

اسم المقرر

**مبادئ الإدارة**

استاذ المقرر

**أ. عبدالله الجعفري**

اعداد: امرشيد

## المحاضرة الأولى

### الفصل الأول : مفاهيم الإدارة

#### مكونات الفصل:

أولاً : الإدارة (مفهومها، وظائفها).

ثانياً : المدير (من هو المدير، مستويات المدراء، أنواعهم، أدوارهم، مهاراتهم، سمات المدير الناجح).

ثالثاً : منظمة الأعمال (مفهومها، أنواعها، المنظمات كنظام مفتوح، الأداء المنظمي، وتغير طبيعة عمل المنظمات).

رابعاً : أهم الخصائص للمجتمعات المتطورة إدارياً. خامساً : التحديات المعاصرة في عالم اليوم.

#### مقدمه

\* أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول، وازدهرت دراستها في الجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر.

\* يمكن القول بأن هناك ادارات ( وليس دول ) متقدمة ومتأخرة.

\* تكمن المهمة الأساسية للإدارة بجعل المنظمة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل الموارد.

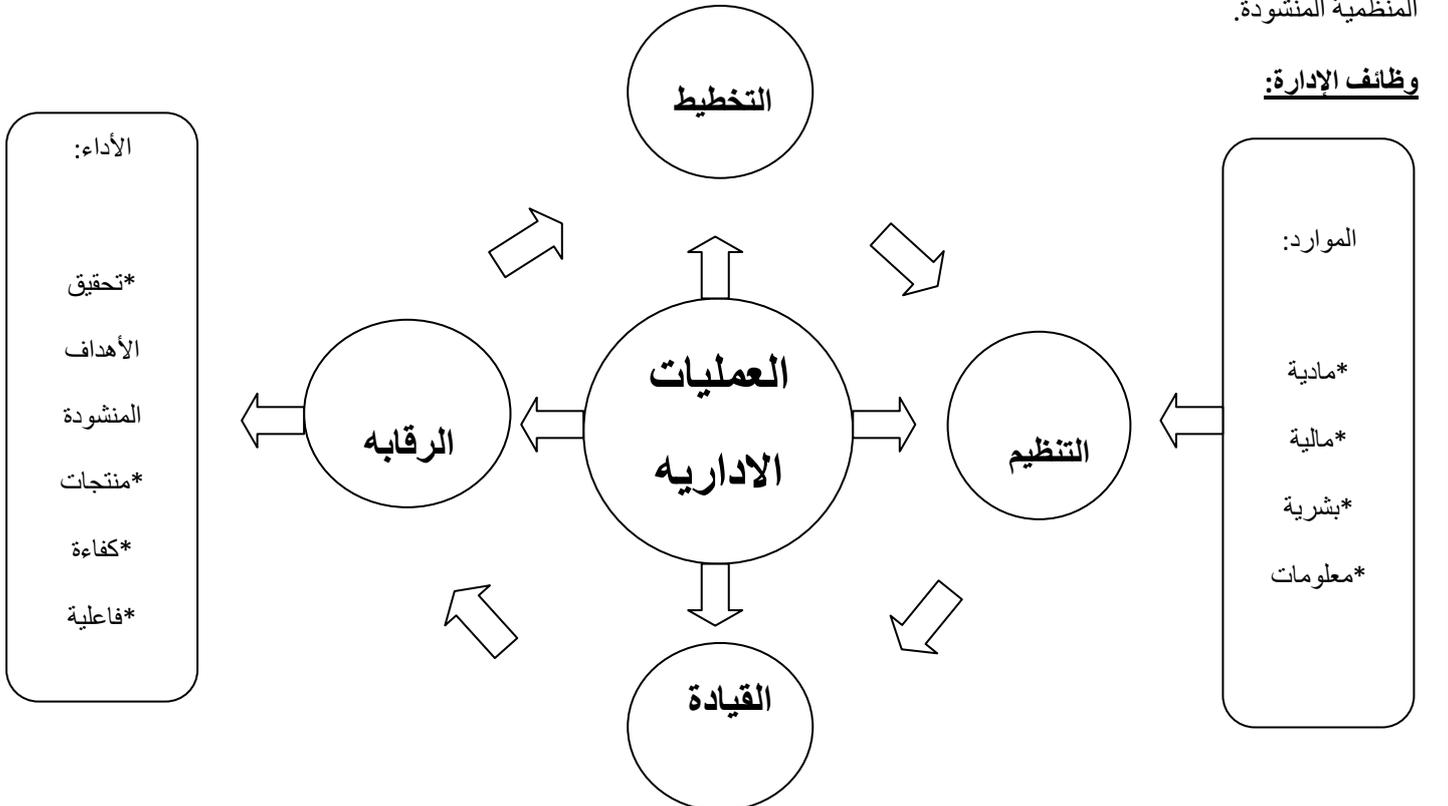
\* أوجبت التغيرات والتحديات البيئية على المدراء ضرورة فهم وظائفهم والبيئة المحيطة بهم.

\* الإدارة علم وفن في آن واحد (علم لاحتوائها على مفاهيم ومبادئ ونظريات تدرّس في الكليات والجامعات، وفن لاعتمادها على مهارات الفرد العملية عند التطبيق).

#### اولا الإدارة مفهومها:

عمليات ذهنية (فكرية) تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال ( التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، وتؤدي إلى تحويل الموارد (المادية، والمالية والبشرية، والمعلوماتية) إلى منتجات (سلع، وخدمات، وأفكار) تنتج بشكل فاعل وكفؤ من أجل تحقيق الأهداف المنظمة المنشودة.

#### وظائف الإدارة:



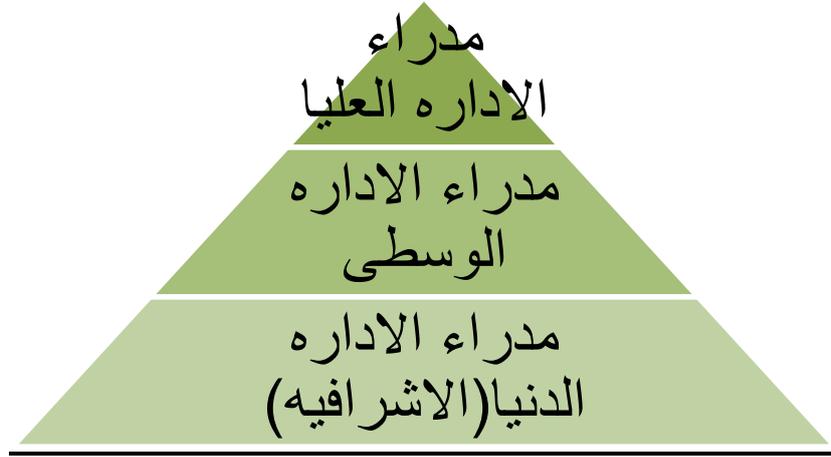
## لمحة عن وظائف الإدارة:

١. **التخطيط:** عملية تحديد الأهداف والأفعال والمواد اللازمة لإنجازها.
٢. **التنظيم:** عملية تقسيم وتوزيع الاعمال وتخصيص المهام والموارد وإنشاء الادارات والأقسام بينهم لتحقيق إنجاز فعال.
٣. **القيادة:** عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم وإثارة قدراتهم الكامنة لتحقيق الأهداف المنشودة.
٤. **الرقابة:** عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف (الانحرافات) ومعالجتها.

### ثانياً: المدير

من هو **المدير**: هو الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها و يقدم الدعم والإسناد لها.

### مستويات المدراء



- **مدراء الإدارة العليا**: هم بمثابة الرأس للجسد، وهم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها . مثل ( المدير التنفيذي والرئيس، ونائب الرئيس).
- **مدراء الإدارة الوسطى**: مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة، وبناء وقيادة فرق العمل، وإدارة المشاريع، وتطوير الخطط التكتيكية...
- **مدراء الإدارة الدنيا (الاشرافيه)**: مرتبطون بالإدارة الوسطى، ويقدمون التقارير لها، ويشرفون مباشرة على رؤوسين لا يمارسون الإدارة. ويسمّون في بعض الدول بالمشرفين أو الملاحظين.

## أنواع المدراء :

- مدراء الخطوط : مدراء مساهمون مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- الكوادر الادارية : مدراء يستخدمون خبرات فنية تخصصية لدعم العاملين في الخطوط الإنتاجية.
- مدراء الوظائف الاساسيه : مدراء مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد. مثل مدراء الإنتاج، أو التسويق...
- المدراء العاملون : مدراء مسؤولون عن وحدات فيها عدة وظائف، مثل مدراء المصانع.

## أدوار المدراء:

- الأدوار التفاعلية: تشير لكيفية تعامل المدير مع الآخرين باعتباره يلعب عدة أدوار منها كونه ممثل للمنظمة، أو قائد، أو حلقة وصل.
- الأدوار المعلوماتية: تشير لكيفية تبادل ومعالجة المدير للمعلومات. ومن أدوار المدير هنا الراصد، والمراسل، والناطق الرسمي باسم المنظمة...
- الأدوار القرارية: تشير لكيفية استخدام المدير للمعلومات في صنع القرارات. ومن أدوار المدير هنا الريادي، ومعالج المشاكل، وموزع الموارد، والمفاوض...

## مهارات المدراء:

**المهارة :** القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.

## ومن أهم مهارات المدراء:

١. المهارات الفنية : تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.
٢. المهارات الإنسانية : تتمثل بالقدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة، والتعامل مع الآخرين.
٣. المهارات الإدارية : تتمثل بالقدرة على التفكير المجرد، وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة، والرؤية الشاملة للمواقف بكافة جوانبها.

## تركز مهارات المدراء في المنظمة:

المهارات الفنية	المهارات الإدارية	المهارات الإنسانية	إدارة عليا	
المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الادارية		إدارة وسطى
المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المهارات الادارية		إدارة دنيا

## سمات المدير الناجح:

تشكل هذه السمات في مجملها ما يسمى بال (الكفاءة الإدارية) لدى المدراء ، والتي تشير لحزمة المهارات والقابليات التي تساهم في تحقيق أداء عالي للوظيفة الإدارية.

## ومن أهم هذه السمات:

- ١ . الاتصال: تبادل وتقاوم الأفكار والرؤى ووجهات النظر مع الآخرين بشكل كتابي ، أو شفهي ، أو حركي ..
- ٢ . فريق العمل: أي العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في الفريق وكقائد له، ناهيك عن بناء الإجماع والاتفاق بين الأعضاء.
- ٣ . ادارة الذات: بمعنى تقييم الذات وتقويم السلوك، ووضع معايير للأداء و الإلتزام، والتطلي بالأخلاق، وتحمل المسؤولية...
- ٤ . القيادة: التأثير في الآخرين، ودعمهم لإنجاز المهام المناطة بهم.
- ٥ . التفكير الناقد المنفتح: بمعنى تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة.
- ٦ . المهنية: تشير للاحترافية، وإدانة الإنطباع الإيجابي لدى المرؤوسين، وبناء الثقة، واستمرارية التطور الوظيفي، وتقديم المبادرات.

## ثالثاً: منظمة الأعمال

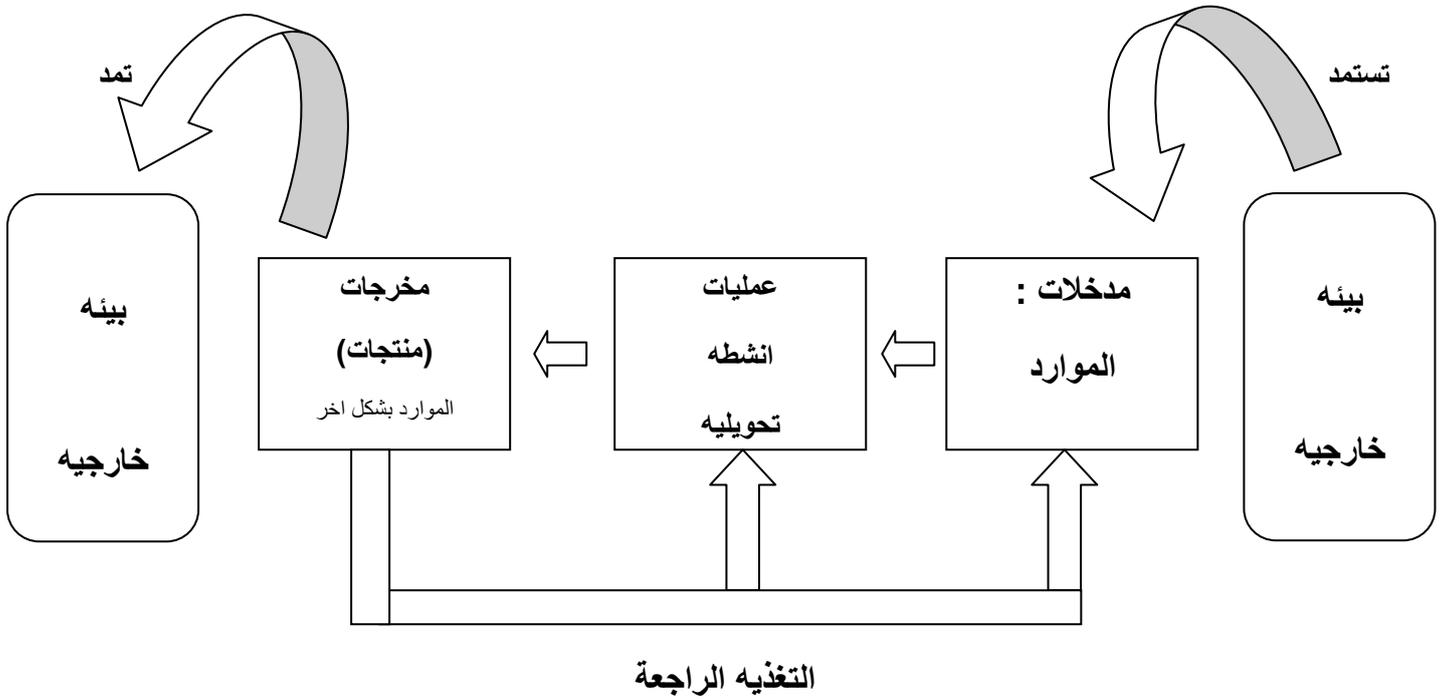
**مفهوم المنظمة:** كيان قانوني اجتماعي يعمل في تقسيم واضح للعمل بغية الوصول إلى أهداف معينة تتسم بالاستمرار.

## أنواع المنظمات:

- منظمات أعمال: منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديا مفيدا للمجتمع بهدف تحقيق الربح.
- منظمات حكومية: منظمات تنشئها الدولة من مواردها لتقديم الخدمات السيادية بالدرجة الأساس. مثل الدفاع المدني، والأمن..
- المؤسسات الحكومية: منظمات متنوعة تنتج سلع وخدمات حتى لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص. مثل الكهرباء، والمياه..
- المنظمات الدولية: منظمات تتواجد على اراضي دول أخرى. كالسفارات، والأمم المتحدة، واليونسكو..
- منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح: هدفها تقديم خدمات جماهيرية متنوعة. مثل الاحزاب السياسية، وجمعيات حماية المستهلك، وحماية البيئة، وأطباء بلا حدود...
- التعاونيات: تقوم على خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين، حيث تحمل هذه الفئة مسؤولية إنشاؤها وإدارتها. مثل جمعيات التسويق الزراعي.

## المنظمة كنظام مفتوح

**النظام:** كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر ببعضها البعض لتحقيق هدف مشترك.  
**النظام المفتوح:** كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض لتحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للمجتمع.



## الاداء المنظمي:

\* لا بد أن تسعى المنظمة بشكل جاد لتأدية عملها بشكل جيد. وأن تحاول خلق القيمة من خلال الأداء المتميز، والإنتاجية العالية.

### مؤشرات قياس الأداء:

١. **الفاعلية:** مقياس لمدى إنجاز الأهداف (تركز على المخرجات)

٢. **الكفاءة:** مقياس لحسن استغلال الموارد (تركز على المدخلات)

٣. **الإنتاجية:** مقياس لنسبة المخرجات إلى المدخلات.

\* قد تتحقق الفاعلية دون الكفاءة والعكس صحيح.

\* قد تكون المنظمة فاعلة و كفاءة بنفس الوقت، والعكس صحيح.

## تغير طبيعة عمل المنظمات في عالم اليوم:

اهم الاتجاهات الحديثة التي أجبرت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وطرق عملها:

١. الاعتقاد بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
٢. تغير مفهوم إصدار الأمر والرقابة في العمل.
٣. التركيز على بناء فرق العمل.
٤. بروز دور للتكنولوجيا بشكل كبير في العمل.
٥. ظهور شبكات الاتصال المتطورة.
٦. إنبثاق تطلعات جديدة للقوى العاملة.
٧. الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
٨. التركيز على السرعة في الإنجاز.

## رابعاً: خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً

١. احترام الوقت والالتزام به.
٢. الانفتاح وقبول التجديد واحترام الآخر.
٣. ثقافة المجتمع المتجددة والمتسامحة.
٤. الاستقرار السياسي، والنموذج الديمقراطي.
٥. تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل.
٦. المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال.
٧. احترام المرأة في مكان العمل، ورعاية الطفولة، وحماية الأحداث.
٨. التفسير الموضوعي للأمور، وعدم تحميل الآخرين الفشل.
٩. تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.
١٠. العلاقة المتميزة بين مراكز البحوث والجامعات ومنظمات الأعمال.

## خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم

١. **العولمة:** تداخل وتقارب عالمي بفعل الاتصالات، والمواصلات، وحركة الموارد، وزيادة المنافسة.
٢. ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي.
٣. **رأس المال المعرفي:** مجموع القوى العقلية والفكرية والمعرفية التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة. النوعية والإنتاجية.
٤. أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية، **والحكومية المؤسسية:** القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.
٥. التنوع في قوة العمل .
٦. البحث والتطوير والإبداع.
٧. تخطيط المسار الوظيفي.
٨. التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير المفروضة على منظمات الأعمال.

