولد دافع والحاجات الغير مشبعة تؤثر في سلوك الفرد.
 - ب- التدرج في الاشباع. أي أن الفرد يفكر في اشباع جوعه قبل اشباع تحقيق الذات.
 - هرم ماسلو: اسفل الى اعلى: الحاجات الفسيولوجية-حاجات الامان-حاجات اجتماعية-حاجة التقدير-تحقيق الذات.

3- نظرية x و y لماكريغر:

- تأثير ماكريغر باعمال مايو وماسلو.
- نظرية X قائمة على أن العامل لا يحب العمل بجميع النواحي
- نظرية Y قائمة على أن العامل متفائل طموح ويحب العمل
- 4- نظرية الشخصية الناضجة: كريس آرغيرس
 - انتقد المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة
 - تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل
 - اقترح المزيد من المرونة.
 - انتقد اجراءات تحديد السلطة

المحاضرة الرابعة

البيئة وثقافة المنظمة

تعريف البيئة: هي مختلف العوامل التي تنشط فيها المنظمة وترتبط معها بعلاقات تأثير وتأثر

تقسيم البيئة:

- أ- بيئة داخلية: كل ما يحيط بالمنظمة من داخلها ويثر فيها بشكل مباشر وغير مباشر
- ب- بيئة خارجية: كل ما يحيط بالمنظمة من خارجها ويؤثر فيها بشكل مباشر وغير مباشر

اقسام البيئة الخارجية:

بيئة خارجية عامة:

القوى الاقتصادية الاجتماعية والثقافية القانونية والسياسية التكنولوجية ظروف الطبيعة البعد الدولي

بيئة خارجية خاصة:

المنافسون الزبائن الموردون الشركاء الاستراتيجيون المشرعون.

المنظمة:

العاملون الملاك البيئة المادية مجلس الادارة الهيكل التنظيمي الثقافة التكنولوجيا

العلاقة بين البيئة والمنظمة:

المنظمة مطلوب منها:

1- فهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها.

2- اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء.

مميزات البيئة:

- التعتيد - الديناميكية - عدم التأكد.

ثقافة المنظمة:

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

عناصرها: 1- بيئة الاعمال 2- القادة الاستراتيجيون 3- النجاحات والمكاسب

أهميتها: بناء الحس التاريخي ايجاد شعور بالتوحيد تطوير الاحساس بالعضوية زيادة التبادل بين الاعضاء

مستويات ثقافة المنظمة:

1- ثقافة مرئية: تظهر في سلوك العاملين وعلاقاتهم بينهم والتعامل مع الزبائن

2- ثقافة جوهرية: القيم الجوهرية المعتقدات حول السلوك

طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

1- القصص والحكايات المتناقلة

2- الابطال

3- الطقوس والشعائر

4- الرموز.

التنوع:

الاختلافات الموجودة بين اعضاء المنظمة.

الثقافات الفرعية في المنظمة:

الثقافة السائدة بين مجموعة من الاعضاء المشتركين بقيم وعادات واحدة ويتقاسمون مسؤوليات محددة

وقد تظهر هذه المشاكل التالية.

- 1- العنصرية الاعتراف بالتفوق العرقي
- 2- الاكثريّة المجموعة المسيطرة على الوظائف الرئيسية
- 3- الاقلية المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة
- 4- التمييز التفرقة بين العاملين بناء على جنسهم
- 5- الحكم المسبق.
- 6- السقف الزجاجي حاجز غير مرئي يمنع من الوصول لمناصب الادارة العليا
- 7- الجدران الزجاجية جدران غير مرئية تمنع من الاستفادة من الامتيازات المتاحة في الموقع الوظيفي.
- 8- حكم بالقوالب الجاهزة تقييم ايجابي او سلبي بناء على قناعة مسبقة.

المحاضرة الخامسة

التخطيط

التخطيط: هو عملية وضع اهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

الخطوة: هي كشف الاهداف المرغوبة مع تخصيص الموارد اللازمة وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ

الهدف: هو حالة او وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة لتحقيقه.