## المحاضرة الثانية

### الفصل الثاني الإدارة بين الماضي والحاضر (تطور الإدارة)

#### مكونات الفصل

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: (الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية)

ثانياً: المدرسة السلوكية: (حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية (X، Y)، نظرية الشخصية الناضجة)

ثالثاً: المدرسة الكمية: (علم الإدارة أو بحوث العمليات)

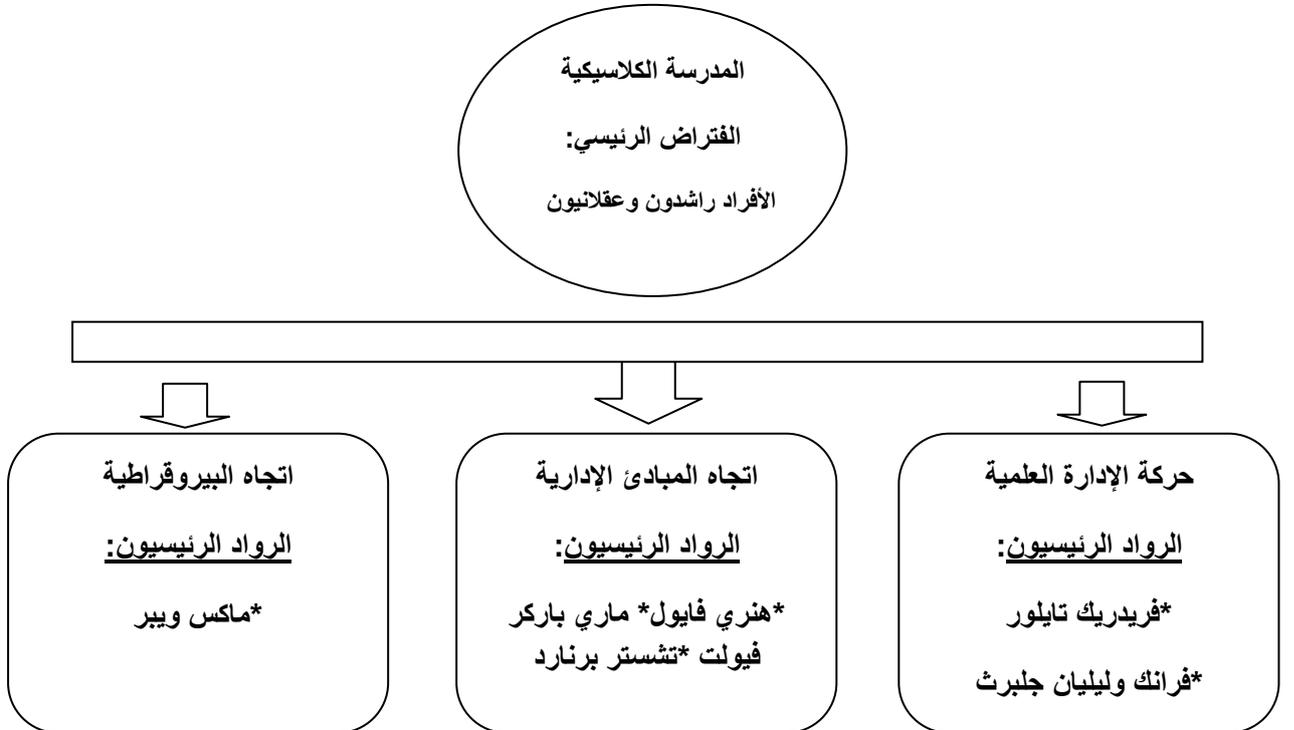
رابعاً: المدارس الحديثة: (مدخل النظم، المدخل الموقفي)

خامساً: الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة.

\* بالرغم من وجود الإدارة في الحضارات القديمة إلا أنها كعلم له قواعد وأصول مفاهيم ونظريات تعتبر حديثة.

\* يقصد بالمدرسة أو المدخل مجموعة من العلماء والباحثين ذوي رؤى وأفكار مشتركة تجاه ظواهر معينة في الإدارة أو الأدب أو الفن (ولا تعني أنها حقبة تاريخية منتهية ولا مكان محدد).

أولاً: المدرسة الكلاسيكية : أقدم المدارس وتضم:



## ١- حركة الإدارة العلمية:

يعتبر العالم فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية، ومؤسس المدرسة الكلاسيكية ، وصاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١ ، وصاحب دراسة "الوقت والحركة".

\* تركز هذه الإدارة على المنهج العلمي في حل المشاكل، وإختيار العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم. كما وتركز على إنتاجية الفرد وكيفية زيادتها.

### أهم إسهامات تايلور:

١. قواعد علمية لكل وظيفة.
٢. اختيار العاملين بعناية فائقة.
٣. تدريب العاملين بعناية، وربط الأجور بالأداء.
٤. مساعدة العاملين للقيام بوظائفهم عن طريق التخطيط السليم.

\* من المساهمين أيضا الزوجين فرانك و ليليان جلبرت الذين مهدا لتبسيط العمل والمعيارية من خلال التركيز على دراسة الوقت والحركة بهدف تقليل الوقت الضائع، والزمن المعياري للأداء.

## ٢- المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

تعود للعالم هنري فايول الذي شكلت أفكاره القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. والذي قدم كتاب "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام ١٩١٦ .

\* يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة، وعلى الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ الإدارية.

### أهم آراء ( أفكار ) فايول تجاه واجبات الإدارة:

- ١- الاستبصار أو الحكم
- ٢- التنظيم
- ٣- القيادة
- ٤- التنسيق
- ٥- الرقابة .

### إسهامات فايول تجاه أنشطة المنظمة:

- نشاطات فنية وإنتاجية
- نشاطات تجارية
- نشاطات مالية
- نشاطات محاسبية
- نشاطات الحماية من المخاطر ( موظفين، ومنتجات )
- نشاطات إدارية

### المبادئ الإدارية (الأربعة عشر) لفايول :

- ١- تقسيم العمل: لسهولة الإنجاز، وزيادة المهارة.
- ٢- السلطة والمسؤولية.
- ٣- القواعد المنظمة للعمل.
- ٤- وحدة الأمر.
- ٥- وحدة الاتجاه.
- ٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ٧- المكافأة العادلة.
- ٨- المركزية: حصر أحقية إتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.
- ٩- التدرج الهرمي
- ١٠- الترتيب.
- ١١- العدالة.
- ١٢- استقرار الكادر: من خلال تحقيق أقل معدل دوران ممكن
- ١٣- المبادرة.
- ١٤- روح الفريق.

\*من الرواد المساهمين في هذا الاتجاه ماري باركر فيولت التي ركزت على تكريس الجهود للعمل. حيث ترى بأن المنظمة عبارة عن تجمّع يعمل فيه العاملين بتناغم وتناسق ودون هيمنة، وأن وظيفة المدراء هي المساعد على التعاون بحكم المصلحة المشتركة.

\*أسهم أيضا تشستر برنارد بفكرة التنظيم غير الرسمي وأشار بأن المنظمات عبارة عن مجاميع اجتماعية توجد بها علاقات غير رسمية. كما وأسهم برنارد بتطوير نظرية قبول السلطة ( حرية الأفراد بإتباع أوامر الإدارة أو رفضها.)

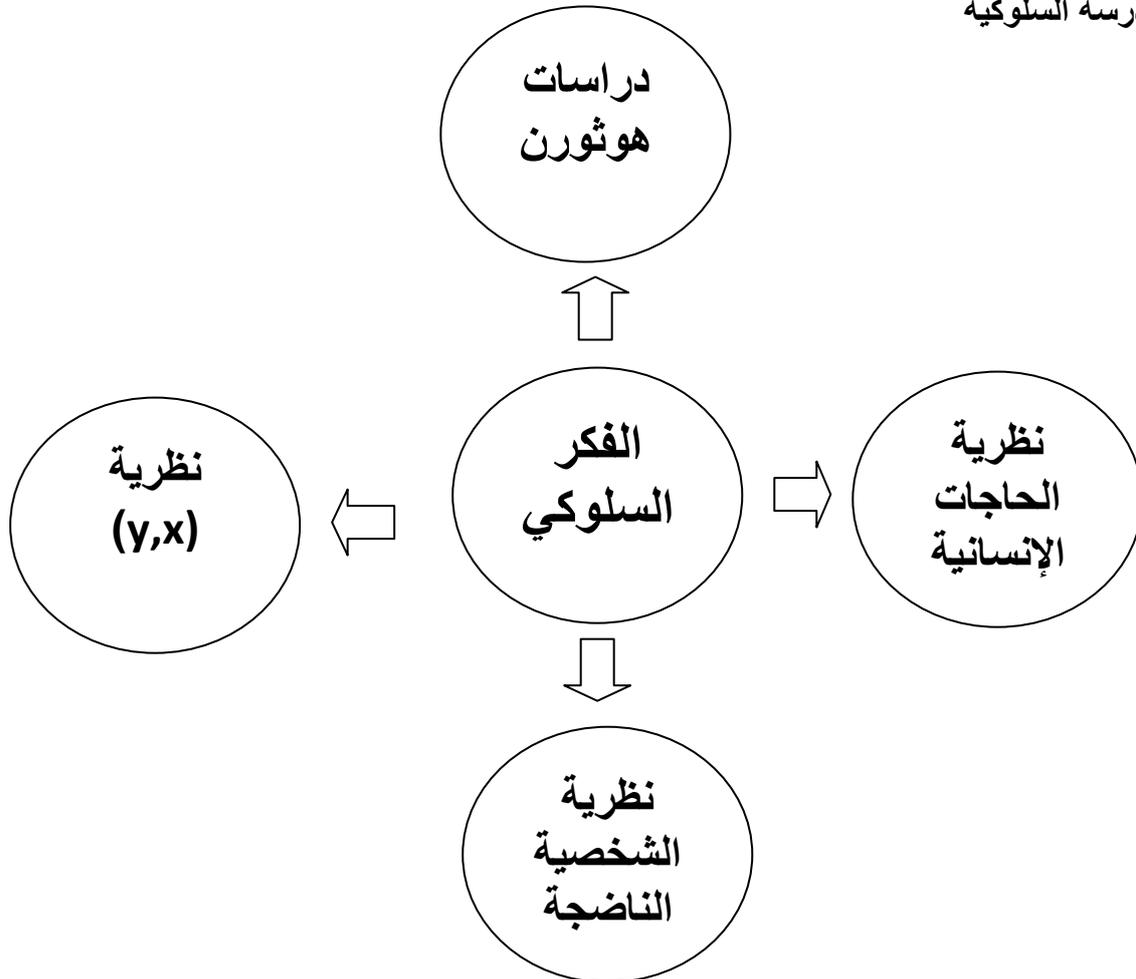
### ٣- البيروقراطية:

\* يعتبر العالم ماكس ويبر رائد هذا الاتجاه، حيث تشير البيروقراطية ( لحكم المكاتب) ، بمعنى أنها "صيغة عقلانية رشيدة تقوم على المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف". كما وقد أسهمت البيروقراطية في تطوير تخصص الإدارة العامة.

### مبادئ البيروقراطية:

- ١- تقسيم العمل.
- ٢- هيكلية واضحة للسلطة.
- ٣- قواعد وإجراءات عمل رسمية ( مكتوبة ).
- ٤- عدم التحيز في المعاملة.
- ٥- التدرج الوظيفي حسب الجدارة.
- ٦- فصل الإدارة عن الملكية.

### ثانيا : المدرسه السلوكيه



\* أنت هذه المدرسة كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية ، وتعني مجموعة الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية وإنسانية. بمعنى أن ( المعاملة الحسنة، والرضا، والعلاقات... ← زيادة الإنتاجية )  
\* يفترض الفكر السلوكي أن الناس اجتماعيون ويرغبون في تحقيق ذاتهم.

## ١- حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

تعود للعالم ألتون مايو وزملاؤه. فقد قامت على مقارنة أداء مجموعتين من العمال ( أ، ب ) في مصانع وستيرن إلكترونيك في ولاية شيكاغو في أمريكا. حيث استعانت المصانع بفريق من جامعة هارفارد بقيادة ألتون مايو عام ١٩٢٧ . واعتمدت الدراسة توفير ظروف عمل مادية جيدة للمجموعة (أ) كالإضاءة والوضوء والحرارة. في حين لم تتوفر مثل هذه العوامل لدى المجموعة ( ب ) وبعد ذلك قام الباحثون بدراسة التعب على ستة عاملات أخضعت للعمل بفترات مختلفة.

وقد تم التوصل إلى أن زيادة الإنتاجية ليست محكومة بهذه العوامل المادية التي تم دراستها ، بل أنه يوجد أسباب أخرى تكمن في:

أ- مناخ العمل الجماعي (العلاقات الطيبة...).

ب- الإشراف المشترك (الشعور بالأهمية، والتزويد بالمعلومات، وسماع الآراء...).

\* أنتقدت هذه التجربة بمحدودية العينة وعدم إمكانية تعميم النتائج.

\* اعتبرت هذه الحركة مدخلا للسلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة).

## ٢- نظرية الحاجات الإنسانية :تعود للعالم إبراهيم ماسلو

الحاجة :عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لإشباعه.

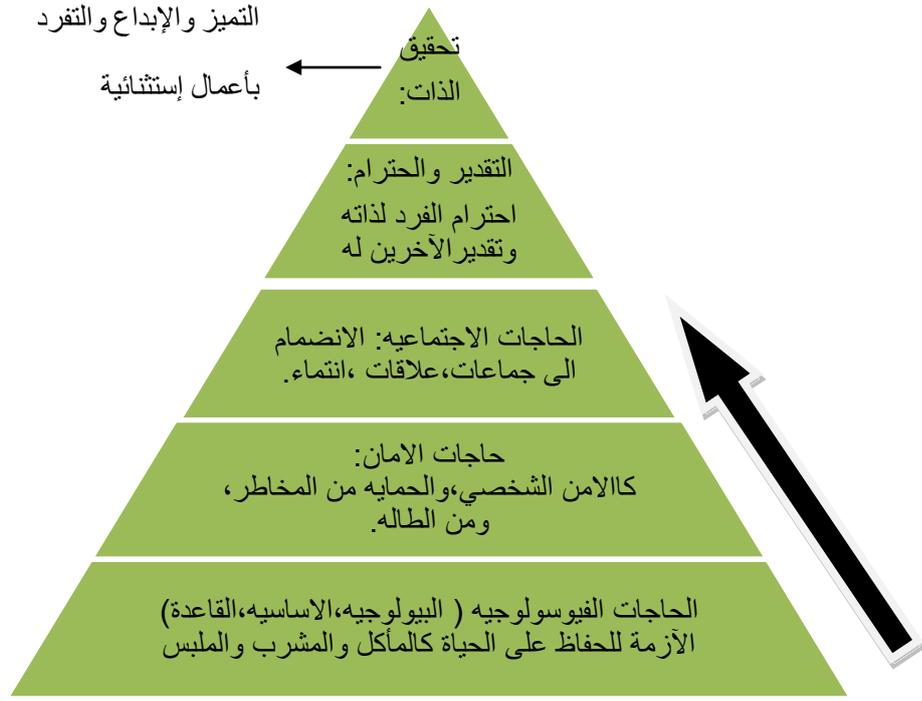
حيث قسّم ماسلو الحاجات الإنسانية الضاغطة على الفرد إلى خمسة مستويات.

\*تقوم هذه النظرية على مبدئين وهما:

1. الحرمان من الإشباع:

الحاجة المشبعة ← لا تولد دافع لإشباعها

الحاجة غير المشبعة ← تولد دافع لإشباعها



### ٣- نظرية: (Y,X)

تعود للعالم دوغلاس ماك جريجور، وترتبط بدراسة هوثورن، ونظرية ماسلو.

\*تقوم نظرية (x) على عدة افتراضات سلبية تجاه العاملين، وأهمها ( أنهم لا يحبون العمل، ولا يرغبون بتحمل المسؤولية، وليس لديهم رقابة ذاتية، ويحبون أن يكونوا تابعين وليس قادة، وليس لديهم طموح، ويحفزون بالحوافز المادية فقط).

وقد وجد هذا العالم أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية، فأقترح بدلا منها نظرية (y)، التي تقوم على افتراضات معاكسة للسابق تماما.

\*ومن أهم ما توصل له دوغلاس أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتتسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بما ينسجم مع افتراضات المدراء حولهم.

### ٤- نظرية الشخصية الناضجة:

تعود للعالم كريس آرجرس، ومفادها أن شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفرضه المدرسة الكلاسيكية.

## ثالثا : المدرسة الكمية:

تفتقر بأن الأساليب الكمية والإحصائية والرياضية يمكن أن تساعد متخذي القرارات في تحسين نوعيتها، وحل المشاكل في المنظمات. وهناك اتجاه لهذه المدرسة يتمثل ب:

**علم الإدارة (بحوث العمليات)** : حقل معرفي يهتم باستخدام الأساليب الكمية والرياضية لحل المشاكل الإدارية.

## رابعا : المدرسة الحديثه:

جاءت مستندة ومكملة للتوجهات السابقة.

١- **مدخل النظم** : ينظر للمنظمة كأنظمة مفتوحة على بيئتها باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع.

• كل منظمة ستصل إلى التلاشي الذي يعتبر حالة طبيعية تقود النظام إلى فقدان التوازن ومن ثم الاضمحلال اذا لم تفهم معطيات بيئتها بالشكل الصحيح.

\* راجع شكل المنظمة كنظام مفتوح (الفصل الأول).

٢- **المدخل الموقفي**: يقوم على مطابقة بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف. (الإدارة حسب الموقف)، بمعنى الإستجابة للخصائص الفردية في الموقف.

بمعنى لا يوجد هنالك نظرية إدارية تصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، وإنما ذلك يتبع حسب الموقف. فكل منظمة تعتبر نظاماً منفرداً في خصائصه وبيئته.

\* **(الخلاصة)**: هنالك تكامل لأفكار المدارس السابقة لتحقيق الكفاءة والفاعلية. حيث أن هذه المدارس تبحث عن طريقة أفضل لإدارة المنظمة.

## خامسا :الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

1. **البحث عن التميز**: خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات.

2. **إدارة الجودة الشاملة**: فلسفة إدارية تشير لكون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من لحظة الحصول على المدخلات حتى وصول المنتج إلى المستهلك.

3. **المنظمة المتعلمة**: وهي التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من خبراتها السابقة.

4. **الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة**.

5. **القيادة** : ومن أهم خصائص القيادة الناجحة:

- التفكير الإستراتيجي الشمولي - إتقان التعامل مع التكنولوجيا

- القيادة الملهمه - السلوك الأخلاقي النموذجي .

أولاً: البيئة الخارجية والداخلية (بيئة المنظمة، البيئة الخارجية العامة والخاصة، البيئة الداخلية، والعلاقة بين المنظمة وبيئتها).

ثانياً: ثقافة المنظمة : (أهمية ثقافة المنظمة، مستويات ثقافة المنظمة، والإدارة الموجهة بالقيم).

ثالثاً: التنوع: ( التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، الثقافات الفرعية في المنظمة، والتحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة).

\*مقدمه: المنظمة لا تعمل في فراغ بل في بيئة تؤثر وتتأثر بها بشكل عام. حيث يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية عند إتخاذ القرارات. كما ويتحدد نجاح المنظمة في ظل بعدين هاميين وهما( القدرة على فهم احتياجات زبائنها، والقدرة على الإنتاج بجودة عالية )خاصة في ظل العولمة وإتساع الأعمال.