مراحل التخطيط:

(مهم)

- 1- تحديد الاهداف (وضوح الاهداف)
 - 2- تحديد وتقييم الموقف الحالي للمنظمة قبل التحقيق للاهداف
 - 3- تحديد الافتراضات التي تستند عليها الخيارات المؤدية لتحقيق الاهداف
 - 4- تحليل واختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف
 - 5- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج
- (لرفع الارباح نزيد نسبة انتاج المنتج ب فضلا عن أ)

فوائد التخطيط:

- 1- السرعة.
- 2- تحسين تركيز المنظمة ومرونتها
- 3- تحسين التنسيق
- 4- تحسين ادارة الوقت
- 5- تحسين عملية الرقابة.

الاهداف التنظيمية:

الاهداف تشكل اساس عملية التخطيط

- 1- Goals الاهداف الغير مقاسة
- 2- Objectives الاهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية.

مستويات الاهداف:

- 1- رسالة المنظمة
- 2- الاهداف الاستراتيجية (الادارة العليا)
- 3- الاهداف التكتيكية (الادارة الوسطى)
- 4- الاهداف التشغيلية (الادارة الاشرافية)

خصائص الاهداف:

- 1- ان تكون قابلة للقياس
- 2- ان تغطي المجالات الرئيسية للعمل
- 3- تثير التحدي مع بقائها واقعية
- 4- محددة بفترة زمنية للانجاز
- 5- مرتبطة بالمكافآت.

من المجالات التي توضع لاجلها الاهداف:

- 1- الموقف في السوق (تجاه المنافسين)
- 2- الابداع (التحسين على المنتجات والخدمات)
- 3- الانتاجية
- 4- الموارد المالية والمادية
- 5- الربحية

أنواع الخطط:

1- حسب مستوى الشمولية والتفصيل:

- a. خطة استراتيجية
- b. خطة تكتيكية
- c. خطة تشغيلية

2- حسب المدى الزمني:

- a. بعيدة المدى (اكثر من 3 سنوات)
- b. متوسطة المدة (من 1 الى 3 سنوات)
- c. قصيرة المدة (اقل من سنة)

3- حسب الاستخدام:

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

المحاضرة السادسة

اتخاذ القرار

مفهوم القرار: اختيار بديل من عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف معين.

أركان القرار:

- 1- وجود الهدف
- 2- وجود البدائل
- 3- حرية الاختيار

عملية صنع واتخاذ القرار:

- 1- ادراك متطلبات القرار (صنع القرار)
- 2- تشخيص وتحليل الاسباب (صنع القرار)
- 3- تطوير بدائل وتقييمها (صنع القرار)
- 4- اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار)
- 5- تنفيذ الحل المختار (اتخاذ القرار)
- 6- تقييم وتغذية عكسية (اتخاذ القرار)
- 7- اقرار التنفيذ او اجراء التصحيحات (اتخاذ القرار)

أنواع القرارات:

- 1- القرارات المبرمجة: حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة
- 2- القرارات الغير المبرمجة: حلول خاصة لمشاكل غير روتينية

ظروف اتخاذ القرار:

- 1- مصادر التعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذها:
 - a. تعدد المعايير المعتمدة (ارضاء اطراف عديدة)
 - b. عدم وضوح العناصر المتعلقة بالبدائل
 - c. المخاطرة وعدم التأكد
 - d. المضمون بعيد المدى للقرارات.
 - e. الحاجة لمتخصصين
 - f. تدخل العديد من الاشخاص في صناعة واتخاذ القرار
 - g. تباين اتجاهات وقيم وطموحات الافراد في صناعة واتخاذ القرار
 - h. النتائج غير المتوقعة
- 2- الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:
 - a. التأكد التام: (توفر كافة المعلومات لاتخاذ القرار بشكل كامل ودقيق)
 - b. المخاطرة: (يتسم بوضوح الهدف وعدم استكمال المعلومات ويعتمد على احتمالات)
 - c. عدم التأكد: (نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بالغموض)
 - d. الابهام(الغموض التام): المعلومات غير متوفرة والنتائج مبهمة وتوصف بالمواقف الشريرة

المشاركة في اتخاذ القرار:

- تغير البيئة وتعقدتها فرض على المنظمة تغيير اسلوب اتخاذ القرار من الفردية الى الجماعية
- مشاركة العاملين في القرارات يعد شيئا ايجابيا وهي تعد بمثابة حافز لرفع اداءهم.

المحاضرة السابعة

التنظيم

مفهوم التنظيم:

هو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدامات الموارد المختلفة للوصول لاهداف معينة.

آخر: تقسيم وتوزيع للمهام من خلال إنشاء الادارات والأقسام والوحدات لاستغلال الموارد استغلال أمثل من أجل تحقيق الاهداف المرجوة والمحددة في عملية التخطيط (تفعيل الخطط وتنفيذها).

مراحل العملية التنظيمية:

- 1- تحديد الاهداف الرئيسة ورسالة المنظمة
- 2- مراعاة طبيعة الخطط و الاهداف
- 3- تحديد المهام الرئيسة الاساسية المطلوبة والضرورية للعمل
- 4- تقسيم المهام الرئيسة إلى مهام فرعية أصغر
- 5- تخصيص الموارد
- 6- تقييم نتائج - تنفيذ العملية التنظيمية.

مفهوم الهيكل التنظيمي:

بناء او إطار يوضح أقسام وإدارات المنظمة . وعالقاتها وروابط الاتصال بينها

الهيكل التنظيمي الرسمي:

- معتمد من طرف الادارة
- يظهر العلاقات الرسمية
- يظهر السلطة
- يظهر في شكل خارطة تنظيمية

الهيكل التنظيمي الغير الرسمي:

مجموعة من العلاقات الغير رسمية بين اعضاء المنظمة (غير معتمد من الادارة، لايمكن ملاحظته، لا يتضمن سلطة)

له دور هام في اداء المنظمات اذا عرف المدير كيفية استخدامه

الخارطة التنظيمية:

هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

يظهر من الخريطة التنظيمية ما يلي:

- 1- تقسيم العمل
- 2- علاقات الاشراف
- 3- قنوات الاتصال
- 4- مستويات الادارة
- 5- نطاق الاشراف

التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي:

- التصميم: تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة
- التخصص: مستوى تقسيم المهام في المنظمة الى مكونات أو مهام

تعمل المنظمة على:

- 1- تدوير العمل (بالوظائف) وتحريك العاملين من وظيفة الى اخرى في نفس التخصص
- 2- توسيع او اغناء العمل وهذا باضافة عدد من المسؤوليات
- 3- اثراء العمل وهذا عبر زيادة المهام والمسؤوليات وكذلك زيادة الرقابة والصلاحيات

أسس تجميع الوحدات التنظيمية:

يتم تجميع الافراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل اقسام على اساس:

-الوظيفة -المنتج -العملاء (الزبائن) -جغرافي -عملية انتاجية -اساس وجبة العمل -التنظيم المختلط

على الاساس الوظيفي:



على اساس المنتج:



على اساس الزبائن:



على الاساس الجغرافي:



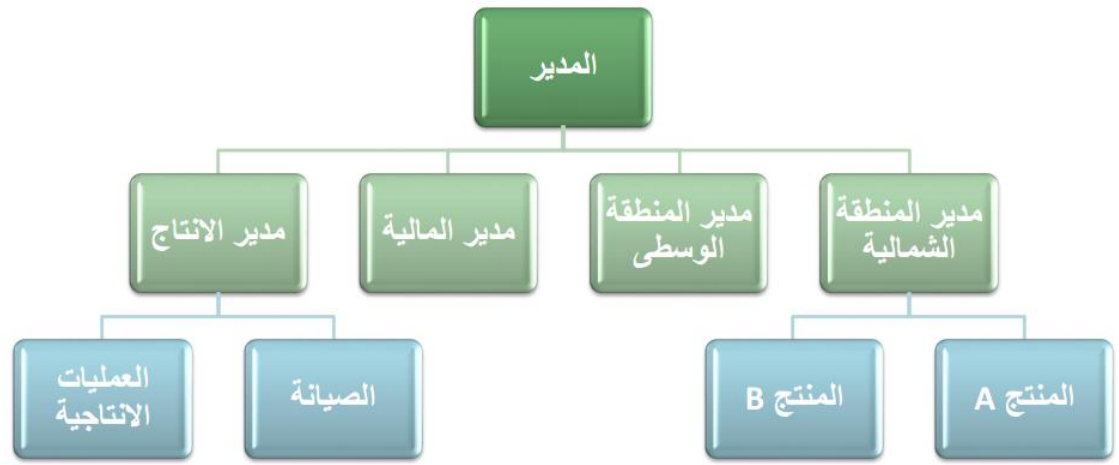
على اساس العملية الانتاجية:



على اساس وجبة العمل:



المركب (المختلط):



السلطة: هي الحق الرسمي والقانوني المكتسب للمدير لاتخاذ القرار واصدار الاوامر والتعليمات وطلب تنفيذها وتخصيص الموارد بهدف تحقيق اهداف المنظمة

- تتدفق السلطة من اعلى الى اسفل وباتجاه المستويات الادنى
- يمكن تفويض السلطة من مستوى الى مستوى ادنى
- تتفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية
- المسؤولية هي المحاسبة على النتائج

أنواع السلطة:

- السلطة المباشرة: سلطة المدير على مرؤوسيه
- السلطة الاستشارية: تقديم الاستشارة والرأي وليست الزامية
- السلطة الوظيفية: تأتي من الوظيفة وتظهر في شكل علاقة تخصصيه تعاونية

المركزية واللامركزية:

المركزية: تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الاداري الاعلى

اللامركزية: توزيع وتشتيت سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الادارية

المسؤولية: هي واجب الفرد باداء المهام والانشطة المخصصة له ضمن السلطة الممنوحة له.

المساءلة: الافراد الذين لديهم سلطة ومسؤولية معرضين لتقديم تقارير تبرر اسباب النتائج التي توصلوا اليها

التفويض: نقل أو تخويل سلطات جزئية الى شخص بمستوى أدنى.

المحاضرة الثامنة

القيادة

القيادة: هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً بالمهام

القائد: هو من يؤثر في الآخرين بما يتعلق بأداء العمل دون قوة أو إكراه.

التأثير: محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد أسلوب أو أكثر

الإدارة والقيادة:

الإدارة: القدرة على اتخاذ القرار السليم وحل المشاكل

- المدير ليس بالضرورة قائداً والقائد ليس بالضرورة مديراً

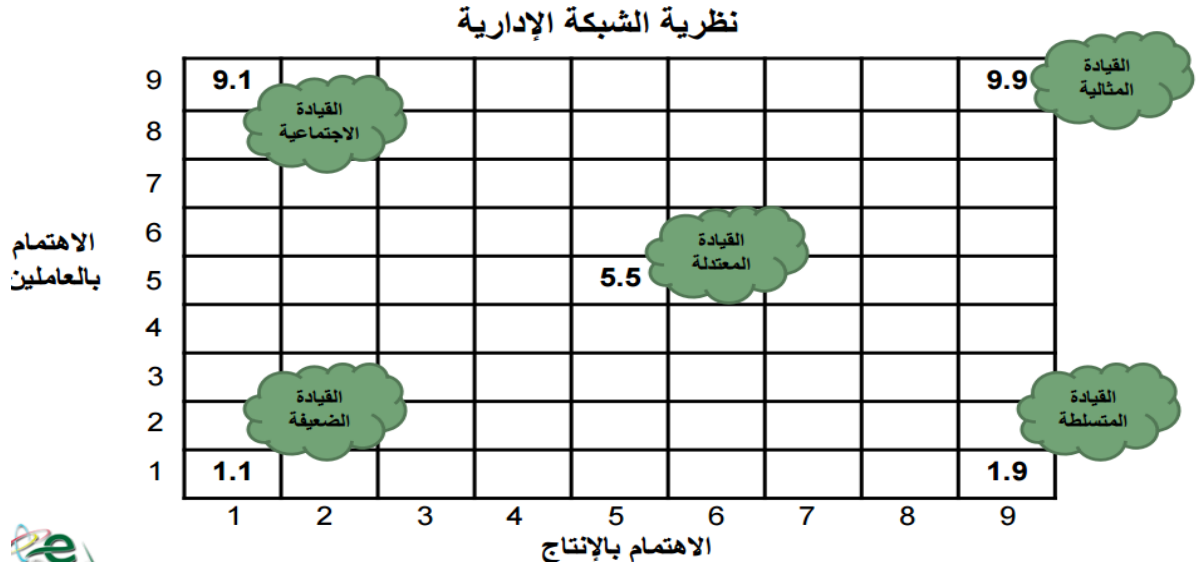
النظريات التقليدية في القيادة: من أهمها:

- 1- نظرية الرجل العظيم:
 - انطلقت من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين
 - تعتبر أن القائد شخص عظيم
 - تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت لهم بالفطرة والوراثة
 - وفقاً للنظرية فالقائد هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية كبيرة ويحظى بولاء الناس وينقادون له
- 2- نظرية السمات:
 - هي مجموعة من الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد
 - تركز على مجموع السمات التي يتمتع بها القائد:
 - الشعور العالي بالمسؤولية، درجة عالية من الذكاء والحسم، الثقة بالنفس، الأمانة

النظريات السلوكية: (سلوك القائد وأساليب القيادة)

- 1- دراسات ميشيغان:
 - قامت بها جامعة ميشيغان
 - حددت بحوثهم نوعين من سلوكيات القادة:
 - التركيز على العمل (اهتمام عالي بكيفية أداء العمل)
 - التركيز على العاملين (اهتمام أكثر برضا العاملين)
 - خلصت الدراسة أن الذي يركز على العاملين أكثر فاعلية

- 2- نظرية الشبكة الادارية لـ بليك وموتون:
- حددا بعددين لسلوك القائد وهما (الاهتمام بالانتاج، والاهتمام بالعاملين).



النظريات الموقفية: لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المنظمات فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من المتغيرات الظرفية.
أهم المتغيرات: - توجهات وسلوك الادارة العليا - خبرة القائد وشخصيته - استراتيجية وثقافة المنظمة

أهم النظريات الموقفية:

- 1- نظرية شميدت وتنمبوم: حددا مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق: أ- خصائص مرؤوسيه ب- خصائص الموقف ج- خصائصه كمدير أو قائد
- 2- النظرية التفاعلية: ترى أن القيادة عملية ناتجة عن تفاعل متبادل بين ثلاثة ابعاد وهي (القائد، المرؤوسين، الموقف)
- 3- نظرية مسار الهدف: تعود للعالم روبرت هاوس. أساسها أن القائد الافضل هو المستطيع لرسم مسارات واضحة لمرؤوسيه لغرض الوصول الى الأهداف. يرى أن المديرين يجب أن يتحركون ضمن أربعة انماط قيادية وهي: (القيادة التوجيهية، القيادة المساندة، متوجهة الانجاز، التشاركية).
- 4- نظرية فروم: تقوم على أساس مساعدة القائد لاختيار الاسلوب الافضل لاتخاذ القرار ومدى مشاركة المرؤوسين. تتميز بثلاثة أنماط:
 - أ- قرار السلطة: يتخذه القائد ثم يعلنه للمرؤوسين
 - ب- قرار استشاري: يتخذه القائد بعد مشاورة المرؤوسين
 - ت- قرار مجموعة: يتخذه المرؤوسين بتفويض من القائد

المحاضرة التاسعة

التحفيز

الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الانسان ويثير الرغبة للعمل والانجاز

الحاجة: الرغبة الملحة لاشباع نقص أو عوز لدى الفرد

الحافز: مؤثر خارجي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة

التحفيز: ممارسة ادارية تهدف للتأثير على العاملين بتحريك الدوافع والرغبات لغرض اشباعها ولتحقيق اهداف المنظمة

نظرية الدرر ERG: تصف الحاجات بثلاث مجاميع:

- 1- حاجات الوجود: (حاجات الفسيولوجية والامان)
- 2- حاجات الانتماء: (الاجتماعية والمكانة)
- 3- حاجات النمو: (تحقيق الذات مثلاً)

مبدأ الاحباط: التركيز على اشباع حاجات مشبعة اصلا بسبب العجز في اشباع حاجات اخرى

نظرية هرزبرغ: مجموعة من العوامل المحفزة للانجاز والرضا الوظيفي

- العوامل الدافعية: هي المحفزة للانجاز والرضا الوظيفي
- العوامل الصحية: مهمتها الحيلولة دون حصول تذمر أو عدم رضا وظيفي

نظرية الحاجات المكتسبة (ماكليلند): يقسم الحاجات الى ثلاث:

- الحاجة للانجاز: الرغبة بالانجاز وتحقيق اداء مفضل
- الحاجة للقوة: الرغبة بالسيطرة والتحكم
- الحاجة للانتماء: الرغبة بتكوين علاقات