### أولاً: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

يقصد بالبيئة الخارجية كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها. في حين تشير البيئة الداخلية لكل ما هو موجود داخل حدود المنظمة مثل القوى، والظروف، والعناصر السائدة في الداخل.

١- **البيئة الخارجية**: التي تصنف وفقاً لتأثيرها المباشر وغير المباشر إلى:

أ- **البيئة الخارجية العامة**: مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة

(المجتمع العام للمنظمة)، وتسمى بيئة التعامل غير المباشر، وتشمل:

- ١- القوى الاقتصادية: المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة كالتضخم، ومستوى الدخل، وأسعار الفائدة، والبطالة...
- ٢- القوى الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الأعراف، والتقاليد، والقيم، والخصائص السكانية للمجتمع، الذي تعمل فيه المنظمة.
- ٣- القوى القانونية والسياسية: وتشمل التشريعات الحكومية، والقوانين، وفلسفة الدولة، وأسلوب الحكم،.... وغيرها.
- ٤- القوى التكنولوجية: وتشير إلى الطرق العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ٥- الظروف الطبيعية: وتشمل التربة، والماء، والهواء، والبيئة...
- ٦- البعد الدولي: ويعني مدى تأثير المنظمة بمنظمات وقوانين دول أخرى.

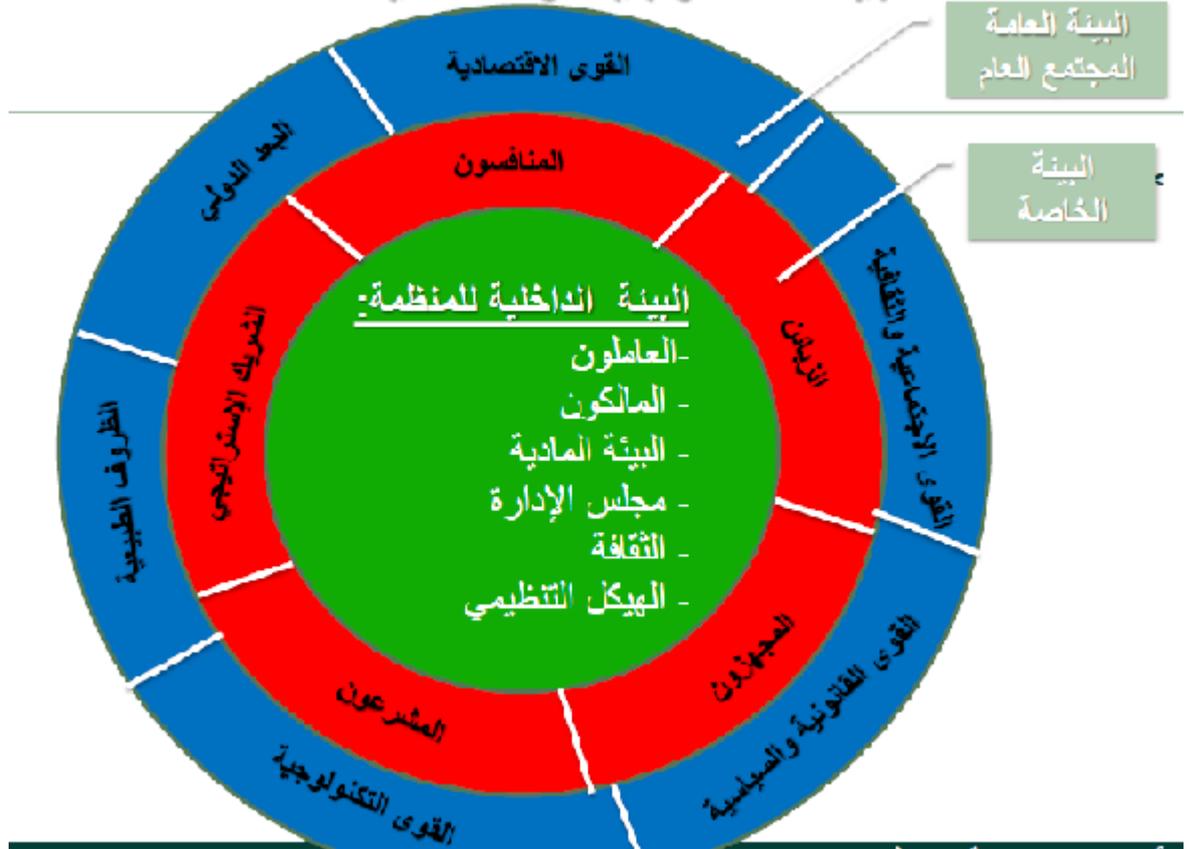
ب- **البيئة الخارجية الخاصة**: وتعني مجموعة الأبعاد والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. وهي بيئة معقدة، وسريعة التغير، وتتطلب المتابعة الأكبر من خلال تحديث المعلومات حولها باستمرار. وتتمثل عناصرها بأصحاب المصالح، وتشمل:

- ١- المنافسون: منظمات تتنافس على الموارد والزيائن.
- ٢- الزبائن: أفراد ومنظمات تدفع للحصول على منتجات منظمة ما.
- ٣- المجهزون: فرد أو منظمة يزود بالمواد الأولية، أو المعلومات، أو الأموال.
- ٤- المشرعون: وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات، أو الرقابة على أعمال المنظمة. وتقسم إلى:  
( ١- دوائر حكومية ٢- مجموعات المصالح: وهي تكتلات من مختلف الشرائح تقوم بالضغط على المنظمات لحماية الأعضاء.)

٥- الشريك الإستراتيجي: منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة، أو لديها علاقات من نوع آخر.

\*لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح. فغالباً ما تركز المنظمات انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة المباشرة.

## البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:



### ٢- البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي تتكون بشكل عام من (ثقافة المنظمة ، والهيكل التنظيمي ، والموارد المتاحة ) إلا أننا سنعالجها من خلال الأجزاء التالية لها:

- ١- **المالكون**: أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال والمنظمات .وهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة ونموها وتطورها.
- ٢- **مجلس الإدارة**: مجلس حاكم للمنظمة ، ويشرف على أعمال الإدارة العليا ، ومنتخب من قبل المساهمين.
- ٣- وقد يكون دوره قوياً (لتدخل)، أو هشاً (المصادقة على ما تعرضه الإدارة العليا )
- ٤- **الموظفون**: جميع الأفراد الإداريون ، والفنيون ، أو غيرهم من العاملون داخل المنظمة.
- ٥- **بيئة العمل المادية**: ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات ، ومعدات ، ومباني... الخ.

يمكن للمنظمة فهم بيئتها الخارجية وتحقيق ( الميزة التنافسية ) - التي تشير لوجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين - وهذا يتطلب فهم بيئة المنظمة من خلال بعدين وهما:

-التعقد البيئي: الذي يشير لكثرة مكونات وعناصر البيئة ، ووجود إمكانية عالية لتجزئتها.

-التغير البيئي: الذي يشير لمدى استقرار أو حركية عناصر البيئة. ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد) نقص المعلومات عن البيئة بسبب البعدين السابقين .)وهو أكبر تحدي أمام إدارة المنظمات ومتخذي القرارات.

## ثانياً: ثقافة المنظمة:

وهي نظام من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم. ويتأثر بناؤها بثلاثة عناصر أساسية وهي:

- ١ - بيئة المنظمة: فالمنظمات التي تعمل في بيئة متحركة يكون لديها ثقافة منفتحة وشفافة وسريعة التغير. في حين أن المنظمات التي تعمل في مجالات تقليدية تتصف ثقافتها بكونها أكثر استقرار وأقل تغيير.
- ٢ - القادة الإستراتيجيون : الذين تنشر أفكارهم لأجزاء المنظمة.
- ٣ - الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة ، وتجارب المنظمة.

## أهمية ثقافة المنظمة:

تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي من خلال:

- ١ - بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز ، والعمل المثابر ، والأشخاص البارزين في المنظمة.
  - ٢ - إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعزز القيم المشتركة، ومعايير الأداء المتميز.
  - ٣ - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال توضيح أسس الاختيار الصحيح للعاملين والتدريب وتوفير الاستقرار الوظيفي.
  - ٤ - زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال المشاركة وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد والمجموعات والإدارات.
- \* الثقافة التنظيمية القوية هي التي تتسم بالوضوح ويتقاسمها الأعضاء وتشجع السلوك الإيجابي ، مثل أسلوب هوندا الذي يتصف (بالطموح، واحترام الأفكار، والإتصالات المفتوحة، والعمل الجاد الممتع).

## مستويات الثقافة التنظيمية:

- أ - الثقافة المرئية: مجموعة العناصر المرئية أو المسموعة من قبل العاملين والزبائن، والتي تتعزز من خلال القيم الجوهرية.
- ب - الثقافة الجوهرية: مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد ، وتساهم فعلاً في صياغة حدود الثقافة المرئية.

## طرق اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية:

- ١- القصص والحكايات المنقولة من جيل لآخر.
- ٢- الأبطال: وهم المتفوقين بالإنجاز والأعمال الاستثنائية.
- ٣- الطقوس والشعائر: احتفالات ومناسبات تحييها المنظمة تعكس فكرها الجماعي.
- ٤- الرموز: مثل اللغة الخاصة والإشارات غير اللفظية لإيصال المواضيع المهمة.

## الإدارة الموجهة بالقيم:

الإدارة التي تقوم بتطوير ، وبث وإيصال ، وسن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة.

## ثالثا : التنوع

يشير إلى الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة وفقا لخصائص عديدة مثل العمر ، والجنس ، والدين ، والعرق ، و الإلتناء السياسي ... الخ

## التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

يشير لقدرة المنظمة على احتضان التعدد، واحترام التنوع للقوى العاملة.

\* يقصد بالمنظمات ذات الثقافات المتعددة المنظمات التي تمتاز فيها الأعراق ، والثقافات ، و الأفكار ، والخصائص السكانية الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء.

## مزايا التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

- ١- التعددية: مساهمة الجميع بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسة للعمل.
- ٢- التكامل الهيكلي: تمثيل الأقليات في كل الوظائف ، وبمختلف المستويات ، وتحمل المسؤولية.
- ٣- تكامل شبكي غير رسمي: دعم جماعي غير رسمي لأعضاء الأقليات لتطوير مسارهم الوظيفي.
- ٤- غياب الحكم المسبق والتمييز: أي إزالة الفروقات والتحيز الذي لا علاقة له بالأداء.
- ٥- أقل ما يمكن من النزاعات المجاميع: أي البعد عن النزاعات الهدامة بين الأقلية والأكثرية.

## الثقافات الفرعية في المنظمة:

تشير الثقافة السائدة بين مجموعة من الأعضاء في المنظمة الذين لهم قيم وعادات متشابهة ، ويتقاسمون خصائص ومسؤوليات محددة .

## و قد يظهر لدى بعض تلك المجاميع نوعا من:

- ١- العنصرية: الاعتقاد بالتفوق العرقي لدى مجموعة أصحاب ثقافة فرعية.
- ٢- الأكثرية: المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية، والموارد، وأنظمة المكافآت والحوافز.
- ٣- الأقلية: المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة ، وذات حقوق و امتيازات منخفضة ، وهي قليلة التأثير قياساً بالأكثرية.

## التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة:

- ١- التمييز : التفرقة بين العاملين بناءً على جنسهم ، أو دينهم... الخ
- ٢- الحكم المسبق : إصدار أحكام مسبقة على قضية معينة أو أفراد أو مجموعات .و غالباً ما يكون الحكم سلبي.
- ٣- السقف الزجاجي : حاجز غير مرئي يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ٤- الجدران الزجاجية : حواجز غير مرئية تمنع النساء أو الأقليات من الاستفادة من الإمتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.
- ٥- حكم ضمن القوالب الجاهزة : تقييم إيجابي أو سلبي لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناءً على قناعة مسبقة.
- ٦- الفردانية: حالة يكون فيها الفرد من مجموعة صغيرة جداً في المنظمة، بحيث يكون مهماً جداً أو عكس ذلك.
- ٧- الثقافة الثنائية : تتمص أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح. وهذا يؤدي إلى ضغوطات ثنائية الثقافة.
- ٨- صراع الأدوار : حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متنافسين أو متعارضين بسبب إنتماؤه لثقافتين مختلفتين.
- ٩- تضخيم الأدوار: مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير حجم مسؤوليات وظيفته لكونه منتمياً إلى أقلية معينة.
- ١٠- التحرش في مكان العمل : تجاوزات معينة.

مكونات الفصل:

**أولاً:** ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟

(مفهوم التخطيط، أهميته، مراحل، فوائده، ونظام التخطيط ونظمه الفرعية.)

**ثانياً:** الأهداف المنظمة (مفهومها، مستوياتها، خصائصها، مجالاتها، والإدارة بالأهداف.)

**ثالثاً:** أنواع الخطط.

\*يعتبر التخطيط واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم، والذي يهدف لتحسين الأداء وتطوير العمل. ذلك التخطيط الذي يتمثل جوهره

بتحديد أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد (تحديد أفضل الطرق للوصول)؟

**أولاً: ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟**

\*يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية الأولى للإدارة ، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف ( فالتخطيط أساس الإدارة.)

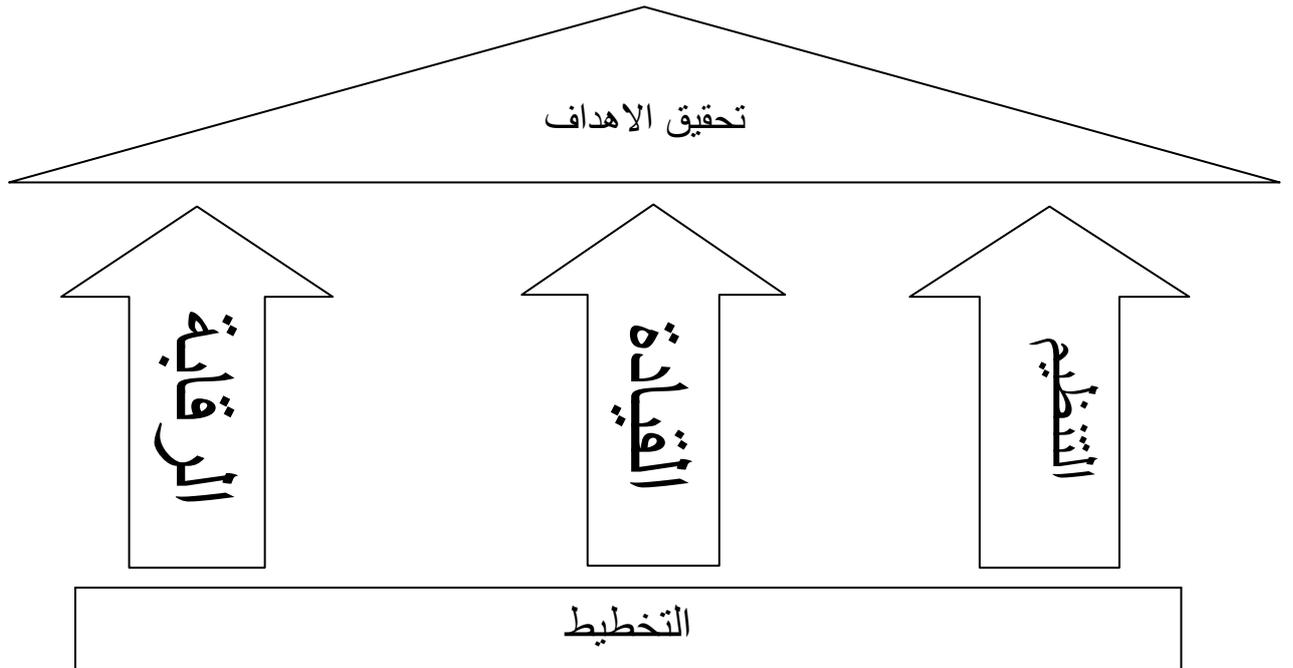
**مفهوم التخطيط وأهميته:**

**التخطيط:** عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

**الخطّة:** ناتج عملية التخطيط ، وهي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة والجدول الزمنية لتحقيق ذلك.

**الهدف:** حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه.

**\*التخطيط أساس الإدارة.**



## مراحل العملية التخطيطية:

- 1- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها: حيث ينبغي الوضوح في الهدف لتحديد مسار تحقيقه.
- 2- تحديد الموقف الحالي للمنظمة تجاه هذه الأهداف: أي تحديد نواحي القوة والضعف للمنظمة تجاه أهدافها.
- 3- تحديد الافتراضات (مقدمات منطقية لما ستكون عليه الظروف المستقبلية) للبدائل (الخيارات) المختلفة: وذلك من أجل الوصول للهدف.
- 4- تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة للهدف: (تقييم واختيار الأفضل).
- 5- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج: (مقارنة).

## فوائد التخطيط:

\*التخطيط عملية مستمرة تؤدي مهمتين أساسيتين هما توضيح حدود الأداء المطلوب، وتعزيز أفضل الطرق لإنجازه .  
وهذه تعتبر مسؤولية الجميع.

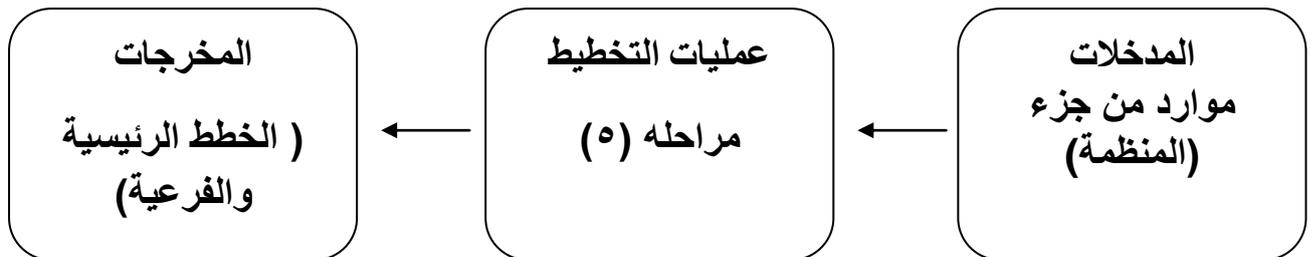
\*يمكن القول بأن التخطيط يهدف لمواجهة تحديات البيئة الديناميكية ذات المنافسة الحادة، ويتضح ذلك من خلال الفوائد التالية:

1. الشرعية: بدءا برسالة المنظمة لإعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية.
2. تحسين درجة تركيز المنظمة ومرونتها: فالمنظمة ذات التركيز الجيد تعرف زبائنها جيدا ، والفرد ذو التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي. كما وأن مرونة المنظمة تشير لتوجهها المستقبلي وكونها ليست أسيرة الماضي (متأقلمة)، بينما تتجلى مرونة الفرد في قدرته على الإستجابة لمساره الوظيفي.
3. دليل لعمل المنظمة: فالخطط توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف/نتائج/أولويات/تغيير/فرص محددة وذات مردود مهم بغرض (إضافة قيمة للمنظمة).
4. تحسين التنسيق: وذلك بين أجزاء المنظمة للوصول إلى الهدف الكلي من خلال تحقيق الأهداف الجزئية أي (هرمية للأهداف).
5. تحسين إدارة الوقت: أي موازنة الوقت المتاح مع الأعمال الواجب إنجازها. فهناك أعمال (ذات أولوية عالية، أو ضرورية، أو يجب القيام بها، أو لا حاجة لإنجازها وليس لها أولوية).
6. تحسين الرقابة بكونه معيار للأداء: أي إجراء مقارنة لتحديد الانحرافات و تصحيحها.

## نظام التخطيط ونظمه الفرعية:

\* لا بد من تفعيل نظام التخطيط ووضع موضع التنفيذ، وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط. وإن إحدى المداخل للنجاح بذلك هو رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة في المنظمة.

النظام الفرعي للتخطيط ← جزء من النظام الكلي يساعد زيادة فاعليته من خلال قيادة العملية التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي.



## ثانياً : الاهداف المنظمة

\*تشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط، والوضوح التام بها يساعد في زيادة فعالية الرقابة.

مفهوم الأهداف ومستوياتها:

Goals ← مصطلح يدل على أهداف عامة غير مقاسه.

Objective ← مصطلح يدل على أهداف مقاسه ومحددة بفترة زمنية معينة.

### مستويات الأهداف:

١. رسالة المنظمة **Mission**: سبب وجود المنظمة في بيئتها، وعادة ما تصف قيم المنظمة وتطلعاتها. وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف.
٢. الأهداف الإستراتيجية: أهداف عامة ترغب المنظمة بالوصول إليها مستقبلاً ، وتخص المنظمة بأكملها. وترتبط بالخطط الإستراتيجية الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. وهي خطط تعد من قبل الإدارة العليا.
٣. الأهداف التكتيكية: أهداف تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية. وترتبط بالخطط التكتيكية خطط تعدها الإدارة الوسطى، وهي موجهة للمساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية ، وتعتبر أقل في مداها الزمني من الخطط الإستراتيجية.
٤. الأهداف العملية (التشغيلية): نتائج محددة ومقاسة وموجهة نحو الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد. ويقابلها الخطط التشغيلية ← خطط تعد من قبل الإدارة الإشرافية، وتحدد بدقة خطوات إنجاز الأهداف التشغيلية، وتدعم الخطط التكتيكية.

### هرمية الأهداف (سلسلة الوسائل والغايات):

جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية المحددة بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة ، بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى.

### خصائص الاهداف :

١. محددة بشكل دقيق و قابلة للقياس.
٢. قابلة للتحقيق : بمعنى أنها تثير التحدي ولكنها واقعية. وليست خيالية(ينبغي الموازنة بين هذين الجانبين ، لأن عدم الموازنة بينهما سيؤدي إلى الإحباط و إنخفاض المعنويات ، أو تحقيق نتائج متواضعة جدا )
٣. مرتبطة بالمكافآت: أي مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الإنجاز، والجهود المبذولة، والإضافة النوعية المتحققة.
٤. محددة بفترة زمنية لتنفيذها.
٥. تغطي المجالات الرئيسية للعمل: تلك المجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء المنظمة.

## أهم المجالات التي توضع لها أهداف:

- الموقف في السوق.
- الإبداع.
- الإنتاجية.
- الموارد المالية والمادية.
- الأداء الإداري وتنميته.
- أداء العاملين وسلوكهم.
- الربحية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- التكنولوجيا.

## الإدارة بالأهداف:

أسلوب إداري يشير لاعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظمة الأعمال، بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة.

## خطواتها:

١. وضع الأهداف.
٢. تطوير خطط العمل.
٣. مراجعة التقدم الحاصل بشكل دوري.
٤. تقييم الأداء الكلي.

\* من أهم مزايا الإدارة بالأهداف (تكاثف الجهود، وتحسين الأداء، وتحفيز العاملين، فضلا عن الترابطية العالية بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة).

إلا أن أبرز عيوبها ومشاكلها تتمثل ب( الحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات، وفاعلية أقل عندما تكون العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل غير جيدة، ويمكن أن تفقد الأهداف الإستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية، كما وينتج عنها أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل).

## ثالثاً: أنواع الخطط

١. حسب مستوى الشمولية والتفصيل: تقسم إلى خطط استراتيجية، وخطط تكتيكية، وخطط تشغيلية (عملياتية).

٢. حسب المدى الزمني: تقسم إلى:

أ- خطط بعيدة المدى: (تغطي فترة ثلاث سنوات أو أكثر). وتتعلق بوضع المنظمة الشامل، وصورتها المستقبلية وطبيعة المنافسة، وعادة ما تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها.

ب- خطط متوسطة المدى: (تغطي فترة أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات). وتركز على مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية. وعادة ما تكون الإدارة الوسطى مسؤولة عنها.

ج- خطط قصيرة المدى: (تغطي فترة سنة أو أقل). وتؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير. وفي هذا النوع من الخطط قد نجد خطة عمل لتفعيل أي خطة ثانية، وخطة ردة الفعل لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

٣. حسب الاستخدام: تقسم إلى:

أ- الخطط القائمة: خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها. وتشمل:

- السياسات: خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات.
- القواعد: خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني (أمر/نهى).
- الإجراءات: مجموعة من الخطوات المرتبة منطقياً والمحددة زمنياً للوصول إلى هدف معين، أو إنجاز عمل معين. مثل إجراءات التوظيف

ب- الخطط أحادية الاستخدام: خطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة، ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً. وتشمل:

- البرامج: خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها وضخامتها.
- المشاريع: خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة، وهي أقل مدى زمني وأقل تعقيد من البرنامج.
- الموازنة: خطة مالية تحشد فيها الموارد النادرة للمشاريع والأنشطة المتعددة. وقد تكون موازنة ثابتة تحدد فيها موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة، أو موازنة مرنة تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة.

## أنواع أخرى من الخطط:

الخطة الموقفية: ناتج عملية تخطيط موقفي، تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية عديمة الجدوى، أو عندما تحصل ظروف لم تؤخذ في الحسبان.

خطة أحداث طارئة: خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية. مثل دورة الألعاب الأولمبية.

خطة طوارئ: خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث بهدف تقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.

خطة إدارة الأزمات: للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة، وذات تأثير كبير، وتتطلب استجابة سريعة من المنظمة.

## الفصل الخامس: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات

### مكونات الفصل:

**أولاً:** تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية.

**ثانياً:** القرار (مفهومه، أنواعه، ومراحل صناعته واتخاذها).

**ثالثاً:** ظروف إتخاذ القرار ونماجه.

**رابعاً:** المشاركة في اتخاذ القرار، ودور المعرفة في ذلك.

**مقدمه:** \* تعتبر القرارات **جوهر** العملية الإدارية والمحصلة النهائية لنتاج عمل المديرين، لذلك يجب أن تُعطى أهمية خاصة بكل مراحلها. إضافةً لكونها **عمل جماعي** يأتي في إطار اسلوب فاعل للمشاركة وتبادل الآراء بين مختلف مستويات التنظيم. ويبرز تأثير تكنولوجيا المعرفة بزيادة فاعلية تلك القرارات لغاية تحسين الأداء.

### أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية:

لقد أصبحت منظمات الأعمال مستفيدة كثيراً من **تكنولوجيا المعلومات** وآلياتها، حيث **أزيت الحواجز**، وأصبحت المنظمات **أكثر شفافية** و**انفتاحاً**، وظهر **العاملون المعرفيون** (رأس المال المعرفي).

كما وتحدت قدرات المنظمة ممثلة بعاملها في مجالين أساسين 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 الإدارية (**تنظيم مسطح أو مفلطح**)، وبالتالي قل عدد المديرين المساهمون والمسؤولون لحركة انتقال المعلومات بين المستويات، وذلك لقيام أجهزة الحاسب والاتصال بجزء كبير من مهامهم.

كما وقد ساهمت **تكنولوجيا المعلومات** بجعل **التجارة الإلكترونية** (الشراء والبيع وعقد الصفقات عبر الإنترنت) واقعاً جديداً يجب التعامل معه، وبالتالي زادت **الفرص** بسبب سرعة إتخاذ القرار واستخدام المعلومات بوقتها المناسب. كما وأوجدت (**المكاتب المؤتمنة**)، أو كما يطلق عليها اليوم (**بالمحطات الذكية أو الأنيقة**) 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 التحوار وفرص النجاح أمام الإدارة.

## ثانياً: 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 عملاً عبثياً.

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 تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه.

### مراحل صناعة واتخاذ القرار:

١- مرحلة إدراك متطلبات القرار: يواجه المديرين الحاجة لإتخاذ القرار عندما تكون هنالك مشكلة (موقف تقبل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها أو تكون بعض أوجه الإنجاز غير مرضية). أو فرصة (موقف يرى فيه المديرين إنجازات منظمة تتجاوز الأهداف الموضوعية 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- الإختيار الخاطئ للمشكلة أو الفرصة، والتعامل معها.

٢- تشخيص وتحليل الأسباب: بمعنى تحليل الأسباب الرئيسية المرتبطة بالموقف، أو المشكلة، أو الفرصة.

٣- 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.

٤- 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،...).

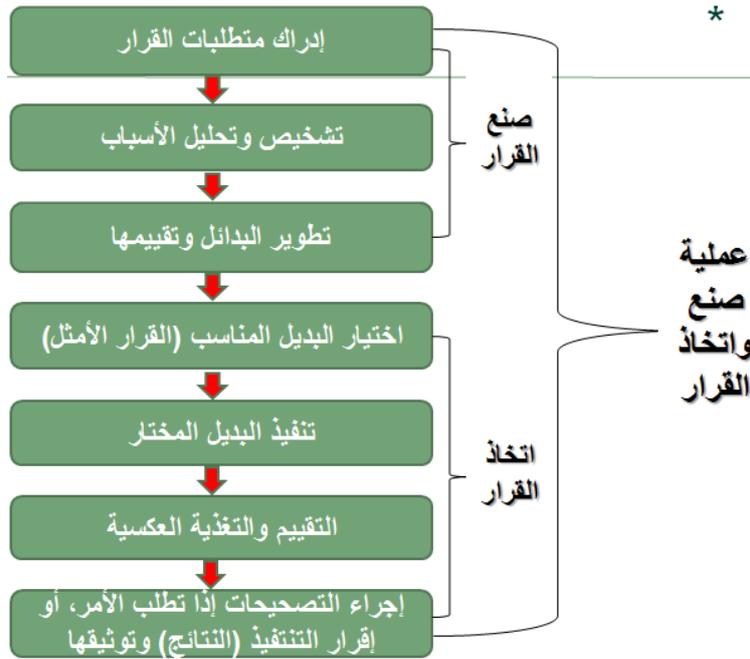
\* تلعب شخصية المدير وميله دوراً كبيراً في قبول أو الميل للمخاطرة وذلك في ضوء وجود فرصة واعدة بالربح أو الخسارة.

٥- اختيار البديل المناسب (القرار الأمثل): وذلك في ضوء المعايير الموضوعية عند المقارنة. كمعيار أكبر الأرباح، أو أقل التكاليف،...

٦- تنفيذ البديل المختار: أي ترجمة البديل المختار إلى أفعال من خلال القدرات التنظيمية للحصول على نتائج مرغوبة.

٧- التقييم والتغذية العكسية: فالقرار لا ينتهي عندما يوضع موضع التنفيذ، بل لا بد من دراسة وتقييم النتائج الإيجابية والسلبية.

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



## أنواع القرارات:

تصنّف القرارات وفقاً لأساسين هامين وهما:

١) **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 مهيكلية، مشاكل واضحة وذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية، ويمكن توقعها. وتتخذ على المستوى الأدنى والأوسط أكثر من الأعلى.

٢) **القرارات غير المبرمجة:** وهي حلول خاصة لمشاكل غير مهيكلية

موقف غامض وناقص المعلومات يتطلب قرار غير مبرمج. وهي قرارات ذات مخاطرة عالية (حالة عدم تأكد، ومن ثم مخاطرة) وعادةً ما تتخذ على مستوى الإدارة العليا عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية بغاية الإستجابة 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.

### ثالثاً: ظروف إتخاذ القرار ونماذجه

- تعتبر المخاطرة ، ووفرة المعلومات أو ندرتها، و تفضيلات المدير من الأمور المؤثرة على القرار.

#### مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار وإتخاذه:

- ١- تعدد معايير صناعة القرار: مثل إرضاء أصحاب المصالح.
- ٢- عدم الوضوح للكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل
- ٣- المخاطرة وعدم التأكد: الناتجة عن نقص المعلومات، وسرعة التغيير.
- ٤- المضمون بعيد المدى للقرار.
- ٥- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.
- ٦- تدخل العديد (أشخاص، مجموعات، أقسام، إدارات) في صناعة القرار واتخاذه.
- ٧- تباين اتجاهات وقيم الأفراد والمجموعات المشتركة في صناعة واتخاذ القرار.
- ٨- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة.
- ٩- قلة الوقت المتاح لإتخاذ القرار.

#### الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:

١. 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).
٢. المخاطرة: تشير إلى معرفة المقرر بإحتمالية 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).
٣. عدم التأكد: تشير لعدم معرفة المقرر بإحتمالية حدوث حالات الطبيعة. حيث يوجد نقص كبير في المعلومات، كما وأن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير. وغالباً ما يقتصر القرار على تحقيق نتائج مرغوبة من قبل المديرين.
٤. 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.

## نماذج صناعة القرار:

- ❖ يقصد بالنماذج منظورات لحل المشاكل وفقاً لطرق التفكير المنهجي المنظم مدخل لحل المشكلات بطريقة تحليلية رشيدة.
- ❖ أو طرق التفكير الحدسي مدخل لحل المشكلات بطريقة مرنة و عفوية.
- ❖ بينما يوازن البعض الآخر بين هذين المدخلين من خلال مدخل التفكير متعدد الأبعاد.

### \* بشكل عام هنالك ثلاثة نماذج أساسية لصناعة القرار وهي:

- ١- النموذج التقليدي (الكلاسيكي): يصف عملية صناعة القرار واتخاذ بالرشد والعقلانية لتعظيم النتائج في ظل معلومات كاملة (وضوح كامل للقرار ، والهدف ، والمشكلة)، وتتخذ في حالة التأكد والمخاطرة. والمدير هنا يصنع قرارات مثلى ، إلا أن هذه القرارات انتقدت بعدم الواقعية بحكم محدودية قدرة الإنسان في جمع المعلومات وتطوير البدائل.
  - ٢- النموذج السلوكي للقرار: أي محدودية المعلومات والرشد المحدود. أي أن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال (مشكلة غامضة ، وحالة عدم تأكد). وهنا يتم اتخاذ قرارات مرضية وهي القرارات التي تظهر أمام المدير أولاً ، وتثير انتباهه ليتم اختيارها كحل للمشكلة.
  - ٣- النموذج السياسي للقرار : أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، ويعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد ، خاصة في المواقف المعقدة (أهداف متعددة ومتعارضة، حالة عدم تأكد وإبهام، ومساومات وحوار) وهذا النموذج هو أكثر قرباً لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار.
- التحالفات: تجمعات غير رسمية بين المديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف محدد.**

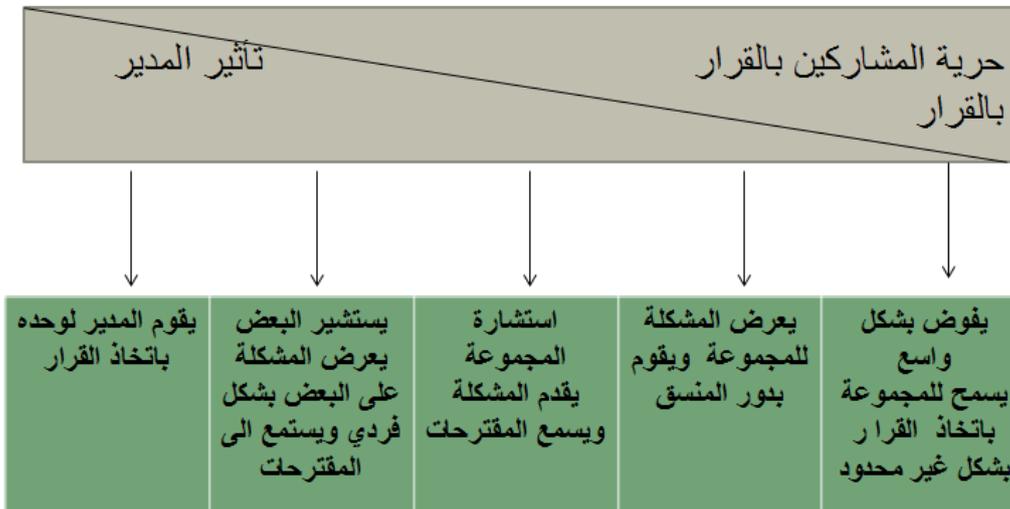
### رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار ودور المعرفة:

\* 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 جداً بسبب استقرار البيئة، ووفرة الموارد، وسهولة التنبؤ بالطلب، وقلة المنافسين. إلا أن المشاركة تزايدت تدريجياً بسبب ضخامة حجم المنظمات، وحدة المنافسة، وزيادة قوة النقابات، وزيادة مطالبات العاملين... الخ. فقد أدركت الإدارة الفوائد الناتجة عن المشاركة في اتخاذ القرار.

### اسلوب المدير في المشاركة:



## تشخيص العوامل المؤثرة في المشاركة:

يعتمد اسلوب المشاركة على مستوى جودة المشاركة في القرار ، ومستوى خبرة المدير والمرؤوسين.

## أهم العوامل المؤثرة في مستوى المشاركة:

- ✓ مدى اهمية القرار.
- ✓ درجة التزام المرؤوسين بالمشاركة بالقرار.
- ✓ مستوى خبرة المدير.
- ✓ مستوى الدعم المقدم 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:

- ١- كمية كبيرة من البيانات والمعلومات والخبرات (البدائل) المرتبطة بالحل.
- ٢- زيادة فهم الأعضاء لطبيعة القرارات وتقبل نتائجها.
- ٣- زيادة فهم والتزام الأعضاء بالعملية التنفيذية.
- ٤- زيادة درجة المشاركة، والإبداع، والتطور، والروح المعنوية في العمل.

\* إلا أنه توجد بعض نواحي القصور أهمها (الضغوطات والإضطرار للمجاعة ، و إحتتمالية هيمنة فئة محدودة على القرار ، و إحتتمالية تمثيل مصالح شخصية ضيقة أو وجهات نظر الإدارة العليا، وتشتت المسؤولية، والحاجة لوقت طويل، وتكاليف كبيرة،...)

\* القرار الفردي له مزايا وعيوب معاكسة للقرار الجماعي.

## المحاضرة السادسة

### الفصل السادس : التنظيم

#### مكونات الفصل:

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

**ثانياً:** أنواع الهياكل التنظيمية (الهياكل التقليدية، والهياكل الحديثة).

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

**مقدمه ::** تعتبر العملية التنظيمية الوظيفة الثانية للمديرين، وترتبط بثلاث عناصر مهمة:

❖ **أولها:** يهتم بإيجاد هيكل تنظيمي فاعل.

❖ **ثانيها:** يتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمة بهدف التأقلم مع بيئتها.

❖ **ثالثها:** يتعلق بثقافة المنظمة.

#### أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية :

##### مفهوم 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 إطار أو نظام يوضح أقسام وإدارات ووحدات المنظمة وعلاقاتها وروابط الاتصال بينها“.

وتكمن الصعوبة في جعل هذا الهيكل (مرناً) 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 موثَّق، ومكتوب، ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة عن الجهات التي تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك.

\* وعادةً ما تصور أو تمثّل الخارطة التنظيمية أبعاد وأجزاء الهيكل التنظيمي الرسمي.

ب- الهيكل غير الرسمي: يكمن خلف الهيكل الرسمي ويمثّل ظلاً له. وهو مجموعة من 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:

**الاحتراف** 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.

## سلبيات التخصص الوظيفي:

قد تتحول الوظيفة المتخصصة جداً 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 لا نصل به إلى درجة الميوعة).

## بدائل التخصص الوظيفي:

❖ **التدوير الوظيفي**: تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي ومنظم، بحيث يمارس مهاماً 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 والصلاحيات على مستوى أعلى.

❖ **مدخل خصائص الوظيفة**: الربط بين متطلبات الوظيفة ورغبات الموظف.

❖ **فرق العمل**: مدخل يعطي مسؤولية كبيرة للمجموعة لتصميم نظام العمل بهدف زيادة الأداء.

## أسس تجميع الوحدات التنظيمية:

يطلق عليها التقسيم وإقامة الدوائر والأقسام ← عمليات تجميع الوظائف والأفراد لتشكيل الوحدات والدوائر في إطار ترتيبات منطقية معينة.

(التخصص ← عملية إقامة الدوائر ← تشكيل الهيكل التنظيمي)

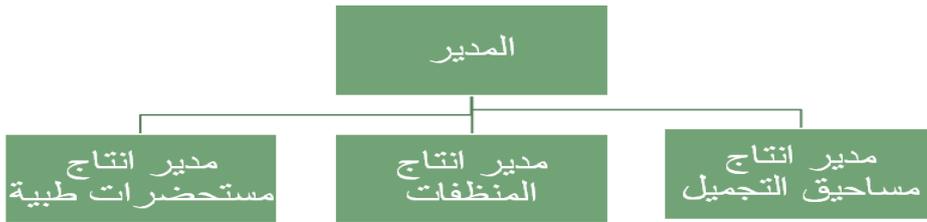
وتختلف مدى الحاجة إلى هذا التجميع من منظمة صغيرة إلى كبيرة.

وتتمثل أسس التجميع بما يلي:

١- الأساس الوظيفي: تجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم والموارد المستخدمة في وحدات تنظيمية.



٢- على أساس المنتج: تجميع الوظائف والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء أكانت سلع أو خدمات.



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



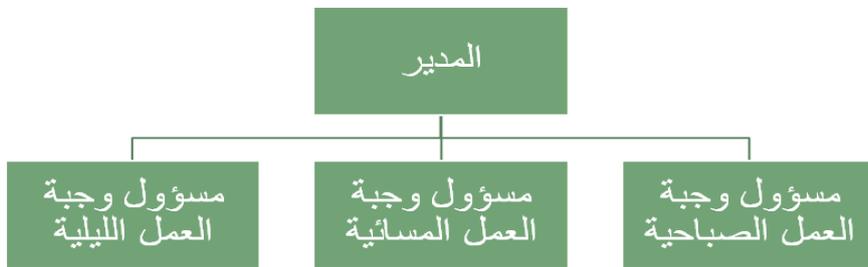
٤- الأساس الجغرافي: أي التجميع على أساس المناطق الجغرافية والأماكن المختلفة.



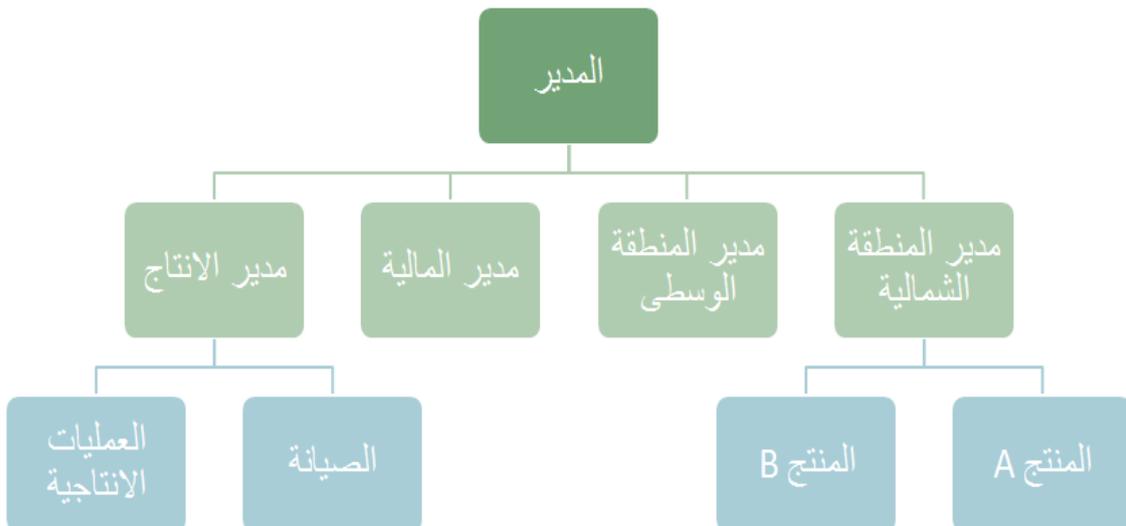
٥- على أساس العملية الإنتاجية: أي تجميع الأنشطة التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها.



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



٧- المختلط (المركب): أي الجمع بين اثنين أو أكثر من أسس التجميع السابقة.



## ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية:

\* الهيكل التنظيمي لا يمثل 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:

١- الهيكل الوظيفي : نفس الأساس الوظيفي السابق/ أقدم الهياكل/ مفيد ويصلح لجميع أنواع المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

### المزايا

الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد.

تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب.

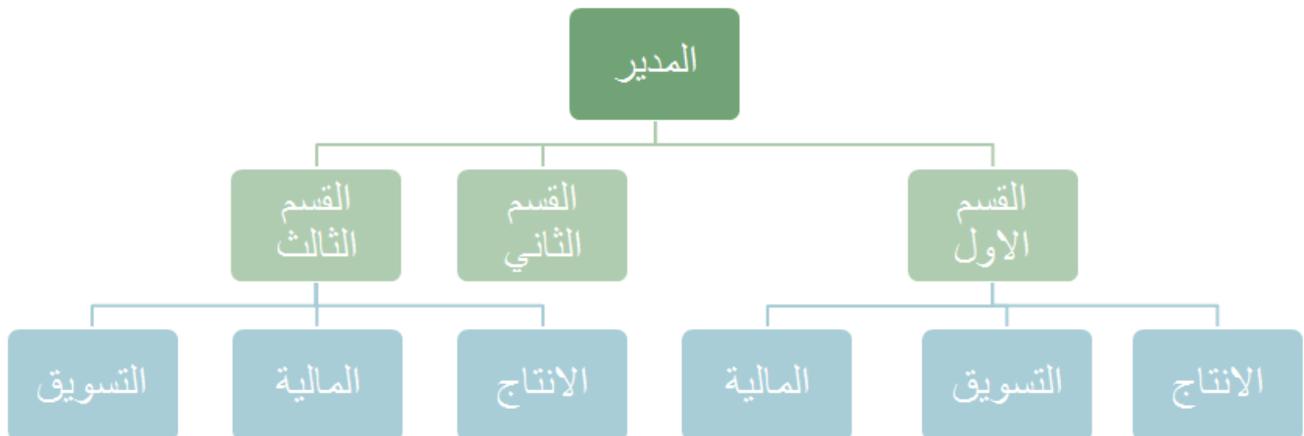
جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية.

تدريب وتطوير مستمر للمهارات.

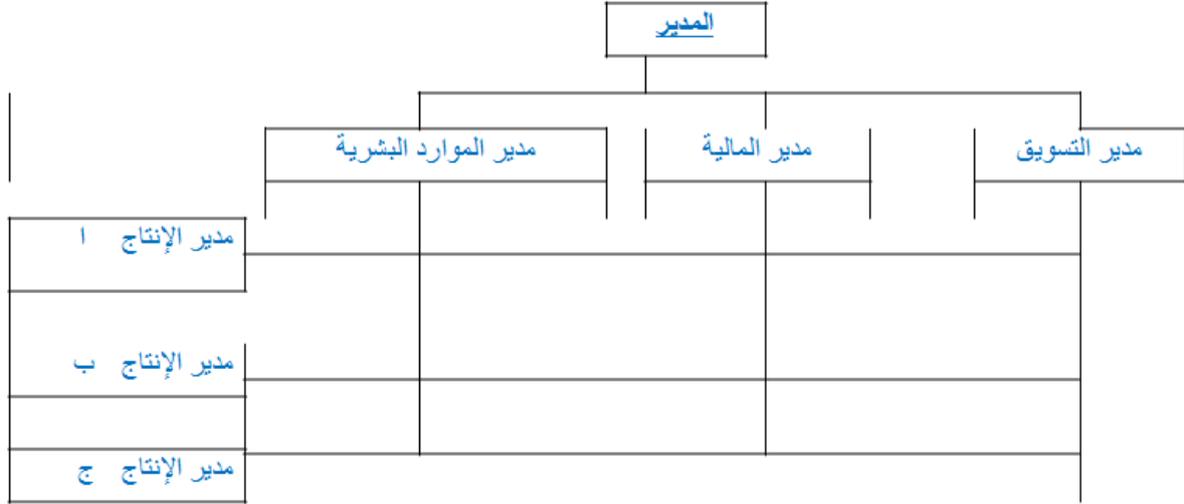
وضوح المسار الوظيفي للعاملين.

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

<u>المزايا</u>	<u>العيوب</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>● السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة.</li><li>● اهتمام أكبر بحاجات الزبائن.</li><li>● تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية.</li><li>● سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات الموجودة.</li><li>● تطوير دائم للمهارات الإدارية للمديرين.</li><li>● إمكانية إزالة بعض الأقسام.</li><li>● إمكانية إضافة أقسام جديدة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● يحتاج الى موارد في كل الأقسام.</li><li>● تخصص فني أقل في الأقسام.</li><li>● سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا.</li><li>● منافسة على الموارد.</li></ul>



٣- الهيكل المصفوفي: يجمع بين النمطين السابقين (الوظيفي ، وعلى أساس الأقسام) للاستفادة من مزايا الاثنين ونفادي عيوبهما. حيث أن نجاح هذا النمط يعتمد على سلطة وقدرة المدير في المراقبة والتعامل.



**ب) الهياكل الحديثة:** لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى هذه الهياكل التي جاءت استجابةً لمتطلبات البيئة الهانجة. فكان الإبداع والتجديد والتأقلم أساساً لهيكل المنظمات بحثاً عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية. ويقسم هذا النوع إلى:

١- هيكل الفريق: هيكل يعتمد على الفرق الدائمة والموقته والمشكلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية، وحل المشاكل، وتحسين الأداء.

وهناك الفريق المنوع وظيفياً ← الذي يحوي على أعضاء ينتمون إلى وظائف أو أقسام مختلفة لتسهيل مهمة الاتصال والتنسيق بينهم. وهناك أيضاً فرق المشروع ← فريق يشكل لتنفيذ مشروع معين أو إنجاز مهمة محددة، ويتم حله بمجرد إنتهاء المشروع أو إنجاز المهمة.

٢- الهيكل الشبكي: الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسية ويحيلها إلى شركات متعددة، بحيث يتم التنسيق معها من خلال مركز قيادة صغير يرتبط بها إلكترونياً.

٣- الهيكل اللامحدود (الافتراضي): الهيكل الذي تزال فيه الحدود داخل المنظمة وخارجها.

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

## ثالثاً: قضايا أخرى مهمة في التنظيم

١- **سلسلة الأمر:** خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة ويحدد من يرأس من، وإلى من تقدم تقارير إنجاز الأداء.

وترتبط سلسلة الأمر بمبدأين هما (مبدأ وحدة الأمر، ومبدأ التدرج). فعندما يزداد حجم المنظمة ← مستويات إدارية عديدة (حلقات أخرى إلى سلسلة الأمر) ← زيادة الاتصالات ← زيادة التكاليف ← تأخير عملية صنع القرار ← احتمالية فقدان الصلة مع الزبائن. وغالباً ما يحدث ذلك في المنظمات ذات الهيكل الطويل بالتالي تؤدي لعدم الكفاءة وقلة الإنتاجية... الخ. وبهذا فإن المنظمات تتجه نحو الهيكل المفطح أو المسطح

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

### خصائص السلطة:

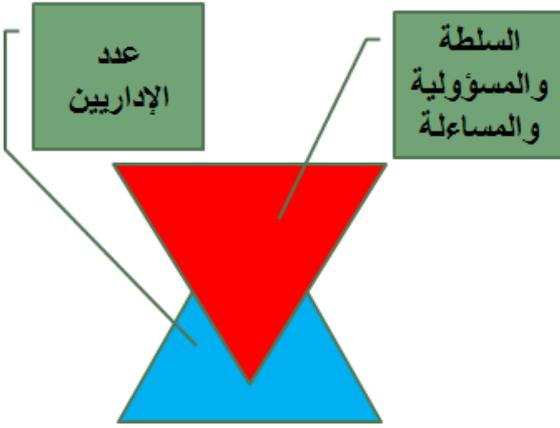
١- ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد.

٢- يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين.

٣- تندفق رأسياً (تنازلياً) في الهيكل التنظيمي.

\* ويفترض أن تتعزز السلطة **(بالقوة)** التي تشير إلى القدرة

على التأثير الإيجابي من خلال خصائص يمتلكها الفرد أين ما كان موقعه في المنظمة.



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

٤- **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.

٥- **التفويض (التحويل):** نقل أو تحويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى. وهذا التفويض قد يكون عالي أو منخفض. \* السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.

٦- **نطاق الإشراف:** "عدد العاملين أو الوحدات الذين يشرف عليهم رئيس واحد". ففي المداخل التقليدية كان يعتقد بأن نطاق الإشراف الجيد هو من ٦-١٠ أفراد للمدير الواحد. في حين أنه اتسع اليوم ليشمل أكثر من ٣٠ فرداً.

### العوامل التي تحدد طبيعة حجم نطاق الإشراف:

١- عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً تتسم بالثبات أو الروتين.

٢- عندما يؤدي المرؤوسين أعمالاً متشابهة أو متكررة.

٣- مدى تركيز المرؤوسين في مكان واحد غير متباعدين.

٤- في حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً.

٥- إذا كان بالإمكان وضع إجراءات وقواعد عمل واضحة لأداء المهمات.

٦- إذا كان هنالك أنظمة تدعم عمل المديرين ومساعدون كفؤ لهم.

٧- إذا كانت حاجة المديرين من الوقت قليلة لأداء أنشطة التنسيق.

٨- 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 المدراء وبالتالي فهو أكثر تكلفة، وأقل كفاءة، وأقل مرونة، وأقل استجابة لردود فعل الزبائن).

## ٧- المركزية واللامركزية:

**المركزية:** ← تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة. وبشكل عام ترتبط المركزية بالأشكال التقليدية للتنظيم.

**اللامركزية:** ← توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وبشكل 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::**

### **١- السلطة المباشرة (التنفيذية):**

هي سلطة إتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها (مجال عمل المنظمة لتعزيز موقفها التنافسي).

### **٢- السلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند):**

سلطة متخصصة بتقديم الدعم والإسناد والنصح والاستشارة للتنفيذيين بهدف زيادة فاعلية قراراتهم. دون أن يكون لها حق اتخاذ القرار. \* عادة ما يزداد حجم السلطة الاستشارية بزيادة حجم المنظمات (موظفين استشاريين معينين)، في حين تلجأ المنظمات الصغيرة للاستعانة باستشاريين للعمل بدوام جزئي.

## أدوار السلطة الاستشارية:

١. دور الناصح والداعم والمستشار.
٢. دور خدمي.
٣. دور رقابي.

• عادة ما يحدث صراع بين السلطتين في المنظمة.

### **٣-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 كمكلاً للسلطتين المباشرة و الاستشارية.

عادة ما يحدث صراع بين السلطتين في المنظمة.

الفصل السابع : القيادة

مكونات الفصل:

أولاً: طبيعة القيادة ( مفهوم القيادة والقائد، التأثير والقوة، والأساليب القيادية.)

ثانياً: النظريات التقليدية في القيادة ( نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات.)

ثالثاً: النظريات السلوكية في القيادة ( دراسات جامعة ميشيغان، دراسة أو هايو، ونظرية الشبكة الإدارية.)

رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة ( نظرية تاننبيوم وشميدت، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، نظرية فيدلر للسلوك القيادي، نظرية هيرسي وبلانشارد، ونظرية المسار أو الهدف.)

خامساً: 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 للإدارة، مثلما أن الإدارة هي بمثابة الرأس من الجسد للمنظمة. وبالتالي فإن القيادة الناجحة هي التي تؤدي أداء متميز وإنجاز أفضل.

أولاً : طبيعة القيادة وسمات القائد:

القيادة: عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم.

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

- تمثل القيادة عملية مهمة ضمن العملية الإدارية مع التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تهتم القيادة بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.
- القائد هو الشخص الذي يؤثر ايجابيا في سلوك الآخرين بدون استخدام قوَم الإِجبار أو الإِكراه بحيث يقبل به الآخرون قائدا عليهم.

القيادة والإدارة

- القادة الكبار في عالم الأعمال اليوم يمتلكون طابع رسائلي باعتبار أن الرسالة تمثل الرؤية الواضحة لعمل المنظمات في اطر مستقبلية يتسم بالتحدي والانجاز.
- القيادة الرسالية تتصف بأن لها القدرة على جعل المواقف واضحة ورؤية المستقبل وفهم المتغيرات المختلفة مع معرفة الأفعال الضرورية الموصلة الى المستقبل بنجاح.

مبادئ القيادة الرسالية :

١. التحدي الدائم في العمل والرغبة بان يكون المدير رائدا ومشجعا للإبداع وداعما للعاملين.
٢. إظهار الحماس في المواقف الملهمة للآخرين بهدف تقاسم الرؤية المشتركة حول العمل والانجاز.
٣. مساعدة الآخرين في العمل والانجاز.
٤. القدوة والمثال الحسن للمرؤوسين.
٥. الإشادة بالانجازات لجلب الحماس للعمل.

## القائد والمدير

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

## التأثير والقوة:

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

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

القوة : القدرة على إحداث التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون ما هو مطلوب منهم.

وتتمثل أنواع القوة بما يلي:

- ١- القوة المرتبطة بالمنصب: التي تتحدد من خلال السلطات الشرعية لشاغل الوظيفة، وتتمثل وسائلها بما يلي:
  - قوة المكافأة : أي التأثير من خلال تقديم شئ ذو قيمة.
  - القوة الشرعية القانونية : أي التأثير من خلال السلطة القانونية للموقع.
  - قوة القسر والإكراه : أي التأثير من خلال القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها.
- ٢- القوة المرتبطة بشخصية المدير: أي الخصائص الشخصية الفريدة للمديرين ، والتي منها:
  - قوة الخبرة : النابعة من المعلومات القيمة والخبرات والمهارات...
  - القوة المرجعية : الناتجة عن وجود جاذبية أو كارزمية لدى المدير.

## الأساليب القيادية:

- ١ - القيادة الأوتوقراطية ( السبداية) : وتعني هيمنة كاملة، وبعد عن المشاركة الجماعية، وضعف العلاقات، وإنخفاض الروح المعنوية، وإنخفاض الإندفاع، وضعف الإرتباط....
- ٢ - 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 عنده وبدون أي تدخّل في عمل المرؤوسين.
- ٣ - القيادة الديمقراطية: تقوم على المشاركة بدرجاتها المختلفة لإنجاز المهام وتطوير الأفراد، مع إتاحة الفرصة لتنمية المهارات والتمكين.

## القيادة النسائية:

- ❖ تشير الأدبيات الى وجود خصوصيات للقيادة النسائية.
- ❖ تشير الدراسات الى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو المرؤوسين ، والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المديرين الرجال خاصة ما تعلق بالقدرة على تحفيز وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء.
- ❖ سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة التفاعلية التي تتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين.

### الأساليب القيادية:

- ١ - القيادة الأوتوقراطية ( الاستبدادية) : وتعني هيمنة كاملة، وبعد عن المشاركة الجماعية، وضعف العلاقات، وإنخفاض الروح المعنوية، وإنخفاض الإندفاع، وضعف الإرتباط....
- ٢ - 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 عنده وبدون أي تدخّل في عمل المرؤوسين.
- ٣ - القيادة الديمقراطية: تقوم على المشاركة بدرجاتها المختلفة لإنجاز المهام وتطوير الأفراد، مع إتاحة الفرصة لتنمية المهارات والتمكين.

### ثانيا : النظريات التقليدية في القيادة

- ١ - نظرية الرجل العظيم: إنسان عظيم تأتي عظمته من خلال موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية. ويتمتع بشخصية كاريزمية.
- ٢ - نظرية السمات: خصائص أفراد متميزين يتمتعون بها مثل الذكاء، والحماس، والثقة، والحزم، والتفكير الإبداعي، والإستقامة، والأمانة، والمعرفة...

### ثالثا : النظريات السلوكية في القيادة

- ١ - دراسات جامعة ميشيغان: قامت على مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم، وتم تحديد نوعين من سلوكيات القادة، وهما التركيز على العمل (الإهتمام بإجراءات العمل وطرق إنجازه)، والتركيز على العاملين (الإهتمام بتشكيل فرق العمل ورضا العاملين). وقد تم التوصل إلى أن القائد الذي يركز على العاملين هو أكثر كفاءة.
- ٢ - دراسة أوهايو: وهنا تم تعريف سلوكين مختلفين للقائد، أطلق على الأول اسم الإهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته، وسمي الثاني الإهتمام بإعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين.
- ٣ - نظرية الشبكة الإدارية: تعود للعالمين بليك وموتون. الذين حددا بعددين لسلوك القائد وهما ( الإهتمام بالإنتاج، والإهتمام بالعاملين )

### رابعا : النظريات الموقفية

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

١. الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها.
٢. خبرة القائد وشخصيته.
٣. المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم.
٤. طبيعة العمل ومتطلباته، ونمط المهام و اسلوب تحديدها.
٥. استراتيجيات وثقافة المنظمة.

١ - نظرية تانيبوم وشميدت: الذين حددا مصروفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين، وخصائص الموقف، بالإضافة إلى خصائص القائد نفسه.

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

٣ - نظرية فيدلر للسلوك القيادي: تفسر القيادة والسلوك القيادي هنا كعلاقة بين توجهين أحدهما التركيز على علاقات العمل والآخر على المهام ذاتها. حيث يقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف ب (LPC) ، الذي يتكون من ستة عشر خاصية، تقاس من خلال مقياس ثماني الدرجات.

٤ - نظرية هيرسي وبلانشارد: 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 أي ( تقاسم ومشاركة بالأفكار)، وإصدار الأوامر، والتفويض))

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

٦ - 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 تتميز النظرية بثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار وهي:

- قرار سلطة - قرار استشاري - قرار مجموعة

## خامسا : الاتجاهات الحديثة في القيادة

١ - القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية: يعرف القائد الكارزمي بأنه القائد لقادر على التأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام 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 الكارزمي:

- ثقة عالية بالنفس .

- رؤية مستقبلية وقناعة كبيرة بها.

- قدرة على تفصيل الرؤية .

- سلوك غير معتاد (خارق).

- الإيمان بالتغيير .

- حساسية عالية تجاه التغيرات البيئية.

ويقصد بالقيادة الرسالية التي لديها قدرة على رؤية المستقبل بوضوح، وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إلى ذلك المستقبل. ومن أهم مبادئ القيادة الرسالية:

- التحدي الدائم.

- إظهار الحماس.

- مساعدة الآخرين في العمل.

- كون القائد قدوة ومثالا حسنا.

- الإشادة بالإنجازات وإثارة الحماس والاندفاع نحو العمل.

## ٢- 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 الكارزمية، إلا أن أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين ( قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع )

ومن أهم خصائص القيادة التحويلية:

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

## القيادة في بيئة العمل الجديدة:

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

## القيادة النسائية:

- ❖ تشير الأدبيات الى وجود خصوصيات للقيادة النسائية.
- ❖ تشير الدراسات الى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو المرؤوسين، والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المديرين الرجال خاصة ما تعلق بالقدرة على تحفيز وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء.
- ❖ سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة التفاعلية التي تتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين.

الفصل الثامن: التحفيز وبناء فرق العمل

مكونات الفصل:

أولاً: أساسيات ومفهوم التحفيز.

ثانياً: نظريات التحفيز (نظريات المحتوى، نظريات المسار أو العملية، ونظرية التعزيز).

ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت (التحفيز من خلال تصميم الوظيفة، التحفيز من خلال المكافآت، ومعايير زيادة فاعلية الحوافز).

رابعاً: التحفيز من خلال المشاركة (حلقات الجودة، الإدارة على المكشوف، الفرق المدارة ذاتياً، وجدولة الوقت المرنة).

خامساً: فرق العمل (مفهومها، وفوائدها).

أولاً: مفهوم التحفيز وأساسياته

الدافع: محرك داخلي يثير الرغبة للعمل والإنجاز.

الحاجة: نقص أو (عوز) مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لإشباعه.

الحافز: محرك خارجي (بيئي) يحرك دافع ويستجيب له.

التحفيز: ممارسة إدارية يقوم بها المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك دوافعهم (استناداً على الحوافز المقدمة لهم) لغرض إشباع تلك الدوافع، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

أساسيات التحفيز:

١ - المداخل التقليدية: اهتمت بربط أنظمة الأجور بأداء الفرد كما ونوعاً.

مثل تابلور صاحب فكرة الرجل الاقتصادي.

٢ - مدخل العلاقات الإنسانية: أشارت لعدم ربط الأداء فقط بالعوائد المادية بل بتحسين ظروف العمل والعلاقات الإنسانية. فهنا يوجد رجل اجتماعي ورجل اداري مثل دراسات هوثورن.

٣ - 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.

٤ - المداخل المعاصرة: وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات (نظريات المحتوى، ونظريات المسار، ونظريات التعزيز).

**(١) نظريات المحتوى:**

تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل، مع مساعدة المدراء على فهمها. وتضم هذه النظريات:

١- **نظرية ماسلو (هرمية الحاجات):** ..... (مراجعة الفصل الثاني).

٢- **نظرية الدرغر:** قلصت حاجات ماسلو إلى ثلاث حاجات وهي (حاجة الوجود التي تقابل الفسيولوجية والأمن عند ماسلو، وحاجة الانتماء التي تقابل الحاجات الإجتماعية 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.

٣- **نظرية هيرزبرغ:** أجرى مقابلات ل ٢٠٠ محاسب ومهندس ، سألهم فيها عن المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحقرين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين. ووجد أن هنالك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين،  
i. سميت **الأولى** عوامل دافعة أو محفزة للأداء، في حين سميت **الثانية** عوامل صحية أو صيانة للأداء.

٤- **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 المشكلات المعقدة، والتعامل مع المهام الصعبة.  
❖ **الحاجة للقوة:** تتمثل بالرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين.  
❖ **الحاجة للانتماء:** تتمثل بالرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وإدماجها.

\* ويرى الباحث أن هذه الحاجات تزداد وتتغير على المدى البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية.

**(٢) نظريات المسار (العملية):**

تركز على أسباب اختيار سلوكاً معيناً ، و تضم:

١ - **نظرية العدالة:** تعود للعالم آدمز، والتي تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً بالآخرين.

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 الأمور أفضل.
- ❖ ترك الوظيفة والبحث عن عمل أفضل.

٢- **نظرية التوقع:** تعود للعالم فيكتور فروم، وتتلخص افتراضاتها ب:

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

و الإدارة يجب أن تدعم ذلك من خلال تعظيم التوقع (بالتمكن للعاملين)، وتعظيم المنافع، وتعظيم القيمة.

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

### ٣) نظرية التعزيز:

تركز على البيئة الخارجية ونتائجها وعواقبها على الفرد.

كما وتركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من سلوكهم السابق لتعزير 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.

### ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت:

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة:

تصميم الوظيفة: تحديد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة. ويمكن أن نحدد مدخلين لتصميم الوظيفة، وهما:

- ١- ملانمة الفرد مع الوظيفة: وهنا يقسم العمل إلى مهام روتينية متكررة. حيث توجد ثلاثة خيارات ممكنة لتجنب الملل وعدم الرضا  
❖ مراجعة واقعية للوظائف: أي توضيح نزيه لمعالمها ومحتواها.  
❖ التدوير الوظيفي: .....

❖ العروض المشروطة: تعرضها المنظمة خاصة في الوظائف الروتينية.

- ٢- ملانمة الوظيفة مع الفرد: وهنا يتم تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد. أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تتلائم مع خصائص الأفراد. ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا الأمر وهما: توسيع الوظيفة - إثراء (اغناء الوظيفة)

التحفيز من خلال المكافآت:

المكافأة: عائد مادي أو معنوي لأداء مهام معينة. وتقسم إلى :-

أ- مكافآت داخلية: رضا/شعور/تحقيق ذات /ناتج عن إدراك داخلي ذاتي.

ب- مكافآت خارجية: عائد مادي أو معنوي يُدفع 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:

- ١- وجوب إشباع الحاجات الشخصية للعاملين.
- ٢- توليد قناعة بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما.
- ٣- وجوب العدالة والتناسب مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة.
- ٤- وجوب أن ترتبط المكافآت بالأداء.

## رابعاً: تحفيز العاملين من خلال المشاركة:

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

- ١ - حلقات الجودة: مجاميع صغيرة يتراوح عددها من ( ٥ - ١٠ ) أفراد، تجتمع دورياً لغرض تحسين الجودة وتقليل التكاليف.
- ٢ - الإدارة على المكشوف: تقاسم البيانات المالية والعوائد مع العاملين، الذين يدربون ويمكنّون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.
- ٣ - الفرق المدارة ذاتياً: تتكون من ( ٥ - ٣٠ ) عضواً لإنجاز مهمة معينة، وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.
- ٤ - جدولة الوقت المرن: السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والانصراف من العمل في حدود معينة، على أن يتم في نهاية الاسبوع عدد الساعات المطلوبة منه وهي ( ٤٠ ) ساعة عمل على الأغلب.

## خامساً: فرق العمل

مجاميع يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة، ومن الأدوار

المهمة للمدير هنا ( الإشراف، الدعم والإسناد، المشاركة، التدريب... )

### فوائد الفريق:

- ١ - موارد أكثر لحل المشكلات.
- ٢ - قابلية أكثر للأفكار والإبداعات.
- ٣ - إلتزام عالي بالعمل.
- ٤ - تحسين صنع وجودة القرارات.
- ٥ - حافزية أعلى بحكم المشاركة.
- ٦ - رقابة ونظام أكثر.
- ٧ - إشباع الحاجات، وتحقيق الرضا.

مكونات الفصل:

- أولاً: الاتصالات وعمل المدير (مفهوم الاتصال، أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة، الإقناع والمصادقية في الاتصال، ومكونات عملية الاتصال).
- ثانياً: أنواع وشبكات الاتصال (الاتصالات وفق نوع الرسالة، الاتصالات وفق اتجاهها، والاتصالات غير الرسمية).
- ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها (عقبات الاتصال، وسائل تحسين فاعلية الاتصال، واستراتيجيات الاتصال).
- رابعاً: التفاوض (مفهومه وأهدافه).

مقدمه:

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يقضي المدراء أغلب وقتهم في عملية الاتصال في إطار ممارساتهم الإدارية. كما وأن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن يقع خلفها سوء اتصال، مما يبتط من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

أولاً: الاتصالات وعمل المدير

- الاتصالات: عملية إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين.
- الاتصال الفاعل: إرسال رسالة مفهومة بصورة تامة كما يريد المرسل.
- الاتصال الكفؤ: الذي يتم بأقل التكاليف والموارد، وبأفضل الوسائل.

أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة:

- ١ - نشاط تفاعلي إداري، وإجتماعي، وإنساني، ونفسي لتحقيق الأفضل.
- ٢ - يضمن الاتصال تفاعل إيجابي، وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- ٣ - إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ، وإطلاع المرؤوسين على التوجهات والأهداف المنشودة للإدارة.
- ٤ - وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة، بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- ٥ - نقل المعلومات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات.
- ٦ - المساعدة على توجيه وتغيير سلوك الأفراد (وسيلة فاعلة للتعليم، والتطوير، والتدريب) للأفراد والمجموعات في المنظمة.

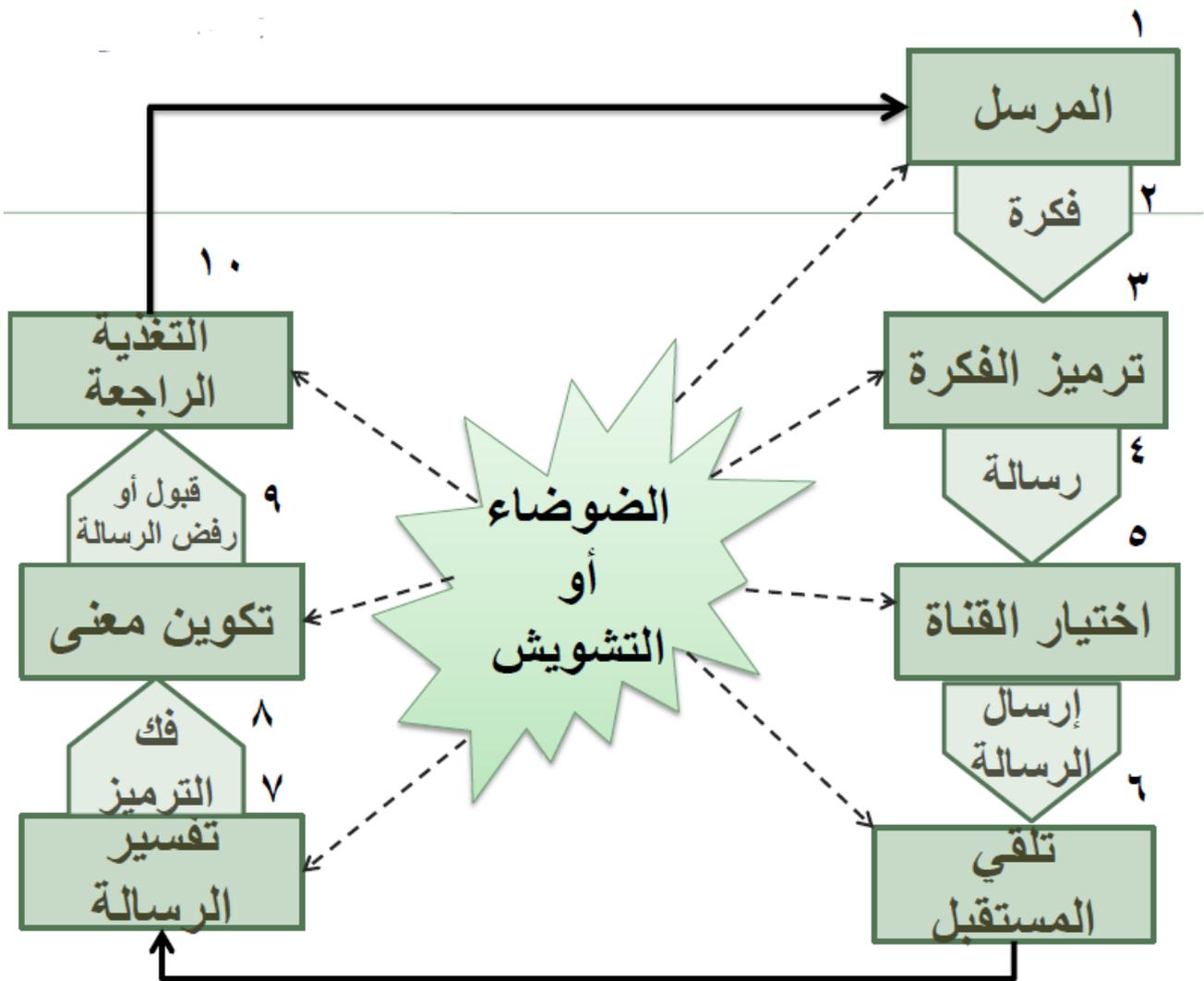
الإقناع والمصادقية في الاتصالات:

- الإقناع: جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً ومؤيداً للرسالة المعروضة.
- المصادقية: هي الثقة والاحترام والنزاهة في أعين الآخرين ، والتي تتحقق من خلال العلاقات الطيبة والخبرة.

## مكونات عملية الاتصال:

- |                  |                     |                |
|------------------|---------------------|----------------|
| ١ - المرسل       | ٢ - الرسالة         | ٣ - الترميز    |
| ٤ - قناة الاتصال | ٥ - المستقبل        | ٦ - فك الترميز |
| ٧ - التشويش      | ٨ - التغذية العكسية |                |

## خطوات/ عناصر عملية الاتصال



## ثانياً: أنواع/شبكات الاتصال

١- الاتصالات وفق نوع الرسالة: وتقسم إلى:

أ- الاتصالات الشفوية: محادثة مباشرة وجهاً لوجه/تلفون بكلمات شفوية.

والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى ٩٠ % من الوقت المكرّس من قبل المدير للاتصالات.

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

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

٢- الاتصالات وفق اتجاهها: وتقسم إلى:

أ- الاتصالات الصاعدة: الرسائل والمعاني المرسله إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي. ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

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

ب- الاتصالات النازلة: الرسائل والمعاني المرسله من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا، ومن أهم أنواعها:

- الأهداف والاستراتيجيات.
- تعليمات العمل.
- الإجراءات والممارسات.
- التغذية العكسية للأداء.
- تحفيز العاملين.

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

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

## الاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة، دون علاقة أو ارتباط بهرمية تلك السلطة التنظيمية. ومن أهم أنواعها:

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

- سلسلة النميمة والغيبة.
- السلسلة العنقودية.

٢- الإدارة بالتجوال: أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين.

٣- الاتصالات غير اللفظية.

**عقبات الاتصال:**

- ١ - الاختيار غير الموفق لقناة الاتصال.
- ٢ - تعبيرات (مكتوبة أو شفوية) ضعيفة وغير مؤثرة.
- ٣ - الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية.
- ٤ - الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال.
- ٥ - التفاوت في السلطة الوظيفية (الخوف من الرؤساء).
- ٦ - عدم تحلي المستلم بمهارات الإنصات الضرورية لفهم الرسالة.
- ٧ - ازدحام قنوات الاتصال.

**وسائل تحسين فاعلية الاتصال:**

- ١ - الانصات التام لمحتوى الرسالة.
- ٢ - الانتباه التام لمشاعر مرسل الرسالة حول محتواها، والاستجابة لهذه المشاعر.
- ٣ - الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة عن المرسل.
- ٤ - سؤال المرسل حول بعض العبارات والفقرات لفهمها بشكل كامل.

**استراتيجيات الاتصال:**

- ١ - استراتيجية أنشر وتأمل: فهنا كم هائل من المعلومات يتم نشرها.
- ٢ - استراتيجية أخبر ورغب: معلومات أقل من السابقة.
- ٣ - استراتيجية تحديد المهام ثم الاستطلاع: (أفضل الاستراتيجيات)، بحكم التطابق الأفضل بين كمية المعلومات المنشورة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال. ناهيك عن كونها اتصال بطريقتين. 
- ٤ - إستراتيجية التشخيص والاستجابة: حيث تقل كفاءة عملية الاتصال هنا بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة، حيث يُنظر للعاملين كموجهين لعملية الاتصال وليس كمشاركين فاعلين فقط، لأنه يُفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الاتصال بشأنها.
- ٥ - إستراتيجية التقييد ثم التعزيز: وهنا يقوم المدير بإخبار العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، وذلك فقط عندما يعتقد بأن الوقت ملائم لإخبارهم، حيث (يوجد سرية، ورقابة صارمة على المعلومات).

\* عادة ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة. وقد تفضل الإدارة في منظمة معينة نمط من هذه الاستراتيجيات، ولا يُشترط أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الاتصال.

## رابعاً: التفاوض

**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 عداة 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:

١ - النوعية: التفاوض بطريقة حكيمة وفعلية ترضي جميع الأطراف.

٢ - الكلفة: إن كفاءة الاتصال تقتضي استخدام أقل الموارد وأقل الأوقات.

٣ - التناغم: التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض.

مكونات الفصل:

**أولاً: الرقابة:** طبيعتها وغاياتها ومراحلها (مفهوم الرقابة، أغراض الرقابة، ومراحل العملية الرقابية).  
**ثانياً: أنواع الرقابة** (الرقابة حسب المستوى، الرقابة حسب موعدها، الرقابة حسب المصدر، الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة، والرقابة حسب المجال)  
**ثالثاً: أدوات الرقابة** (الرقابة المالية، الرقابة التشغيلية، الرقابة الإحصائية على الجودة، الرقابة الهيكلية، والرقابة الإستراتيجية)  
**رابعاً: نظام الرقابة الفعال** (النظام الرقابي، خصائص النظام الرقابي الفعال، مؤشرات ضعف النظام الرقابي، ومقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها)  
**مقدمة:**

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة ذات الارتباط الوثيق بالتخطيط. وقد تطور مفهوم الرقابة ليصبح أكثر تشاركية وأكثر شحذاً للهمم في المنظمة، بدلاً من أن ينظر إليها كمعنى مرافق للسيطرة والسلطة والقوة.

**أولاً: الرقابة: طبيعتها، غاياتها ومراحلها**

**مفهوم الرقابة:** أنشطة منهجية هادفة لجعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. وبعبارة أخرى تُركز الرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (المتوقع) بُغية 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 حالة مستمرة في أجزاء المنظمة، ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية.

**أهداف/أغراض الرقابة:**

1. التكيف مع التغيرات البيئية: فالنظام الرقابي يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها، والتكيف مع الحالة الجديدة.
2. تقليل تراكم الأخطاء: من خلال المعالجة المبكرة لها لتجنب تفاقمها.
3. المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي: ذلك التعقيد الذي يبرز عند اتساع الإنتاج، وتنوع المدخلات، وزيادة حدة المنافسة.... بحيث يساهم النظام الرقابي الفعال في التعامل مع هذا التعقيد.
4. تخفيض التكاليف: من خلال ضبط عمليات الإنتاج، ووضع معايير دقيقة، وتقليل التالف، وتقليل الوقت الضائع....

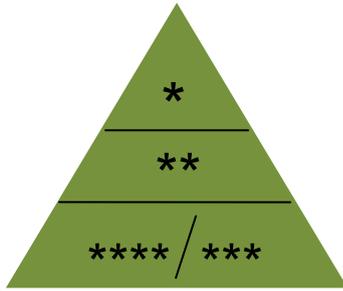
**أغراض الرقابة**



## مراحل العملية الرقابية:

- 1- تحديد الأهداف والمعايير: المعيار هو رقم محدد كماً، أو نوعاً، أو كلفاً، أو زمناً تسعى المنظمة للوصول إليه باعتباره حكماً لقبول الإنجاز أو رفضه، والذي قد يكون معيّار للمخرجات (قياس النتائج)، أو معيّار للمدخلات (قياس جهد العمل الداخل في الأداء).
- 2- قياس الأداء الفعلي: أي قياس ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين، أو الأقسام، أو المنظمة بأكملها.
- 3- مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير: حيث يمكن أن يعبر عن هذه المرحلة بالمعادلة التالية: الانحراف = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي
- 4- إتخاذ 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)، بحكم كونها تمثل مشاكل أو فرص.

## ثانياً: أنواع الرقابة



### 1- الرقابة حسب المستوى: وتقسم إلى:

- الرقابة الإستراتيجية: تركز على فاعلية المنظمة ككل، والوظائف الرئيسية فيها.
- \*\* الرقابة الهيكلية: تقيس أبعاد (عناصر) الهيكل التنظيمي.
- \*\*\* الرقابة المالية: تختص بالموارد المالية.
- \*\*\*\* رقابة العمليات: أي الرقابة على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

### 2- الرقابة حسب موعد إجرائها: وتقسم إلى:

- الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ): تركز على المدخلات، وهي رقابة مبدئية أو وقائية بهدف التأكد من صحة الموارد والاتجاهات قبل بدأ التنفيذ.
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: تركز على ما يحدث أثناء التنفيذ أو الإنجاز.
- الرقابة بعد التنفيذ: تركز على المخرجات (النتائج) بعد التنفيذ وإنهاء العمل.

### 3- الرقابة حسب المصدر: وتقسم إلى:

- الرقابة الداخلية: ذاتية داخل الفرد على سلوكه وتصرفاته.
- الرقابة الخارجية: تمارس من قبل المديرين والمشرفين على سلوكيات الموظفين.

### 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 بناءً على عقد مبرم 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

## ثالثاً: أدوات الرقابة

### ١- أدوات الرقابة المالية:

- الموازنات التقديرية: الموازنة خطة تقديرية رقمية نقدية أو غير نقدية.
- النسب المالية: ناتج التحليل المالي، وهي مؤشرات مهمة للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه.
- الكشوفات المالية:

### ٢- 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 مصنعة.
  - تحليل نقطة التعادل: ( الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية )، وهي من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً في الأعمال.
- ٣- الرقابة الإحصائية على الجودة: أي فحص العمليات والموارد والمنتجات بالأساليب الإحصائية للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات.

- إدارة الجودة الشاملة.
- الحيود السداسي.

### ٤- الرقابة الهيكلية: وتضم:

- الرقابة البيروقراطية: التي تتسم بالرسمية، وتعتمد سمات الهيكل الميكانيكي.
  - الرقابة العضوية: التي تتسم بعدم الرسمية، وتعتمد سمات الهيكل العضوي.
- ٥- الرقابة الإستراتيجية: التي تتعلق بالعلاقة بين المنظمة وبيئتها، ومدى التقدم تجاه تحقيق الإستراتيجية للمنظمة.

## رابعاً: نظام الرقابة الفعال

النظام الرقابي: نظام فرعي من نظام الإدارة الكلي، والذي يجب أن يتفاعل مع الأنظمة الأخرى في المنظمة. وخاصة مع نظام التخطيط، ونظام نظم المعلومات.

ويتمثل هدف هذا النظام بمساعدة المديرين في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة.

## (مكونات نظام الرقابة)



**خصائص النظام الرقابي الفعال/مؤشرات القوة:**

- ١ - التكامل: وذلك مع نظام التخطيط من خلال جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط.
- ٢ - المرونة: بهدف التأقلم مع متغيرات البيئة.
- ٣ - الدقة: وذلك من خلال دقة المعلومات المعتمدة.
- ٤ - التوقيت: بمعنى أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها.
- ٥ - الموضوعية: أي تقديم تفاصيل كمية ومحددة.

**مؤشرات ضعف النظام الرقابي:**

- ١ - كثرة شكاوي الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة.
- ٢ - عدم رضا العاملين: والذي يلاحظ من خلال كثرة شكاويهم، وتذمرهم، وتظلمهم، وإرتفاع مؤشر الغياب، وزيادة معدل دوران العمل.... الخ
- ٣ - نقص في رأس المال العامل: الذي ينتج عن زيادة المخزون، وإنخفاض السيولة، وعدم متابعة تحصيل الديون.... الخ
- ٤ - كثرة توقف وعطل المكانن والعاملين : وذلك بسبب نقص المواد الأولية ، أو عدم كفاءة الإدارة ، أو ضعف الصيانة... الخ
- ٥ - كثرة العمل الورقي ووجود الإختناقات في العمل بسبب تعقد الإجراءات.
- ٦ - تكاليف الإنجاز العالية، وكثرة التالف، وإعادة التشغيل للمنتجات...
- ٧ - علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية.
- ٨ - دفع غرامات بسبب مخالفات، عدا عن وجود قضايا مرفوعة ضد المنظمة.

**مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها:**

أهم أسباب مقاومة نظام الرقابة:

- ١ - الرقابة المبالغ فيها: حيث يكون النظام الرقابي مركز على جميع التفاصيل، مما يزعج العاملين بدلا من التركيز على النقاط الحرجة والأنشطة الأساسية في العمل.
- ٢ - التركيز غير المناسب: فقد يركز النظام الرقابي أحيانا على المعايير الكمية الضيقة دون تحليلها أو تفسيرها.
- ٣ - مكافأة عدم الكفاءة: حيث ينبغي على الإدارة أن تفهم ما تخفي الأرقام من تفسيرات ، وليس الأرقام بحد ذاتها كمييار للحكم على الأداء ، وبالتالي اتخاذ القرار بالمكافأة أو العقوبة.
- ٤ - محاسبة مبالغ فيها: مما يدفع العاملين لمقاومة نظام الرقابة.

سبل التغلب على هذه المقاومة: يتم ذلك من خلال مرحلتين، وهما:

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

مكونات الفصل:

- ❖ أولاً: أخلاقيات الأعمال ( مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال، مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق، الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل، العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي، تبرير السلوك للأخلاقي، والتدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة)
- ❖ ثانياً: المسؤولية الاجتماعية (المفهوم والمؤيدون والمعارضون، مجالات المسؤولية الاجتماعية، استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، تقييم الأداء الاجتماعي، الحكومات ومنظمات الأعمال، والحاكمة المؤسسية والمواطنة الصالحة).
- ❖ ثالثاً: الريادة (مفهومها، خصائصها، وافتراضات خاطئة حولها)

أولاً: أخلاقيات الأعمال

١ - مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال:

- **الأخلاق:** مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.
- **السلوك الأخلاقي:** هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية. وهو عكس السلوك اللا أخلاقي الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.
- **المشكلة الأخلاقية:** هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ. الأخلاقيات الإدارية: هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المديرين في العمل.

٢- تأثير الأخلاقيات على عمل المدراء:

- كيف تعامل المنظمة عاملها: فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل، وكذلك الرواتب والأجور، وظروف العمل، واحترام خصوصية العاملين...
- كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة.
- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى. مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق:
  ١. المدخل النفعي: السلوك الأخلاقي هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس.
  ٢. مدخل الفردية: السلوك الأخلاقي يستند على المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.
  ٣. مدخل الحقوق: السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.
  ٤. مدخل العدالة: المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية.

\* يميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة، وهي:

١. العدالة الإجرائية: تشير لمدى تطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة.
٢. العدالة الموزعة: تشير لتوزيع الموارد أو المخرجات بغض النظر عن الخصائص الفردية للعاملين.
٣. العدالة التفاعلية: تشير لمدى معاملة الآخرين بكرامة ونزاهة واحترام.

٣- الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل:

يمكن تحديد أهم المشاكل الأخلاقية التي يمكن أن يواجهها المدراء بما يلي:

- ١- تضارب المصالح
- ٢- ثقة الزبون.
- ٣- التمييز.
- ٤- التجاوز أو التحرش في مكان العمل.
- ٥- إساءة استخدام موارد المنظمة.
- ٦- تشويش الاتصالات.

#### ٤- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

- ❖ **الفرد:** حيث يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بتكوينه العائلي والشخصي
- ❖ **المنظمة:** فالمنظمة ذات تأثير في أخلاقيات الفرد من خلال الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة، وقواعد العمل، والإجراءات، والحوافز، والتنظيمات غير الرسمية. ولعل **الثقافة التنظيمية** ( مجموعة القيم والأعراف التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة، وكذلك مع الأطراف الخارجية) هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقي.
- ❖ **البيئة:** فهي ذات تأثير كبير في السلوك الأخلاقي بعواملها المختلفة.

#### ٥- تبرير السلوك اللاأخلاقي:

غالباً ما تكون هذه التبريرات في إطار أربعة تفسيرات للقيام بمثل هذه السلوكيات:

١. إقناع النفس بأن السلوك الحاصل ل يدخل حقيقة في إطار اللا مشروعية، أو عدم القانونية.
٢. محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية وضرورة تعظيمها.
٣. التبرير بأن ما قام به الفرد لن يكشفه أحد سواء كان من داخل المنظمة أو خارجها، وأن هذا العمل ل يلفت النظر.
٤. إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل فيها من قام بالسلوك اللا أخلاقي سوف تحميه من طائلة القانون، وأن ما قام به إنما هو لمصلحتها.

#### ٦- التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة:

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

**وهناك خطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات وهي:**

١. إدراك الإشكالات الأخلاقية المحتملة.
٢. جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.
٣. تشخيص الخيارات المتاحة.
٤. اختبار وافحص كل خيار من جانب الشرعية، الصواب، الدقة، الفوائد.
٥. قرر أي خيار ستبني.
٦. كرر التدقيق واسأل نفسك السؤالين التاليين:
  - كيف سيكون موقفي إذا عرفت عائلتي بقراري هذا.
  - كيف سيكون موقفي إذا نشر القرار، أو تداولته الصحف المحلية؟
٧. تصرف بالقبول أو الرفض.

## المنظمة الأخلاقية

### بيئة 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 لذوي السلوك
- الأخلاقي
- تحجيم ومكافحة
- السلوكيات غير الأخلاقية

### الأخلاق الفردية

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

### ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

١- المسؤولية الاجتماعية: "مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها لزيادة رفاهية المجتمع ، والعناية بمصالحه ، إضافة لمصالحها الخاصة".

#### ٢ - مجالات المسؤولية الاجتماعية:

١. أصحاب المصالح : هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ، ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.
٢. البيئة الطبيعية : مثل الاحتفال بيوم الأرض منذ القدم. قياسا بالتلوث اليوم الذي يصيب الماء والهواء والتربة. فقد أصبحت البيئة محور اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي والمتمثلة بالأيزوا (ISO14000)

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

- الأفراد العاملون في المنظمة.
- المجتمعات المحلية.
- البيئة الطبيعية.
- المدى البعيد.
- السمعة الحسنة.

٣ - رفاهية المجتمع بشكل عام : وذلك من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية ، وأعمال الاحسان ، ودعم أنشطة ثقافية و فنية، وعدم خرق مبادئ حقوق الإنسان... الخ.

استكمال الفصل الحادي عشر: أخلاقيات الأعمال/المسؤولية الاجتماعية للمنظمات/الريادة

### ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

١ - المسؤولية الاجتماعية: "مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها لزيادة رفاهية المجتمع، والعناية بمصالحه، إضافة لمصالحها الخاصة".

٢ - مجالات المسؤولية الاجتماعية:

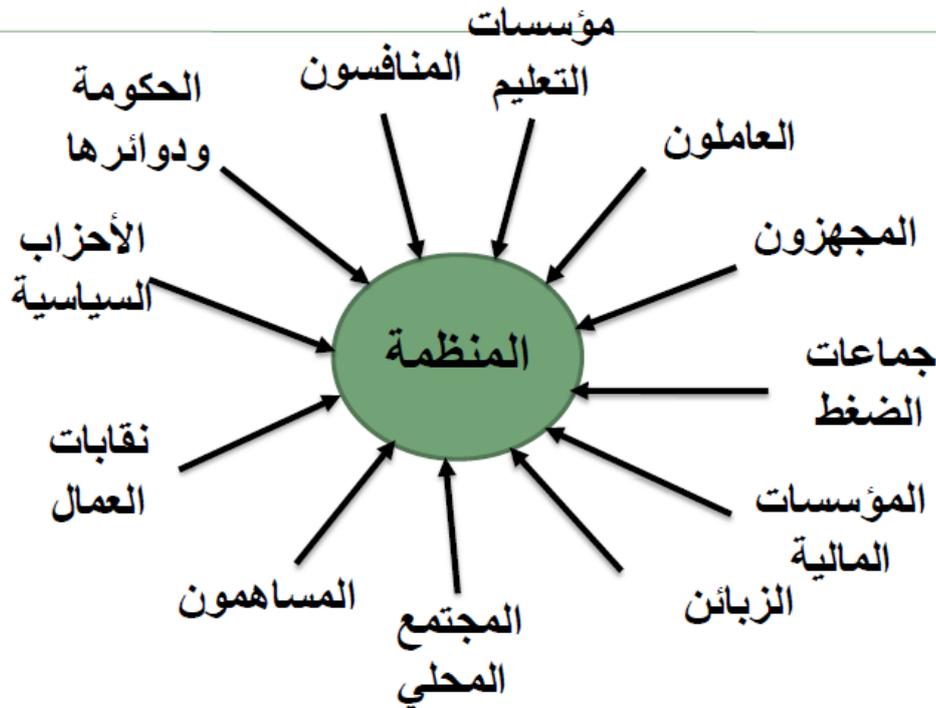
١. أصحاب المصالح : هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ، ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.
٢. البيئة الطبيعية : مثل الاحتفال بيوم الأرض منذ القدم. قياساً بالتلوث اليوم الذي يصيب الماء والهواء والتربة. فقد أصبحت البيئة محور اهتمام المدراء خصوصاً بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي والمتمثلة بالأيروا (ISO14000) .

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

- لأفراد العاملون في المنظمة.
- المجتمعات المحلية.
- البيئة الطبيعية.
- المدى البعيد.
- السمعة الحسنة.

٣- رفاهية المجتمع بشكل عام: وذلك من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية ، وأعمال الاحسان ، ودعم أنشطة ثقافية و فنية ، وعدم خرق مبادئ حقوق الإنسان...الخ.

٣- نموذج أصحاب المصالح المستفيدين من وجود المنظمة:



#### ٤ - استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الإجتماعية:

١. استراتيجية الممانعة أو عدم التنبؤ: البعد عن أي مساهمة اجتماعية، والتركيز على الأولويات الاقتصادية.
٢. الاستراتيجية الدفاعية: المساهمة بالحد الأدنى المفروض قانونياً من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.
٣. استراتيجية التكيف: قبول دور إجتماعي، ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.
٤. استراتيجية المبادرة التطوعية: أخذ زمام المبادرة في مجال المساهمة الاجتماعية (تبنى دور اجتماعي واسع جداً)، بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

#### ٥ - تقييم الأداء الإجتماعي:

❖ يتم تقييمه في ضوء مؤشرات أصحاب المصالح ، في مقدمة ذلك مؤشرات اجتماعية وليس مؤشرات مالية فقط. حيث يوجد ما يعرف بتدقيق المسؤولية الاجتماعية (تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات).

#### الحكومة ومنظمات الأعمال:

نتيجة لعدم قيام إدارات المنظمات بالدور الاجتماعي المطلوب منها تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تلك المنظمات لتأمين الحد الأدنى المطلوب على الأقل من الدور الاجتماعي. ويتمثل هذا التدخل بجانبين وهما:

- أ- التشريعات المباشرة: أدوات الحكومة القانونية المتمثلة بالقوانين والضوابط التي تملّي على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.
- ب- التشريعات غير المباشرة: والتي تشمل تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال أو تصرفات معينة من خلال فرض ضرائب أو تقديم إعفاءات أو حوافز.

#### طرق المنظمات للتأثير على الحكومة لغرض تقليل الضغط عليها لتبني مزيد من المسؤولية الاجتماعية:

١. الاتصالات المباشرة الشخصية: وذلك مع القادة والمسؤولين الكبار في الدولة لغرض إقناعهم بوجهة نظر المنظمات بشأن الجوانب الاجتماعية.
٢. اللوبي: أفراد أو مجاميع تمثل منظمات الأعمال بشكل رسمي للتفاوض والتأثير على الحكومة وتشريعاتها.
٣. لجان الدعم السياسي: تنظيماً تقوم بجمع الأموال لدعم الحملات الانتخابية للمرشحين السياسيين ، وتقوم منظمات الأعمال بدعمها.
٤. الأفضال: رغم أنه أمر قانوني، إلا أنه موضع نقد وعدم قبول في المجتمع.

#### ٦- الحاكمية المؤسسية والمواطنة الصالحة:

الحاكمية المؤسسية : نظام للرقابة والفحص يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات.

#### مؤشرات الحكم السياسي الصالح، وحاكمية منظمات الأعمال الصالحة:

١. إلتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التصرفات.
٢. عدم الإضرار بمصالح الجهات الأخرى.
٣. الشفافية والإفصاح والصدق في تقديم المعلومات.
٤. عدالة ونزاهة بالتعامل مع كافة الأطراف.
٥. الإلتزام بتجنب الفساد ومكافحته بكافة أشكاله.
٦. مراعاة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات في جميع القرارات.

\* وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح آخر متلازم للحاكمية المؤسسية ، هو المواطنة الصالحة (تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف، وبما يراعي الواجبات كمواطن إعتيادي صالح).

## ثالثاً: الريادة

- ١ - مفهوم الريادة: خصائص وسلوكيات تتعلق بالإبتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.
- ٢ - الرائد (الريادي): فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط، والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.
- ٣ - أهم خصائص الرواد:

١. القدرة على إدارة الذات، والإيمان بقدراتهم على تحديد مصيرهم (حب الاستقلالية، والبعد عن التبعية للغير).
٢. التمتع بطاقة عمل هائلة، والعمل بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
٣. الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
٤. السعي وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي، والاستفادة من التغذية العكسية للأداء المتميز.
٥. تقبل حالات الغموض، وتحمل المخاطر والمواقف ذات عدم التأكد العالي.
٦. ثقة عالية بالنفس، والشعور بطاقة كبيرة للمنافسة، والاستعداد لإتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
٧. الصبر والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال، والتركيز على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
٨. الرغبة بأن يكونوا مدراء أنفسهم، لا أن يكونوا تابعين لآخرين.
٩. مرونة بالتفكير واستعداد لقبول حالات الفشل، ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار.
١٠. ديناميكية عالية، وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

## ٤ - افتراضات خاطئة حول الرواد:

١. الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون.
٢. الرواد مغامرون ولا يقبلون المخاطرة المحسوبة.
٣. الأموال هي المفتاح لنجاح الرواد.
٤. يجب أن يكون الرائد شاباً أو صغير السن.
٥. يجب أن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين.

### أولاً: إدارة الإنتاج والعمليات

#### الإنتاج:

«عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات»

#### العمليات:

«مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات»

#### إدارة الإنتاج والعمليات:

«أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات»

### أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

١. الكلفة: أي الإنتاج بتكلفة معقولة للزبون وللمنظمة.
٢. الإنتاجية: حاصل قسمة القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات.
٣. الجودة: تقديم منتجات ذات مواصفات جيدة تلأئم حاجات الزبون.
٤. المرونة: الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة.
٥. التسليم السريع: أي تسليم المنتجات المطلوبة بالسرعة الممكنة للزبائن.
٦. الكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد.
٧. الإبداع التكنولوجي: القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما هو موجود منها.
٨. الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

### إنتاج السلع وإنتاج الخدمات:

الخدمة	السلعة
تفاعل اجتماعي غير ملموس	مادية ملموسة
لا يمكن تخزينها	يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً
الإنتاج والاستهلاك متزامنان	الإنتاج منفصل عن الاستهلاك
لا يمكن عرضها قبل الاستهلاك	يمكن عرضها قبل الاستهلاك
صعوبة قياس جودتها	يمكن قياس جودتها بسهولة
تقاس الجودة من خلال الإدراك	تقاس الجودة من خلال مؤشرات مادية كمية
خدمة مرتبطة برغبة الزبون ومتباينة من شخص لآخر	منتجات قياسية أو معيارية موحدة
الزبون يشارك في الإنتاج غالباً	الزبون ليس له علاقة بعملية الإنتاج
يحتل الموقع أهمية كبيرة في نجاح المنظمة	يحتل الموقع أهمية أقل في نجاح المنظمة
كثافة القوى العاملة	كثافة رأس المال

## تخطيط الإنتاج:

### استراتيجية العمليات:

«الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع استراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.»

### استراتيجية المنتج:

« تحديد مجموعة من الأفكار لتطوير منتجات جديدة وتحديد ملامح كل فكرة. »

وقد تأتي هذه الأفكار من مصادر داخلية أو خارجية.

### التنبؤ بالطلب:

« تقدير الكميات المطلوبة من سلعة أو خدمة معينة في الفترات المستقبلية اعتماداً على بيانات تاريخية أو خبرة سابقة. »

## العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة الإنتاجية:

1. القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو الحصول على المواد الأولية.
2. توفر القوى العاملة من حيث المهارة والكلفة.
3. النقل ووسائله ، ومدى القرب من الموانئ والسكك الحديدية.
4. الأرض وتكلفتها.
5. مدى توفر رأس المال.
6. البنى التحتية العلمية خصوصاً للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

## ثانياً: إدارة التسويق

### التسويق:

« عمليات تخطيط وتنفيذ لمفهوم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات بهدف خلق تبادل يشبع حاجات المستهلكين ويرضي منظمات الأعمال. »

### المزيج التسويقي:

« توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها. وتهدف إلى إشباع سوق معين أو جزء منه. »

### السوق:

« مجموعة من الأفراد أو المنظمات أو كليهما ، والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار ولديها القابلية والرغبة والصلاحيات لشراء هذه المنتجات. »

### الحصة السوقية:

« النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من منتج معين قياساً إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتج. »

## المنفعة:

مفهومها: « قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية »

أنواع المنافع المرتبطة بالسلع أو الخدمات:

- ١- المنفعة الشكلية: التي تتحقق جراء تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية مفيدة.
- ٢- المنفعة المكانية: التي تتحقق جراء نقل المنتج إلى أماكن تواجد الزبائن.
- ٣- المنفعة الزمانية: التي تتحقق عند جعل المنتج متوفراً في وقت حاجة الزبون إليه.
- ٤- منفعة التملك (الحيازية): التي تتحقق نتيجة تحويل ملكية منتج معين إلى الزبون بواسطة أساليب البيع المختلفة.

## استراتيجية التسويق:

مفهومها:

«خطة هدفها خلق التنسيق والتكامل في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج ، بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها.»

السوق المستهدف:

« مجموعة أفراد أو منظمات أو الاثنين معاً، والذي تسعى المنظمة لتطوير وإدامة مزيج تسويقي مناسب له.»

غالباً ما يستخدم مديري التسويق مدخلين لتحديد السوق المستهدف، وهما:

- مدخل السوق الموحد: اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم، وبالتالي تستطيع المنظمة تلبية هذه الاحتياجات بمزيج تسويقي موحد.
- مدخل تجزئة السوق: وهنا تقوم المنظمة بتقسيم السوق الكلية إلى مجاميع أفراد أو منظمات تتقاسم واحدة أو أكثر من خصائص مشتركة، ويسمى هذا جزء (قسم) من السوق.

## عناصر المزيج التسويقي :

### ١. المنتج:

«كل شيء يُقتنى بمقابل، ويتضمن خصائص ملموسة أو غير ملموسة، ويشتمل على منافع متوقعة.»

السلعة:

«كيان مادي ملموس .»

الخدمة:

«تفاعل اجتماعي يمثل نتيجة تطبيق لجهود إنسانية أو ميكانيكية على إنسان أو شيء، وهي منتجات غير ملموسة.»

الفكرة:

« عبارة عن صيغة فلسفية أو درس أو مفاهيم أو نصائح »

## أنواع المنتجات:

١- منتجات للمستهلك: وهي المنتجات التي تشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر، ويمكن أن نجد ضمن هذا النوع عدة أصناف:

- **المنتجات الميسرة**: منتجات كثيرة الأنواع، متكررة الشراء، غير مرتفعة الثمن.
- **منتجات التسوق**: منتجات يتطلب الحصول عليها جهداً أكبر ومقارنة بين الأسعار، وهي قليلة التكرار الشرائي.
- **منتجات خاصة**: منتجات ذات صفة خاصة، وتتطلب جهداً خاصاً لشرائها، وتخطيطاً طويلاً، ومقارنة بين الأسعار والعلامات التجارية.
- **المنتجات غير المنشودة**: منتجات غير حاضرة بالذهن، ولا تُطلب إلا بعد أن تحفز الحاجة إليها من خلال الإعلان أو رجال البيع أو صيغ أخرى.

٢- منتجات صناعية (للأعمال): منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة، بل تتعامل بها منظمات الأعمال لإنتاج منتجاتها، ويمكن أن نجد الأصناف التالية ضمنها:

- **المواد الأولية**: مواد خام تدخل في صناعة منتجات أخرى، وتستخرج من المناجم أو الغابات أو البحار والمحيطات أو المزارع أو مواد معاد تدويرها ...
- **مواد ثقيلة**: وهي المعدات والتجهيزات والمكائن الكبيرة التي تستخدم في الإنتاج أو تسيير الأعمال الضخمة مثل الرافعات والمكائن الثقيلة.
- **منتجات مساعدة**: معدات وتجهيزات تستخدم في الإنتاج، وتتميز بصغر حجمها مثل العدد اليدوية والطابعات والحواسيب وغيرها.
- **الأجزاء والمكونات**: وهي قطع تامة الصنع، أو قد تحتاج إلى تشغيل بسيط لتجميعها في منتجات أكبر مثل الإطارات والساعات وأجزاء الحاسوب وغيرها.
- **مهارات التشغيل والخدمات**: وهي مواد تستخدم في المنتجات ولا يمكن تشخيصها أو تحديد مساهمتها بدقة في كمية الإنتاج مثل الزيوت والوقود وورق الطباعة ...
- **خدمات الأعمال**: كافة الخدمة المتعلقة بالصيانة، والاستشارة المالية والقانونية، وبحوث السوق، وغيرها.

## II. التسعير:

### مفهوم السعر:

« هو المبلغ المالي الي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين، وفي ظروف محددة.»

### أهداف التسعير:

١. الربح: فاستمرار وجود المنظمة مرتبط بقدرتها على توليد الأرباح وخاصة على المدى البعيد.
٢. حجم المبيعات والحصة السوقية: وقد يكون ذلك بتخفيض هامش الربح في الوحدة الواحدة.
٣. المنافسة: فلا بد من مراعاة قوة المنافسين وعددهم واستراتيجياتهم عند تحديد الأسعار.
٤. الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة: فيجب إقناع المستهلك بأن المنتج ذو سعر منخفض وبنفس الوقت ذي جودة عالية.
٥. الموقع في السوق: حيث يحدد السعر عادة موقف منظمة الأعمال في السوق، مثل اتباع استراتيجية القيادة في السعر.

### العوامل المؤثرة في الأسعار:

١. طبيعة الطلب.
٢. المنافسة.
٣. كلفة الإنتاج.
٤. عوامل أخرى: مثل عناصر المزيج التسويقي وكيفية إيجاد التوليفة المناسبة منها، أو تدخل الدولة في تسعير بعض المنتجات، ...

### III. التوزيع:

#### المزيج التوزيعي:

« توليفة من قنوات التوزيع تستخدمها منظمات الأعمال لإيصال منتجاتها إلى المستخدمين النهائيين »

#### الوسطاء وقنوات التوزيع:

الوسيط: شخص أو منظمة تساعد على توزيع المنتج.

قنوات التوزيع: سلسلة من المنظمات التسويقية التي توجه المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.

#### استراتيجيات التوزيع:

1. التوزيع الكثيف أو الشامل: استراتيجية تعتمد توزيع المنتج بأكثر ما يمكن من قنوات توزيعية وبصورة شمولية.
2. التوزيع الحصري: حصر توزيع المنتجات وحقوق بيعها بعدد محدود من تجار الجملة والتجزئة في إطار منطقة جغرافية معينة.
3. التوزيع الانتقائي: اختيار عدد قليل من تجار الجملة أو التجزئة الذين يعطون عناية كبيرة للمنتجات.

### IV. الترويج:

مفهومه « نشاط تسويقي هادف لمحاولة جذب انتباه المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة المنتجة. »

#### المزيج الترويجي:

« توليفة من الطرق والأساليب التي تستخدم لترويج المنتج »

#### عناصر المزيج الترويجي:

1. الإعلان: وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام الجمهور أو شرائح من المجتمع حول المنتج.
2. رجال (مندوبي) البيع: أشخاص متخصصين يقومون بالاتصال الشخصي مع المستهلك ، وتكييف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه باقتناء المنتج.
3. الهدايا الترويجية (تنشيط المبيعات): وسيلة ترويجية تحتوي على قائمة كبيرة من الأنشطة التي تنصب على جلب انتباه المستهلك للمنتج وحثه على الشراء بأساليب مختلفة. ومن هذه الأنشطة التنزيلات، والعينات المجانية، والكوبونات، والسحوبات المجانية، ...
4. العلاقات العامة والدعاية: فالعلاقات العامة نشاط يقوم على كافة وسائل الاتصال والترويج للمنظمة ككل، لذلك لا يرتبط بشكل مباشر بعمليات البيع. والدعاية أداة ترويجية تقدم من خلالها المنظمة معلومات حول منتجاتها بوسائل الإعلام الجماهيرية.

تم بحمد الله ..

لا تنسوني واهلي وزوجي وذريتي من دعائكم ،،

ام شهد ..

بالتوفيق للجميع