نظرية المسار:

أ- نظرية العدالة: (تركز على ادراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا مع الآخرين):

مثال: الجهد المبذول والاجر ورد الفعل في المنظمة:

- بذل مجهود اقل في العمل
- طلب تغيير المكافآت
- تغيير اسلوب المقارنة لكي تظهر الامور افضل
- ترك الوظيفة

ب- نظرية التوقع: التحفيز = التوقع × المنافع × القيمة

التوقع: هو توقع نتائج مرغوبة عند بذل جهد

المنافع: هي اعتقاد الفرد بأن الاداء الناجح سيتبعه مكافآت

القيمة: تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها عند الانجاز

ت- نظرية تحديد الاهداف: الاهداف المنشورة للمنظمة تكون محفزة اذا وضعت بشكل سليم وادارة فاعلة

نظرية التعزيز:

تركز على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة

الافتراضات:

- قانون الاثر (السلوك المؤدي لنتائج سارة سيتكرر مستقبلا والعكس)

-التعزيز. (حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين).

أنواع التعزيز:

- التعزيز الايجابي: (تقوية سلوك ايجابي بالمكافأة المناسبة)
- التعزيز السلبي (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنت انتقاد المدير بسبب التأخر)
- العقوبة: (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين).

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت:

1- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة:

- ملائمة الفرد مع الوظيفة
- ملائمة الوظيفة مع الفرد (تعديل عناصر الوظيفة لتلائم خصائص الفرد)

2- التحفيز من خلال المكافآت:

- مكافآت داخلية: (مدى الرضا عن العمل والشعور بالانجاز وتحقيق الذات)
- مكافآت خارجية: (مقابل مادي او معنوي)

المحاضرة العاشرة

الاتصال

الاتصالات: هي عمليات ارسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة فيما بينها بهدف اعلام الآخر بطلب أو اجراء أو سلوك معين.
الاتصال الفاعل: عملية ارسال رسالة بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة.
الاتصال الكفؤ: هي الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وبأفضل وسائل الاتصال.

أهمية الاتصالات:

- 1- يساهم في نقل المفاهيم والعلوم والبيانات
- 2- يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل

عملية الاتصال:

مرسل ترميز (تشفير) الوسيلة (الرسالة) مستلم تفسير تشويش تغذية عكسية

أنواع شبكات الاتصال:

- 1- اتصالات وفق نوع الرسالة
- 2- اتصالات وفق اتجاهاتها
- 3- اتصالات غير رسمية

وفق الرسالة:

الاتصالات الشفوية: محادثة مباشرة وجهاً لوجه، تلفزيونية.
الاتصالات المكتوبة: بشكل مكتوب (تقرير كتابي، بريد الكتروني)
الاتصالات الغير لفظية: تتم عبر تعبيرات الوجه او طبيعة الموقف أو المظاهر (صوت أو اشارة أو ايماءة)

وفق اتجاهاته:

الاتصالات الصاعدة: الرسائل الصاعدة من الادارة الأدنى الى العليا
الاتصالات النازلة: من العليا الى الأدنى
الاتصال الأفقية: جانبية بين زملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الاداري.

الغير رسمية:

تتم خارج السلطة الرسمية في المنظمة

الاتصالات العفوية:

على شكل شبكة من شخص لآخر وتوجد في جميع المنظمات (النميمة والغيبة).

الادارة بالتجوال:

قائم على اساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الحديث مع الآخرين بهدف تبادل المعلومات.

عقبات الاتصال:

- تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف
- الفشل في ادراك وفهم الاشارات الغير لفظية
- الارباكات المادية اثناء عملية الاتصال
- التفاوت في السلطة الوظيفية (الخشية من عدم رضا المدير)

وسائل تحسين فاعلية الاتصال:

- الانصات التام لمحتوى الرسالة
- الاصغاء التام والانتباه لمشاعر مرسل الرسالة
- الانتباه للاشارات الغير لفظية البادية على المرسل
- التاكيد من المرسل حول بعض العبارات لفهمها بشكل تام

استراتيجيات الاتصال:

- استراتيجية النشر والتأمل: ينشر المدير كمية كبيرة من المعلومات ضنا انه سيحقق اتصالات ناجحا (اتصال دون فعالية)
- استراتيجية اخبر ورغب: تقديم كم اقل من المعلومات بفاعلية أكثر
- استراتيجية تحديد المهم ثم لاستطلاع: تعتبر الافضل، هناك توازن بكمية المعلومات ومستوى فاعلية الاتصال
- استراتيجية التشخيص والاستجابة: يقلص كمية المعلومات بشكل كبير ويؤثر سلبا على فاعلية الاتصال. (المدير يفترض أن العاملين لديهم معرفة بالمواضيع محل الاتصال).
- استراتيجية التقييم ثم التعزيز: يخبر المدير العاملين بما يعتقد هو أنهم بحاجة إليه فقط عندما يرا انه الوقت المناسب لخبارهم. حيث يوجد سرية ورقابة صارمة على المعلومات. باعتبارها مصدر قوة لا يعطى للعاملين.

المحاضرة الحادية عشر

الرقابة

مفهوم الرقابة: مجموعة من الانشطة الهادفة لجعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة.

تركز الرقابة على مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف وتقويتها

العملية الرقابية: هي عمليات مستمرة لقياس الاداء واتخاذ الاجراءات لضمان النتائج المرغوبة.

أهداف الرقابة:

- التكيف مع متغيرات البيئة
- تقليل تراكم الأخطاء
- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي
- تخفيض التكاليف.

مراحل الرقابة:

- تحديد الاهداف والمعايير
- قياس الاداء الفعلي
- مقارنة النتائج بالمعايير والاهداف
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية

أنواع الرقابة:

رقابة حسب المستوى. حسب موعد اجراءها حسب المصدر جهة الرقابة حسب المجال

- حسب المستوى
 - رقابة الاستراتيجية: تركز على فاعلية المنظمة في الاطار الكلي والاعمال والوظائف الرئيسية
 - رقابة الهيكلية: تركز على كيفية انجاز كافة عناصر العيكل التنظيمي للمهام.
 - الرقابة المالية: الرقابة على الموارد المالية
 - رقابة العمليات: الرقابة على عمليات تحويل الموارد والمدخلات الى منتجات
- حسب موعد اجرائها
 - الرقابة قبل الانجاز: التأكد أن الموارد والاتجاهات صحيحة قبل التنفيذ (مثل اختيار الجيد للعاملين).
 - المتزامنة مع التنفيذ: تركز على ما يحدث اثناء التنفيذ. (مثل التكنولوجيا المستخدمة في مراقبة سائقي الشاحنات).
 - الرقابة بعد الانجاز: تركز على المخرجات او العمل بعد تنفيذه (مثل فهم رأي الزبائن بعد الشراء).
- الرقابة حسب المصدر
 - الرقابة الداخلية: نابعة من ذات الفرد حيث يمارس الرقابة الذاتيه على نفسه
 - الرقابة الخارجية: التي يمارسها المشرفين والمدراء على الآخرين.
- حسب جهة الرقابة
 - الرقيب الداخلي: فرد أو جهة داخلية يمارس العملية الرقابية على أنشطة المنظمة داخلياً (مثل الرقابة المالية الداخلي).
 - الرقيب الخارجي: فرد أو جهة خارجية يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون. (مثل: مكاتب الاستشارات التي تقوم بالرقابة المالية).
- حسب المجال:
 - على الموارد المادية
 - المارد البشرية
 - المعلومات
 - المالية

المحاضرة الثانية عشر والثالثة عشر والرابعة عشر

أخلاقيات العمل، المسؤولية الاجتماعية، الريادة

الأخلاق: مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ.

الاخلاقيات الادارية: معايير لسلوكيات التي تقود المدراء وتؤثر في عملهم في ثلاث مجالات:

- التعامل المتعلق بالتعاقد والتسريح والرواتب وظروف العمل
- تعامل العاملين مع المنظمة (النزاهة وحماية اسرار العمل)
- تعامل العاملين والمنظمة مع اطراف اخرى (المستهلكون، المجهزون، المنافسون).

المداخل المختلفة لتفسير الاخلاقيات:

- المدخل النفعي: السلوك الاخلاقي الذي ينجم عنه اكبر فائدة لأكبر عدد من الناس
- مدخل الفردية: السلوك الاخلاقي الذي يؤدي الى تعظيم مصلحة الفرد الشخصية على المدى البعيد
- مدخل الحقوق: السلوك يعتبر اخلاقي اذا احترم وحافظ على الحقوق الاساسية للأفراد (الحرية، الامان).
- مدخل العدالة: السلوك الاخلاقي هو الذي يستند الى معاملة الآخرين بعدالة وحيادية اعتمادا لقواعد قانونية.

الاشكالات الاخلاقية في مكان العمل:

تضارب المصالح ثقة الزبون التمييز التجاوز أو التحرش موارد المنظمة الاتصالات

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

- الفرد: (يتأثر بتكوينه العائلي والقيم الدينية والفكرية)
- المنظمة: (تأثر في اخلاقيات مكان العمل بواسطة الهيكل التنظيمي والسلطة والقواعد والحوافز)
- البيئة: (قوانين الحكومة وقيم واعراف المجتمع)

تبريرات السلوك الغير الأخلاقي:

- اقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل في اطار اللامشروعية.
- محاولة اقناع الذات بأن جميع الافراد يتصرفون وفق مصلحتهم الشخصية.
- ماقام به لن يكتشفه أحد سواء داخل أو خارج المنظمة
- اقناع النفس بأن ماقام به لمصلحة المنظمة وسوف تحميه من القانون.

المنظمة الأخلاقية: الركائز الثلاث الأساسية التي ينبغي بناؤها وتقويتها لتكوين منظمات أخلاقية مسؤولة اجتماعياً

المنظمة الأخلاقية

بُنية المنظمة وأنظمتها

- ثقافة المنظمة
- دستور أخلاقي مكتوب
- التزام أخلاقي بعيد المدى
- تعيين مدير مسؤول
- عن الجوانب الأخلاقية
- برامج تدريبية أخلاقية
- آليات لتشجيع الإفصاح
- عن الجوانب غير الأخلاقية

القيادة الأخلاقية

- تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة
- بث ونقل القيم والممارسات
- عبر أقسام المنظمة
- مكافآت للموظفين
- ذوي السلوك الأخلاقي
- تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية

الأخلاق الفردية

- النزاهة
- الكرامة
- الثقة
- العدالة في المعاملة
- التصرف الأخلاقي
- السعي الدؤوب لتطوير الذات أخلاقياً

مفهوم المسؤولية الاجتماعية: مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاة المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

مجالات المسؤولية الاجتماعية:

- اصحاب المصالح: هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة
- البيئة الطبيعية: مثل الاحتفال بيوم الأرض. ترى الشركات بالماضي أنه معارض للاستثمار والعمل أما اليوم فجماعات حماية البيئة قوة حقيقية ضاغطة.
- رفاة المجتمع بشكل عام: ينبغي للمنظمة المساهمة في الرفاهية الاجتماعية بالمشاركة في الأنشطة الخيرية والاحسانية والثقافية وحقوق الانسان.

استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني:
- الاستراتيجية الدفاعية:
- استراتيجية التكيف:
- استراتيجية المباداة التطوعية:
- البعد عن اي مساهمة اجتماعية والاهتمام بالاوليات الاقتصادية
- المساهمة بالحد الأدنى من الدور الاجتماعي لحمايتها من الانتقاد.
- قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بالجوانب الاقتصادية والقانونية والاخلاقية له
- تبني دور اجتماعي واسع جداً وتتخذ مصلحة المجتمع في كل القرارات.

الحكومة ومنظمات الأعمال:

تتدخل الحكومة باجبار المنظمات بأداء الحد الأدنى قانونياً من الدور الاجتماعي وفقاً لجانبين:

- التشريعات المباشرة: القوانين والضوابط
- التشريعات الغير مباشرة: تشجيع وترهيب بالمحفزات والضرائب.

الريادة: سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والابداع في ادارته

الرائد: شخص يتمتع بقدرات عالية في تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والادارة الابداعية

تصورات خاطئة حول الرواد:

- يولدون بهذه الموهبة
- مغامرون بمخاطر غير محسوبة
- المال مفتاح نجاحهم
- يجب أن يكون شاباً وصغير سن
- يجب أن يكون حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين