



مبادئ الإدارة

د. عبدالقادر المبارك

اعداد : (= Mona

<http://www.e1500.com/vb/f232.html>

منتديات التعليم عن بعد

المحاضرة الثانية

نظرة على مبادئ الإدارة..

الموارد المادية ,,,, الموارد المعنوية ,,,, الموارد البشرية
**أهداف من ؟ ومن حَقَّقها ؟
**اين موقع الإدارة هنا ؟

أهداف من ؟؟

المجتمع ,,,, العميل ,,,, المنظمة

**ما الذي حُتاجه كل منهم ؟؟

أ ن تقع الإدارة ؟؟

** من الخطأ أن نتصور أنها تقع ضمن أي من الموارد □ .
** يتعين أن تكون لها الهيمنة على كافة الموارد كي تتمكن من توجيهها لتحقيق أهداف ومصالح كافة الأطراف الداخلية والخارجية .
** لعله من المناسب الآن أن نتساءل عن : مفهوم الإدارة

الإدارة .. تعارفٌ ومفاهيم

مفهوم الإدارة : هناك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الإدارية المعاصرة ، ومن اهم هذه التعريفات ما يلي :
** تعريفات موسوعة العلوم الإجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه .
**عرفها فريدريك تايلور بقوله ((ان تعرف ماذا تريد بالضبط , ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه باحسن وارخص طريقة ممكنة)).
**ويمكننا تعريفها بانها : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعاة المؤثرات الدخمية والخارجية

عناصر الادارة

العملية Process
الوظائف الادارية Managerial Functions
الاستخدام الأنسب للموارد Optimal Resources Utilization
الأهداف التنظيمية Organizational Goals
الكفاءة Efficiency
الفعالية Effectiveness

عناصر تعرف الإدارة

1-الإدارة نشاط متخصص ، يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء □
هذه الوظيفة على الوجه المطلوب
2-ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، و تُوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة.
3-تُوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتض وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال.

4-تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في : التخطيط – والتنظيم □
– والتوجيه – والتنسيق – والرقابة – وإعداد التقارير والموازنات (بوسد كورب.)

5- لا تعمل الإدارة في فراغ.. وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة .. تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.

6- وتعد الفعالية (عمل الشئ الصحيح) والكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) من أهم معايير الحكم على الأهداف.

7- تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات □
الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء ، فعن طر يقها تم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانيات والموارد . فعملية اتخاذ القرار هي لب الإدارة
8- الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، بل هي عملية ديناميكية متحركة ، تؤثر في البيئة المحيطة بها .. وتتأثر بها . ومن ثم فإن المرونة تعد من خصائص الإدارة الناجحة.

والآن .. من هو المدير..؟

يمكننا أن نقول ببساطة أن المدير هو : الشخص الذي وجه الأفراد نحو □
إنجاز عمل ما.

□ ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر ، وإرغام الآخرين على أداء العمل . بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب.

□ و يمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (عالياً – وسطى – تشغيلية) في المنظمة.

المحاضرة الثالثة

المدير و المنظمة:

- تعريف المدير : فرد في المنظمة مسئول عن الآخرين ويساعد المنظمة علي انجاز مستوي مرتفع من الأداء.
- أي فرد يكون مسئول عن مجموعة من المرؤوسين و الموارد التنظيمية الأخرى
- شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ القرارات ويقود ويراقب الموارد المادية والبشرية و المعنوية
- فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لانجاز تلك الأهداف

وعلى ذلك فإن المدير:

- يعمل مع ومن خلال الآخرين
- يقوم بالوظائف الإدارية
- يحقق الاستخدام الأنسب للموارد المتاحة

المنظمة:

هي تركيبة او مجموعة من الأفراد يعملون معا وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف معين مشترك هات مجموعة من الأمثلة لبعض المنظمات ونواتج عملها

أنواع المديرين:

اولا: وفقا للمستوي الإداري:

1. مديو الإدارة العليا
2. مديرو الإدارة الوسطى
3. مديرو المستوي الأشرافي الأول

وفق مجالات الإدارة :

1. مدير التسويق (او المبيعات)
2. مدير العمليات (او الإنتاج)
3. المدير الإداري
4. مدير مجالات أخرى

وفق نطاق الأنشطة:

1. مدير وظيفي
2. مدير عام

وفق نوع المسؤولية:

1. مدير تنفيذي
2. مدير استشاري

وفق المسمى الوظيفي:

1. المدير
2. ادارى (او مدير اداري- او رئيس اداري)

الأدوار الادارية:

▪ الادوار الشخصية:

تمثيل المنظمه امام الجهات الخارجية. يقود ويدرب العاملين وزيادة دافعيتهم. ينمي علاقاته مع الآخرين من الخارج.

الادوار و المعلوماتية:

- المدير باحث عن المعلومات
- المدير ناشر (موصل) للمعلومات
- المدير متحدث الي اطراف خارجية

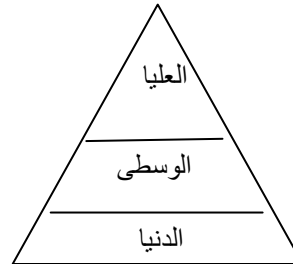
أدوار صنع القرار:

- المدير مبادر للتغيير
- المدير متعامل مع الاختلالات
- المدير مخصص للموارد
- المدير مفاوض

المستويات الإدارية:

- تتضمن كافة مشروعات الأعمال -ايا كان شكلها القانوني- مستويات ادارية متدرجة على شكل هرمي هي:
 - الإدارة العليا
 - الإدارة الوسطى
 - الإدارة التشغيلية (الدنيا)

المستويات الإدارية:



المستويات الإدارية:

- الإدارة العليا: top management وهي السلطة الأعلى المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية و الرئيسة في المنظمة وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل

- الإدارة الوسطى: middle management وتختص بوضع الخطط متوسط المدى ونقل الأوامر و التوجيهات من المستوى الأعلى الي المستوى الأدنى
- الإدارة الدنيا: Lower management وهي الإدارة الأشرافية على التنفيذ المباشر للعمل وهي تضع الخطط التفصيلية وتتابع اداء العاملين وتوجه جهودهم

اهمية الإدارة:

- تعد الإدارة اهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد و المنشآت و الدول من اجل تحقيق اسباب الرخاء و الأمن والتقدم
 - يمكن تلخيص اهميتها في النقاط الآتية:
 1. الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق اهدافه وطموحاته
 2. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
 3. اهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
 4. تساهم الإدارة في تحديد اولويات حاجات افراد المجتمع
 5. ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية
 6. الفصل بين الإدارة و الملكية في منظمات الأعمال
 7. الندرة النسبية المتزايدة في الموارد
 8. اتجاهات العولمة وظهور المنظمات الكونية
 9. المنافسة الحادة و الشديدة في الأسواق العالمية
 10. رغبة الأفراد في التميز و الارتقاء وتحسين مستويات المعيشة

سؤال الساعة هل الإدارة علم ام فن؟

- يعد هذا السؤال من اكثر الأسئلة شيوعا وقديما بين الدارسين في مجال الإدارة
- هناك فريقان في هذا الصدد يري اولهما ان الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ومبادئ رئيسية فضلا عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة و التخصصات الفرعية
- وهناك فريق ثاني يري ان الإدارة فن وليست علما حيث ان النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة انما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص
- على انه يمكننا القول ان الإداري الناجح يحتاج الي الجميع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من اجل تحقيق انجاز اداري افضل

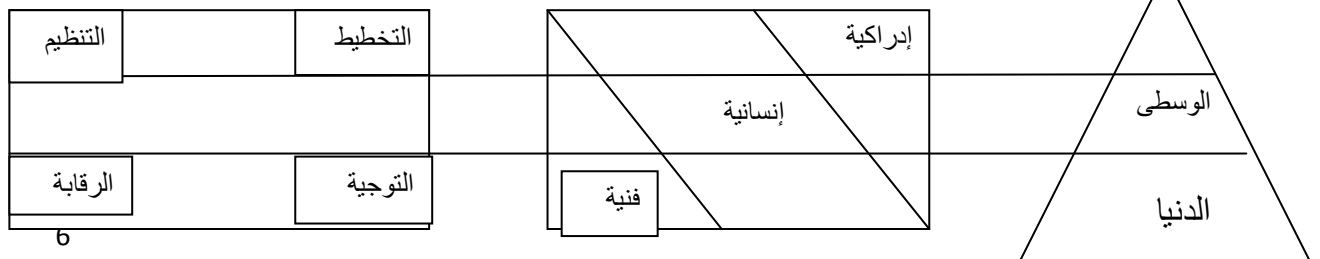
المهارات الادارية:

المهارة هي: القدرة علي ترجمة المعرفة الي تصرف او عمل او فعل يؤدي الي تحقيق أداء مرغوب

تصنيف المهارات الادارية:

- المهارات الفنية
- المهارات الانسانية
- المهارات الفكرية

المهارات الادارية:



مجالات الإدارة:

- الإدارة العامة
- إدارة الأعمال
- إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة
- الإدارة الإقليمية الدولية

مشروعات الأعمال

- هناك خمسة شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعاً بأنه مشروع أعمال وهي:
 - ان يقدم شيئاً نافعا
 - ان يهدف الي تحقيق الربح
 - ان يمثل نشاطا اقتصادي
 - ان يكون منظما
 - ان يكون القائمون عليه افرادا وليسوا حكومات

العملية الإدارية

- وهي تعكس وظائف الإدارة باعتبارها النشاط الرئيسي للإداريين
- في حين يرى البعض ان عناصرها اربعة هي التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة
- فإن بعض الاخر يحددها في سبع عناصر POSDCORB :

1. التخطيط

2. التنظيم

3. التوظيف

4. التوجيه

5. التنسيق

6. كتابة التقارير

7. الموازنة

- 1.Planning
2. Organization
3. staffing
4. directing
5. Coordination
6. reporting
7. Budgeting

المحاضرة الرابعة

الادارة و البيئة:

بيئة المنظمة:

- تتكون بيئة المنظمة من ثلاثة انواع هي:
 - البيئة العامة
 - البيئة المباشرة
 - البيئة الداخلية

البيئة العامة وهي تتكون من ستة مكونات:

1. الاقتصادية
2. التكنولوجية | الاجتماعية
3. الثقافية | السياسية
4. القانونية
5. الدولية
6. الطبيعية

العوامل الاقتصادية:

- النظام الاقتصادي للدولة:
 - النظام الاسلامي
 - النظام الرأسمالي
 - النظام الشيوعي
 - النظام الاشتراكي

العوامل الاقتصادية

- الظروف الاقتصادية العامة:
 - دورات الأعمال
 - معدلات التضخم
 - معدلات البطالة
 - معدلات الفائدة
 - السياسة النقدية للدولة
 - السياسة المالية للدولة

العوامل التكنولوجية:

- تزايد معدل الابتكارات و الاختراعات
- التركيز علي تكنولوجيا المعلومات

العوامل الاجتماعية | الثقافية:

- الهيكل الاجتماعي وديناميكياته
- الأدوار الاجتماعية
- انماط الاستهلاك

- الديانة واللغة ومستوى التعليم
- الاتجاهات
- العوامل الديموغرافية
- درجة الاهتمام بالتلوث البيئي

العوامل السياسية \ القانونية:

- درجة الاستقرار السياسي
- الأيدولوجية والفكر السياسي
- المؤسسات السياسية
- العلاقات الدولية

العوامل الدولية \ العالمية:

- الاستراتيجية القومية او المحلية
- الاستراتيجية الدولية
- الاستراتيجية الكونية

العوامل الطبيعية:

- تأثير عوامل الطبيعة على منظمات الأعمال
- ادارة الأزمات

البيئة المباشرة:

- المنافسون
- الموردون
- المستهلكون
- الدائنون
- اتحادات العمال
- مكاتب التوظيف
- الأجهزة المنظمة

ثقافة المنظمة:

- مضمون الثقافة
- التعبير عن الثقافة
- تفسير الثقافة
- المسؤولية الاجتماعية

المحاضرة الخامسة

تطور نظرية الادارة

” الادارة ” علم:

*خطوات الأسلوب العلمي :

- 1-مشاهدات لأحداث معينة .
- 2- تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث .
- 3- التحقق من صحة الفروض .
- 4- معالجة الأسباب ، والتأكد من النتائج .

” الادارة ” فن:

*حيث يعود نجاح المدير الى :

- 1-مقومات شخصية وذاتية تتوفر فيه دون غيره.
- 2- يعتمد على الحدس والبديهة والخبرة ، وليس من خلال التعليم.

” الادارة ” مهنة:

*تتضمن المهنة مجموعة من

- الخصائص التي تشمل كل من :
العلم ، والفن ، وأشياء أخرى .
هل تؤيد القول الذي يرى أن
الادارة مهنة ؟ علل لما تقول

نظريات الادارة :

*المدخل التقليدي :

- 1- التنظيم البيروقراطي :
(ماكس فيبر)
- 2- الادارة العلمية :-
(فردريك تايلور)
(فرانك وليليان جيلبرث)
(هنري جانت)

النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

هنري فايول : هو الرائد الأول لعلم الإدارة

الحديثة ... قسم أوجه النشاط في المنشأة إلى ستة

أنواع (الفني – التجاري – التمويلي – التأميني

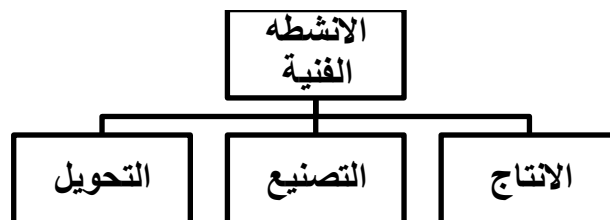
المحاسبى – الإداري) ، كما صاغ 14 مبدأ

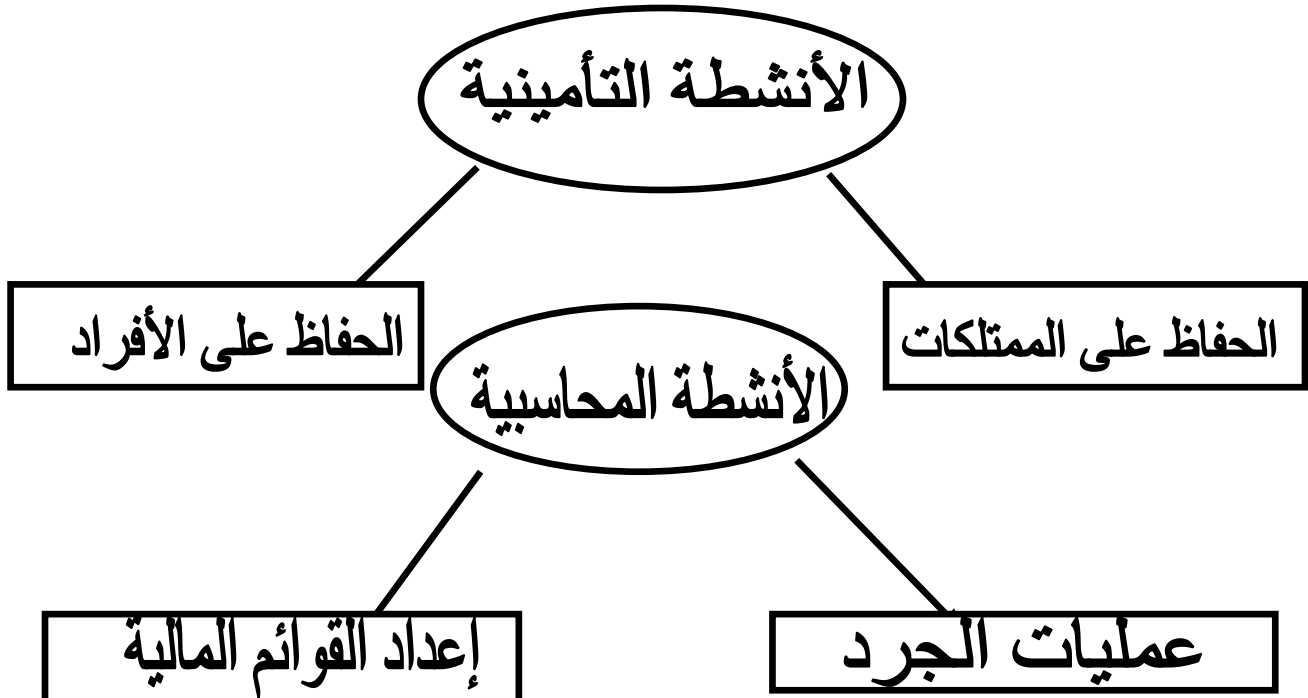
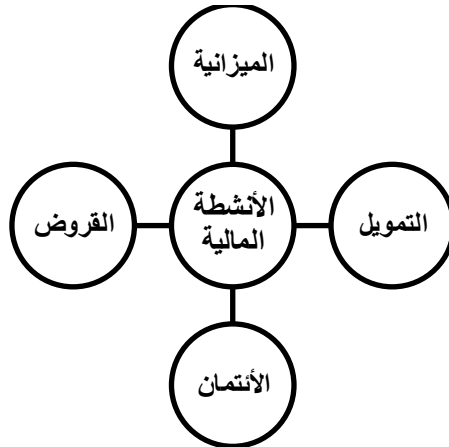
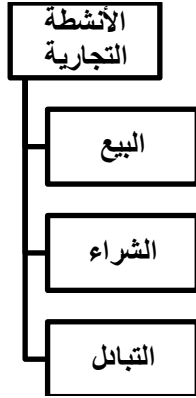
للإدارة (تقسيم العمل – السلطة والمسئولية – النظام – وحدة القيادة

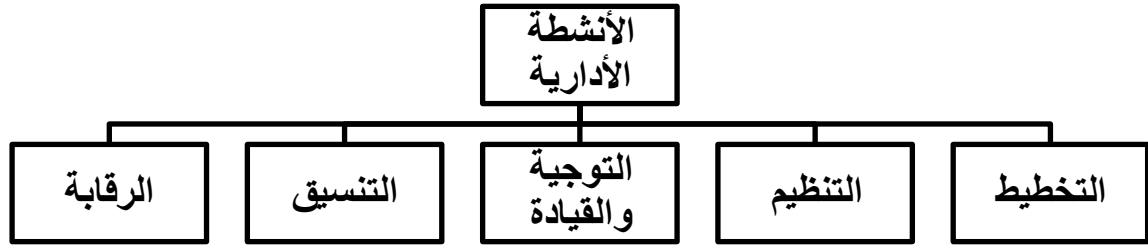
وحدة التوجيه – مكافأة العاملين – سيادة المصلحة العامة – المركزية –

التسلسل الهرمي – التدريب - الإنصاف – ثبات العاملين – المبادرة –

روح الجماعة –)







2- النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

شستر برنارد: عرف برنارد المنظمة بأنها نظام لاتخاذ القرار، وأعتبر بأن أهم مميزات الانسان قدرته على الاختيار (اتخاذ القرار) إلا أن هذه القدرة تقل كلما قلت البدائل المتاحة أمامه.

***فرق برنارد بين عدد من القرارات منها:

أ- **القرار الشخصي** (وهو القرار المتعلق بخيارات الانسان في حياته الشخصية الخاصة كقرار الالتحاق بالعمل في منظمة ما، القرار الشخصي لايفوض)

ب- **القرار التنظيمي** (ويتعلق بالعمل التنظيمي كقرار شراء معدات حديثة او فصل موظف ما، القرار التنظيمي يمكن تفويضه)

المدخل السلوكي:

دراسات الهاوثورن:

(التون مايو)

نظرية الحاجات البشرية:

(ابراهيم ماسلو)

(Y) نظرية (X) نظرية:

(دوجلاس ما كريجور)

تجارب الهاوثورن – ألتون مايو

1932 - 1927

مصنع هاوثورن – ويسترن أليكتريك

**مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

التجربة الأولى: إختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين.

التجربة الثانية: إختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين.

التجربة الثالثة: إختبار أثر طريقة دفع الاجور والحافز المادي على الكفاية الانتاجية.

مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

نتائج تجارب الهاوثورن:

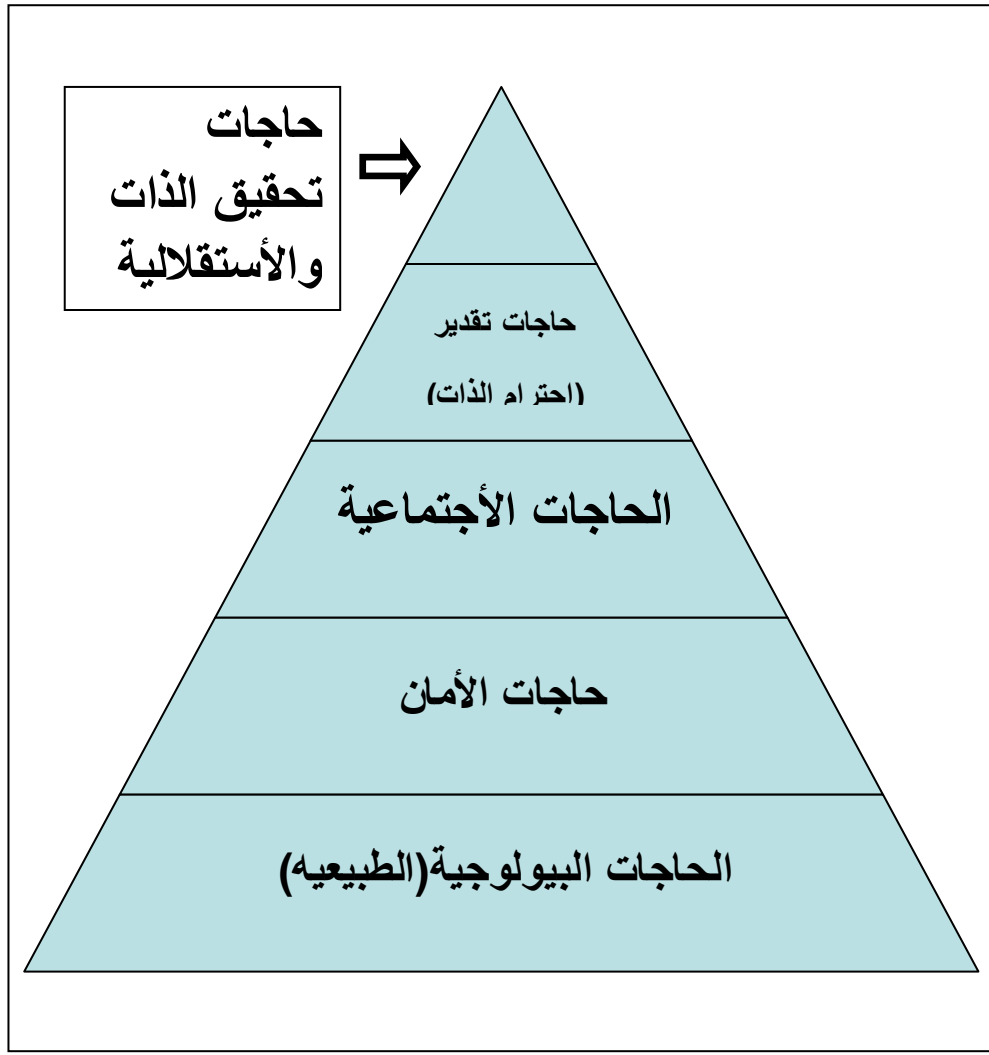
1- العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت.

2- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

3- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته

مهمة للغاية.
4- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين ،
وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في
اتخاذ القرارات .

إبراهيم ماسلو نظرية الحاجات:



ملاحظته : اول مثلث في الهرم الكلام اللي في المربع اللي بجنبه مفروض يصير داخل المثلث بس ما عرفت...
:

نظريتنا (y,x) لدوجلاس ماكريجور:

دوجلاس ماكريجور واحد من علماء النفس الإجتماعي الذي أجرى
العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في
المنظمات وتوصل إلى النظريتين التالية:

X نظرية

Y نظرية

فلسفة دوغلاس ماكريجور:

لكل مدير له فلسفته الخاصة التي يعتنقها، وتعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري، وبالتالي السلوك التنظيمي. وهناك عامل آخر يؤثر في السلوك التنظيمي، وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة التقليدية أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة ولا تحتمل التعديل أو النقاش، رغم أنها مبادئ غير سليمة ويوجه لها انتقادات.

انتقادات دوغلاس ماكريجور لمبادئ النظرية التقليدية:

**انتقد النظرية التقليدية من حيث:

1- مبدأ السلطة

2- العلاقة التنظيمية الفرد

3- المركز الرسمي هو المصدر

الوحيد للسلطة.

انتقاد دوغلاس ماكريجور لمبدأ السلطة:

تعتبر النظرية التقليدية أن السلطة هي الوسيلة

الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم.

ينتقد ماكريجور ذلك لأن السلطة هي مجرد نوع واحد

من أنواع التأثير، فهناك مصادر أخرى للتأثير وهي الإقناع والتشجيع.

انتقاد دوغلاس ماكريجور للمصدر الوحيد للسلطة:

ترى النظرية التقليدية المركز الرسمي

هو المصدر الوحيد للسلطة.

يرى ماكريجور أن هناك مصدر آخر

للسلطة وهو السلطة غير الرسمية التي تأتي

من الثروة و العلم

والخبرة و القوة (الجسدية أو العقلية)

انتقاد دوغلاس ماكريجور للعلاقة التنظيمية الفردية:

النظرية التقليدية تنظر الى العلاقة التنظيمية

نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته.

وهذه نظرة مخالفة للواقع كما يرى

ماكريجور حيث أن العلاقة التنظيمية تلمس

مختلف نواحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية

لأعضاء التنظيم.

نظرية (X):

وضع دوغلاس ماكريجور نظرية الأولى، وهي تنظر نظرة سلبية للعاملين .

وطالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه

النظرة.

X أسس نظرية ():

1- لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه .

2- يكره الإنسان العادي المسؤولية ولذا يحتاج ال توجيه من رئيسه.

3- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن

والاستقرار.
4- يفتقد الإنسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية:

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

هل نجحت نظرية X:

رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب، كما اتضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة، ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرة إيجابية عن العاملين وهي:

نظرية y:

- 1- يحب الإنسان بطبيعته العمل كحبه للراحة والانسجام متى ما توفرت الظروف المناسبة لذلك .
- 2- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة - بمحض إرادته - للعمل .
- 3- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية - تحت الظروف المناسبة - بل ويسعى إليها .

نظرية y:

- 1- الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته ، وتؤمن له الأمن والاستقرار .
 - 2- الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل □
التنظيمية إذا ما أُعطي الفرصة لذلك .
 - 3- وإذا أُعطي الفرد الفرصة فإنه يكون قادرًا على الإبداع □
والابتكار وركوب المخاطر .
-
- 4- والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

الفرق بين النظريتين:

1- يتبع المديرين الذين يؤمنون بنظرية X

المدرسة الكلاسيكية، ويعاملون الإنسان كالألة.

2- لكن المديرين الذين يؤمنون بنظرية y

فأنهم يتبعون المدرسة الكلاسيكية.

محاضرة السادسة

تطور نظرية الإدارة

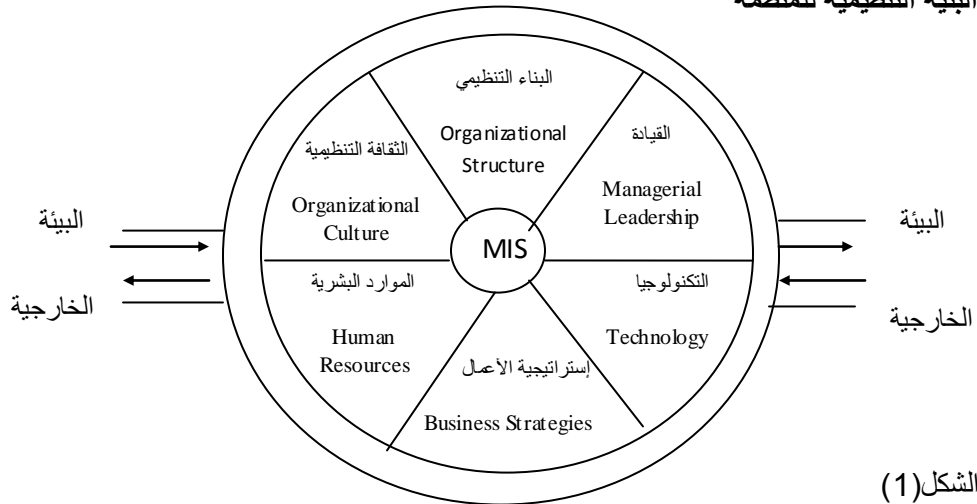
المدرسة الكمية:

- علم الإدارة
- إدارة العمليات
- نظم المعلومات الإدارية

المدخل الحديثة للإدارة:

- نظرية النظم
✓ كاتزوكان
- النظرية الموقفية:
✓ طومسون , وودورد
- نظرية (Z)
✓ وليم اوشي

البنية التنظيمية للمنظمة



الشكل (1)

النظرية الموقفية :

- ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات وكان لنظرية النظم دور فعال في تطورها
- تفر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية و التكنولوجيا والاجتماعية واثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم و المبادئ الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة هذا يعني انه ليس هناك منهج اداري يصلح لكافة المنظمات او حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وانما يجب ان تختار المنهج او الاسلوب الذي يتلائم مع الموقف او الحالة التي تمر بها المنظمة

النظرية الموقفية:

- تعريفها "المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف"
- وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف

اسس نظرية الموقف:

1. الاقرار ان هناك اختلاف بين الناس و الاوقات كافتراض اساسي
2. لا يمكن التأكيد ان هناك اساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف
3. لا يمكن قبول الاساليب الثابتة و المتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف و الظروف و البيئة التي تواجهه
4. لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف وظروف معينة

اسس نظرية الموقف:

- الاقرار بأن الترابط بين المنظمة و البيئة ومتغيراتها اشياء اساسية تؤدي الي تغير الاساليب الادارية بناء على المتغيرات البيئية
- ان النظر الى الاطار العام و الكلى اساس لمعالجة الامور الجزئية ولا يمكن للمدير ان ينظر للعملية الادارية كأجزاء غير مترابطة فالنخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة اجزاء مترابطة يجب النظر اليها من منظور كلي
- النظر للمنظمة على انها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستلام التغذية المرتدة

مقومات نظرية الموقف:

- اذا كانت نظرية الموقف لاتقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي الي تدهور وندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لايمكن ترجمته الي اسس عملية تساهم في فهم الأمور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج اداري مناسب يحتاج قدر من الاستقرار و الثبات النسبي) وبالتالي النظرية تنظر للمنظمة علي انها نظام يقع في الوسط مابين المغلق و المفتوح
- تؤكد النظرية على ان هناك علاقة بين الحدث النتيجة (فإذا حدث شئ ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث و النتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف
- تطوير قدرات المدراء بدلا من برمجتهم من خلال تزويدهم بالادوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الإنسانية و الفكرية و الفنية وتنمية وتطوير الملاحظة و التحليل لايجاد المشاكل وتحليلها بمناظير مختلفة وليست بطريقة واحدة

نظرية (Z)

- ❖ هي احد النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا ابتكرها العالم الياباني وليم اوشي وطرحها في كتابة نظرية (Z)

و الآن هيا نفكر معا ؟

☒ ماذا عن الإدارة اليابانية؟

☒ ماذا عن ادارة الجودة الشاملة؟

☒ ماذا نعني بالهندرة؟

ماذا عن الإدارة اليابانية؟

☒ عناصر الإدارة اليابانية:

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الإستقرار و الأمن الوظيفي حيث لا تلجأ المنظمات اليابانية الى الإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الإقتصادية مما كان له اكبر الأثر على ابداعه و انتاجيته

2. العمل كفريق و الشعور الجماعي بالمسئولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بناء علي الجهد الجماعي وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية
3. اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يخلق انسجاما و توافقا بين اهداف العاملين و اهداف المؤسسة ويوفر نوع من الرقابة الذاتية واحتراما متبادلا بينهم وتفاعل طبيعيا بين العمل و الحياة الإجتماعية ويتمثل اسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقت الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل علي مستوي المؤسسة بهدف تامين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ماتنتجة المؤسسة وتحليل المشكلات الفنية و الإدارية واقتراح حلول لها
4. الإهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص و العدالة و المساواة و التعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة و الإستقرار لهم من حيث السكن و الرفاهية ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواء من التعاون
5. عدم التسرع باتقييم و الترقية و التركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد حيث يتم نقل الموظف من موقعه الي موقع اخر على المستوي الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية و التكامل

الجودة الشاملة: ديمنج

- لقد كانت للجودة عند ديمنج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها و المستهلك بمعنى الحصول علي جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رقباته
- فلسفة ديمنج في العمل الإداري اما فلسفة ديمنج فتكون في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة بما يتيح لشركات تحسين الجوده وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال اجراء التحسين المستمر و التفكير في الإنتاج على انه نظام متكامل ليس اجزاء متفرقة

مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة:

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج و الخدمات
2. تبني فلسفة جديدة
3. التوقف عن الإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة و الاستعاضة عنها بالأسلوب الإحصائية
4. التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط
5. الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل
6. اعتماد الطريقة الحديثة في التدريب و التعليم في العمل
7. تحقيق التوافق بين الإشراف و الإدارة
8. إزالة الخوف من العاملين وجعل انشطتهم تتجه نحو دوما نحو معالفة المشاكل في الأداء و ابلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد او خوف
9. ازالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق
10. تقليل الشعارات و المواعظ و النقد
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محده من كل موظف على حده و التركيز على تكوين سلوك الفريق
12. ازالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم
13. تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم و التدريب و التنمية الذاتية لكل فرد
14. تشجيع الأفراد في العمل و السعي من اجل مواكبة التحسن و التطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول)

اعداد هندسة العمليات الإدارية:

اعادة التفكير الأساسي واعداء التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة

- منهج لتحقيق تطوير جذري في اداء الشركات في وقت قصير نسبيا

عناصر اعادة هندسة العمليات الإدارية:

- ان يكون التغيير اساسي
- ان يكون التغيير جذري
- ان يكون الناتج جوهرية وضخمة
- ان يكون التغيير في العمليات
- ان يعتمد التغيير على تقنية المعلومات
- ان يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

اهداف اعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. تحقيق تغير جذري في الإدارة
2. التركيز على العملاء
3. السرعة
4. الجودة
5. تخفيض التكلفة

المحاضرة السابعة

التخطيط

تعريف التخطيط:

- *التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً.
- *تحديد أهداف المنظمة ، وسبل إنجازها .
- *التنبؤ بالمستقبل ، والاستعداد لمواجهته .
- *عملية فكرية تعتمد على المنطق، لتوضيح الأهداف ، والبحث عن أنسب السبل لتحقيقها .

خصائص التخطيط:

- *مستقبلي .. تحدد من خلاله الإدارة ما ستقوم به وكيف .
- *توقعي .. يعتمد على التنبؤ، ومحاولة سبر أغوار الظروف غير المؤكدة في العمل .
- *يعتمد على القرارات والإجراءات .. التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة .
- *يركز على الأهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية .
- *عملية مستمرة .. فلا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين ، بل تتعدد معه الأهداف .

فوائد التخطيط:

- 1-وضع أهداف واضحة للعمل.
- 2-تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة.
- 3-التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة.
- 4-ترشييد الانفاق.
- 5-الرقابة على الأداء.
- 6-وضع البرامج الزمنية للإنجاز .
- 7-تنظيم العمل.

أنواع التخطيط:(حسب المدة الزمنية)

- 1-التخطيط طويل الأجل.
 - 2-التخطيط متوسط الأجل.
 - 3-التخطيط قصير الأجل.
- يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

2-أنواع التخطيط:(حسب المستوى الإداري)

- 1-على مستوى الإدارة العليا.
- 2-على مستوى الإدارة الوسطى.
- 3-على مستوى الإدارة الدنيا.

المحاضرة الثامنة

التخطيط

عناصر التخطيط:

1 - الأهداف:

- أ- هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- ب- هرمية الأهداف. □
- ج- SMART الشروط الواجب توافرها في الأهداف : □
 - 1 - البساطة والوضوح .
 - 2 - القابلية للقياس.
 - 3 - قابلة للتحقق.
 - 4 - محفزه.
 - 5 - مرتبطة بالزمن.

2 - السياسات:

- * هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة □ ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية .
- * هي بمثابة الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها .
- * وهي : ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ، تطبق على □ الجميع فهي تشمل جميع الأفراد .
- * ومن أمثلتها : التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ، أو التركيز على □ زيادة الحصة السوقية .

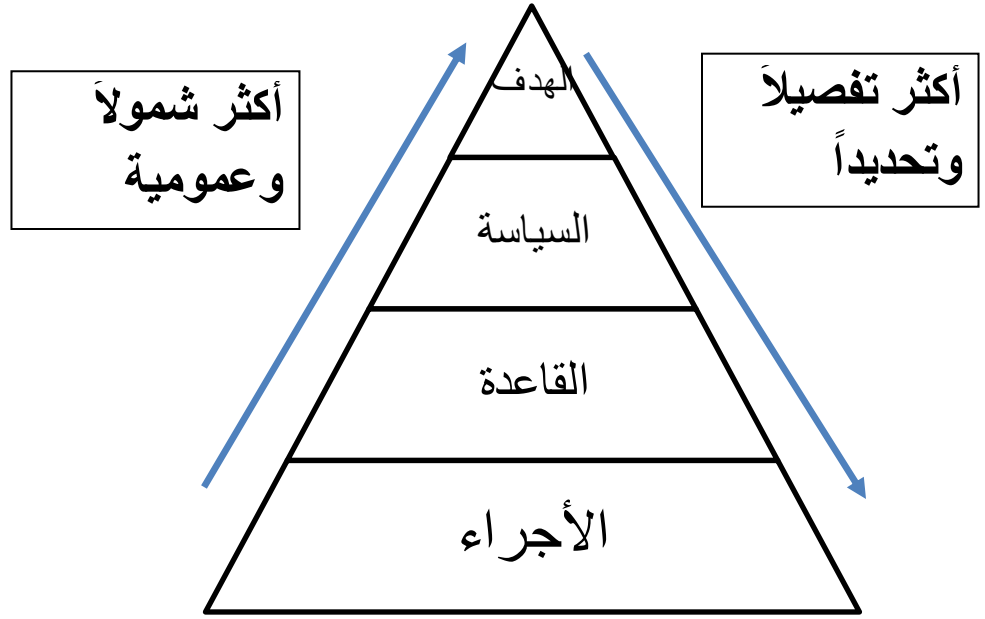
3 - القواعد:

- القاعدة هي : ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .
- وتختلف القاعدة عن الإجراء حيث لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما ، بل □ تحدد بدقة ما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين .
- ومن أمثلة القواعد : الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حين □ تكون الإشارة حمراء ..

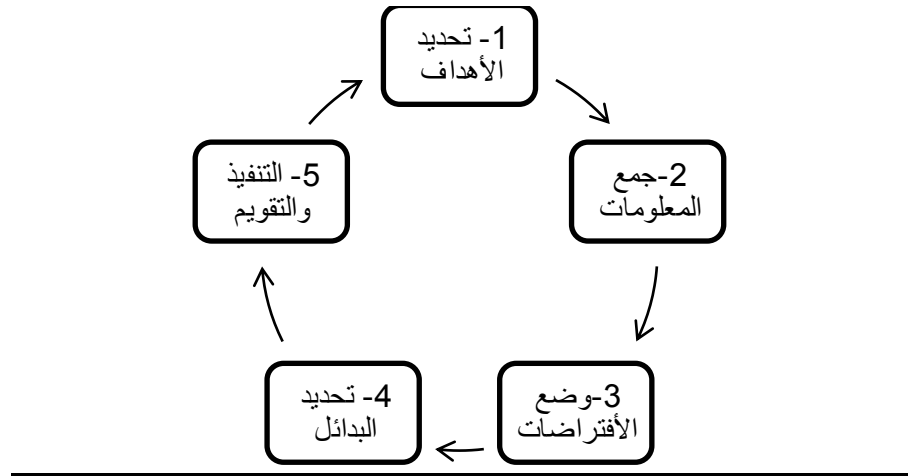
4 - الإجراءات:

- تعرف الإجراءات بأنها : سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .
- وهي تختلف عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب □ القيام به .
- وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ، ومتسلسلة وفق خطوات □ ومراحل ثابتة .

تدرج عناصر التخطيط:



خطوات التخطيط:



سمات التخطيط الفعال:

- 1- وضوح الهدف
- 2- المرونة
- 3- البساطة
- 4- المشاركة في الإعداد
- 5- الواقعية
- 6- تحقيق التوازن
- 7- المتابعة والتقويم.

معوقات التخطيط:

- 1- نقص المعلومات

- 2-مقاومة التغيير
- 3-عدم الواقعية
- 4-عدم التنسيق
- 5-وجود القيود
- 6-الوقت والكلفة
- 7-البيئة المعقدة.

المحاضرة التاسعة

اتخاذ القرارات

ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟!

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين .
ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة .

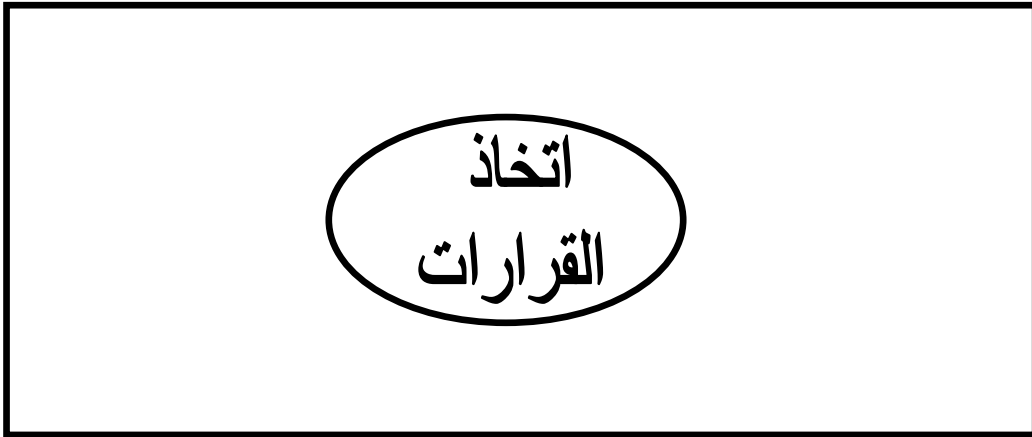
وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي:

- 1- أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا.
- 2- يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات.
- 3- يهدف إلى تحقيق غاية.

اتخاذ القرار والعملية الإدارية:

التنظيم

التخطيط



أنواع القرارات الإدارية:

- 1-القرارات المبرمجة.
- 2-القرارات غير المبرمجة.

1-القرارات المبرمجة:

1-القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً .
ويؤكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



2- القرارات غير المبرمجة:

أ-القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير (متخذ القرار) بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير (متخذ القرار) لإشراك كل من يعنيه أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب-القرارات الأستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجيية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

أهمية اتخاذ القرارات:

*اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة فس جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتنفيذها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه.

*وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات ف دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات (الادارية):

المرحلة الاولى: تشخيص المشكلة.

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو يصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات.

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها تُطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادر مختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

* ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.
* وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

[1] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[2] البيانات والمعلومات الكمية.

[3] البيانات والمعلومات النوعية.

[4] الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.

ويُتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعاييرٍ واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

* تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

* اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.

* قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

* درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

* درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي

يزداد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

* مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية

للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

* القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه

البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

* المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

* كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

-ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي

القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير

بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف

الذي اتخذ من أجله.

-وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة

والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور

ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

-ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح

المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

-المشاركة في اتخاذ القرارات .

-مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

-تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى

العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

-كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من

ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي تعامل معه من ناحية أخرى.

-وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد

من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف

التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

-كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد

التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

-وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

-إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من

المساهمة فيها.

-تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات

والمعلومات اللازمة حتى تمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد

البدائل على أساسها.

-وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخ بالآراء

التي يبلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على

تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي تم اتخاذه

عن طريق المشاركة.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

* يعد الأسلوب الجماعي واحداً من أفضل الأساليب الإبداعية

في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختياراً

سليماً.

* ومن أهم الأسباب التي تدعو منشآت اليوم للأخذ بالأسلوب

الجماعي في اتخاذ القرارات : المعلومات – الالتزام بالتنفيذ

الإبداع – التطور .

مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

المزايا	العيوب
التأكيد على مبدأ الشورى	استهلاك الوقت
الوصول إلى قرارات أفضل	الهيمنة من قبل البعض
الوصول إلى بدائل أكثر	التأثر بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع)
القبول	تشتت المسؤولية
رفع الروح المعنوية	

عوامل المفاضلة بين الأسلوبين:

- * الرغبة في الوصول إلى حلول تنسم بالإبداع
- * مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة
- * مقدار المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة
- * مدى ضمان قبول المرووسين للحل
- * حاجة العاملين للتفاعل الاجتماعي
- * الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة
- * الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي
- * تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعه

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

GDSS - نظام مساندة القرار الجماعي

EXPERT نظام خبير

ESS نظام دعم المدير

محاضرة العاشرة

التنظيم

مقدمة

- يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض وسعية نحو تحقيق اهدافه المتعلقة بالبقاء و عمارة الأرض
- وتعد الحضارات الإنسانية خير مثال علي تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته
- وفي الحضارة الإسلامية يتضح التنظيم في منهج الرسول الأعظم صلوات الله عليه وصحابته بدء من نشر الدعوة حتى بناء الدولة
- وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة و المنظمات لباي تقوم على تحقيق اهداف هذه المجتمعات

مفهوم التنظيم:

- ❖ يمكن تعريف التنظيم علي انه وضع نظام للعلاقات وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية
- ❖ توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة
- ❖ عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتي تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة
- ❖ ترتيب الأعمال و الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلم الأعمال

العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم:

- تحديد الأهداف و الأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي
- تصنيف و تقسيم الأعمال
- تحديد مواصفات و مؤهلات و خبرات الأفراد
- اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات و المؤهلات
- تحديد السلطات و المسؤوليات
- وضع و تحديد نظم الاتصالات بين أقسام و فروع المنظمة
- بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية
- وضع و تحديد السياسيات و إجراءات العمل

أهداف التنظيم:

- وضع إطار تنفيذ الخطط و البرامج لتحقيق أهداف المنظمة
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف
- وضع القواعد و الإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الانتاج لتحقيق النتائج المتوقعة
- إيجاد التوازن بين الأهداف و المصادر و النتائج

مواصفات التنظيم الناجح:

- التغطية الشاملة بالمسؤولين لكافة المهام
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته و الصلاحيات المخولة فضلا عن علاقاته بالآخرين
- التوازن بين السلطة و المسؤولية

أنواع التنظيم:

- أولاً: التنظيم الرسمي: هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات و المستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات و الواجبات بطريقة اسمح بأداء المهام و الوظائف
- ويسهل إدراكية لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف و الأدوار كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة و النطاق المحدد للمسئوليات

شروط التنظيم الرسمي:

- سهولة الاتصال بين أفرادة
- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر وأهتمام
- توفير الامكانيات و التسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال
- تحقيق اهداف المنظمة بأقل تكلفة و حسن استخدام الموارد المتاحة
- تصنيف و تجميع الأعمال المتجانسة
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية
- الإستعانة بذوي التخصص و الاستشاريين
- تضيق نطاق الاشراف
- التأكيد علي سهولة التنظيم ومرورته

أنواع التنظيم:

- ثانياً: التنظيم غير الرسمي: وهو يهتم بالدوافع و الأحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية و يمكن تعريفه على أنه (مجموعة من العلاقات التي تنشأ و تستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل و اشتراكهم في أهداف و مشكلات متشابهة) و علي العموم فإنه تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته او مكافأته

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ينتج من الأهداف و المهام الرسمية ✓ يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ✓ يقوم الفرد على تأدية الوظيفة ✓ العلاقات فية رسمية وظيفية ✓ تتم الاتصالات ووفقا للتسلسل الهرمي 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ينتج من تجمع الأفراد و علاقاتهم داخل المنظمة ■ يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد ■ تتمثل حاجات الأفراد في المادية و المعنوية ■ العلاقات فية اجتماعية شخصية ■ تتم الإتصالات من خلال التأثير و النفوذ ■ تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية

الفرق بين التنظيم: الرسمي , و غير الرسمي

العيوب	الفوائد
<ul style="list-style-type: none"> ■ زيادة الوقت المخصص للعمل ■ بروز بعض السلبيات ■ التستر على بعض الأخطاء 	<ul style="list-style-type: none"> ○ اشباع الحاجات النفسية للعاملين ○ المرونة في إصدار القرارات ○ دعم و تقوية وسائل الاتصال ○ تعويض العجز و القصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي ○ توفير تغذية مرتدية لانطباعات و ردود أفعال العاملين

فوائد و عيوب التنظيم غير الرسمي

مبادئ التنظيم الإداري :

- هي مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل
- وتتمثل هذه المبادئ في:
 - مبدأ الهدف
 - مبدأ الوظيفة
 - مبدأ التخصص وتقسيم العمل
 - مبدأ وحدة الأمر

مبادئ التنظيم الإداري :

- مبدأ نطاق الإشراف
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية
- مبدأ المركزية واللامركزية
- مبدأ التفويض
- مبدأ التنسيق
- مبدأ التوازن و المرونة

خصائص التنظيم الفعال :

- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم و العلاقات الانسانية و الاهتمام ببيئة العمل
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية
- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية
- تخفيض التكاليف
- تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة

المحاضرة الحادية عشرة

الهياكل التنظيمية

مفهوم الهيكل التنظيمي:

- هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ، ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية
- الهيكل التنظيمي هو :
- النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإداري لربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .
- وهو يتكون من أربعة عناصر هي :
- المهام والمسئوليات _ وحدات إدارية _ التنسيق الرأسي _ التنسيق الأفقي .

الخريطة التنظيمية:

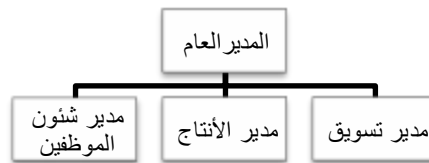
- *عبارة عن : رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ، ويصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق .
- وهي تختلف في أنواعها .

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

- *أولاً : طريقة تحليل الأهداف : (التصميم من أعلى لأسفل)
- *يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .
- *وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة .
- *ثانياً : طريقة تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل لأعلى)
- *تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة .
- *وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض .

طرق التنظيم:

التنظيم على أساس الوظيفة : 1-



2-التنظيم على أساس نوع المنتج:



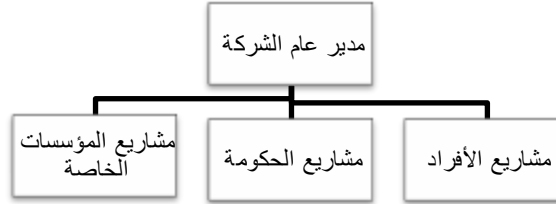
3-التنظيم على أساس العمليات:



4-التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



5-التنظيم على أساس نوع المستفيد:



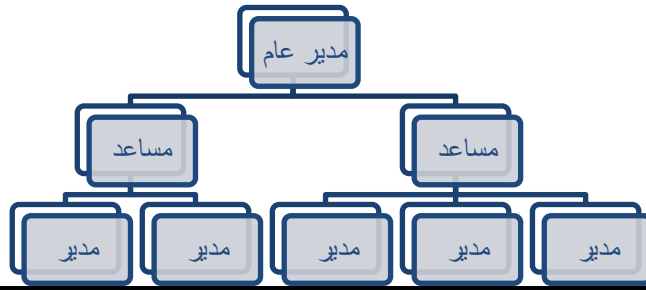
التنظيم المختلط :

- *من النادر أن نجد تنظيمًا يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة .
- *تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناء على أهدافها ، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية ، وحجمها ، ونوع منتجاتها ، والعملاء الذين تتعامل معهم .
- *نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل : الاتصالات السعودية – سابك – البنوك السعودية

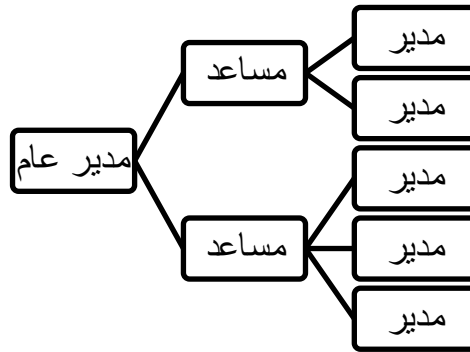
الخرائط التنظيمية:

- *صورة المستويات الإدارية.
- 4 - توضيحاً ومخططاً لهيكل المنظمة
فوائدها :
 - 1 - إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .
 - 2 - بيان كيفية تقسيم العمل .
 - 3 - توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة .

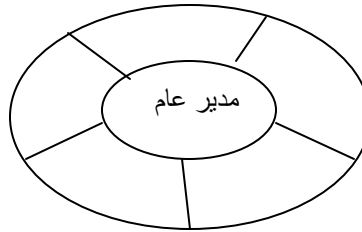
أشكال الخرائط التنظيمية:
الخرائط التقليدية (الرأسية) : 1-



2-الخرائط الأفقية:



3-الخرائط الدائرية:



المحاضرة الثانية عشر

المحاضرة الثانية عشرة الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي:

* يعرف الدليل التنظيمي بأنه : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية .
* وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها . وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.*

فوائد الدليل التنظيمي:

- *يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة .
- *يمكن من الرجوع إلى خارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم .
- *توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم .
- *معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي:

- *مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة .
- *نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها
- الهيكل التنظيمي*
- الخارطة التنظيمية*
- وصف مهام الوحدات الإدارية*
- الملاحق .

المحاضرة الثالثة عشرة

التوجيه:
(1) التنسيق

الأهداف التعليمية للفصل

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، يكون الطالب قادراً على □ :
- التعرف على مفهوم التنسيق
 - التعرف على أهداف التنسيق وشمولية تطبيقه
 - معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة
 - التعرف على مفهوم القيادة
 - التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري
 - تعريف الاتصالات الإدارية وأهميتها
 - تحديد عناصر الاتصال

(1) مفهوم التنسيق : ومدى الحاجة إليه

يعرف التنسيق على أنه : الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

- ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:
- مقدار الجهود (كمياً ونوعاً) التي تبذل
 - توقيت هذه الجهود
 - توجيهه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه

وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل ، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.

- ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.
- ويتم نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها ، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.

وعلى ضوء ما سبق ، نخلص إلى ما يلي □ :

- يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير
- ويستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل المنظمة
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
- يطبق التنسيق على الأفراد ، وعلى الجماعات ، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته.
- التأكيد على وحدة الجهود كدلية الأودابل - تمبادئ صالاد رارة ف - ات هي جوهر وظيفة التنسيق

يجب عدم الخلط بين مفهومي : التنسيق والتعاون □

- التنسيق ليس حالة ساكنة ، ولكنه عملية مستمرة ودائمة
- هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة ، وبين بناء التنظيم نفسه.
- يعتمد التنسيق على السلطة ، وأيضاً على كفاءة الأفراد ، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم.

شمولية وظيفة التنسيق

التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط □
إداري

- وهو مطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية
- ويتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية

7

العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية



العلاقة بين التخطيط والتنسيق □ :

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً . فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لبقاثة منتجنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم ، والانتاج ، والعمليات ، والموارد ... وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق

العلاقة بين التنظيم والتنسيق □ :

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيسياً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية ، وما يرافق ذلك من سلطات ومسئوليات . ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب ، وهذا {نطاق الإشراف} يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه

العلاقة بين التوجيه والتنسيق □ :

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ، ورسم الخطط . وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهلاً المنال . وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من مشكلات العمل .

العلاقة بين الرقابة والتنسيق □ :

إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد . مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق .

المحاضرة الرابعة عشرة

التوجيه:

القيادة الإدارية - الاتصالات

(تعريف القيادة)

□ تتعدد التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة.

□ ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر.

من أشهر التعريفات للقيادة أنها:

□ القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.

□ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

□ التأثير في سلوك الآخرين - أفراداً وجماعات - لانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً

. الفرق بين القائد والرئيس الرئاسة

1 - الرئاسة:

□ تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية.

□ الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده.

□ تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ، ويتعين عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته. القيادة

2 - القيادة:

○ تتبع من الجماعة تلقائياً

○ تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

○ أكثر قبولاً من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية.

** ومع ذلك يرى كثير من الكتب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة ، حيث أنهما يتحدان في الغرض ، وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب.

□ ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات ، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة

الفرق بين القائد والمدير

عامل المقارنة	القائد/ القيادة	المدير/ الادارة
الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
التركيز	تحديد وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
الفعالية والكفاءة	الاهتمام بالفعالية	يهتم بالكفاءة
الشمولية / الجزئية	الاهتمام بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات والتفاصيل
التجديد / التطوير	الاهتمام بالتطوير والتجديد والابداع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
الرقابة	إلهام الثقة ، والتركيز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه

الاتصالات الإدارية)

- الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات
- يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات ، وتبادل الآراء والأفكار.
- وقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة ، وتبليغ الرسالة.
- والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان.
- يقضي الأفراد % 50 من وقتهم في اتصالات.

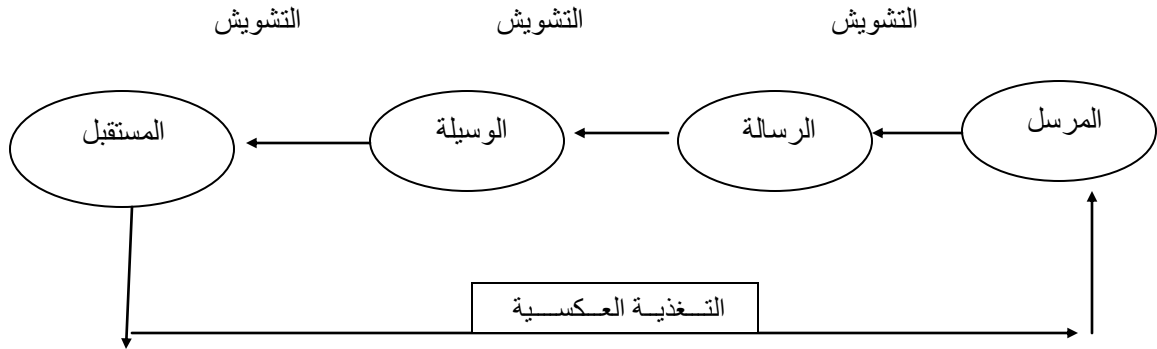
تعريف الاتصال

- لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال.
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.
- عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
- وهو يتضمن العناصر التالية:
- هناك عدة أطراف لعملية الاتصال
- يتم الاتصال بأسلوب أو فعل معين
- هناك أهداف

أهمية الاتصال

- تحقق الاتصالات الإدارية المزايا التالية:
- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام
- تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة
- معرفة معوقات العمل
- همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء
- تحديد دور كل فرد في المنظمة ، ومكانته في التنظيم
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم
- يمثل نحو % 75 من وقت المديرين

عناصر الاتصال



المحاضرة الخامسة عشرة

الرقابة

الاهداف التعليمية للفصل:

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، سيكون الطالب □ قادراً على:
 - التعرف على مفهوم الرقابة
 - الامام بتوقيت ممارسة الرقابة
 - التعرف على فوائد الرقابة
 - الامام بخطوات الرقابة كوظيفة إدارية
 - التعرف والتمييز بين أنواع الرقابة
 - التعرف على خصائص الرقابة الفعالة

مقدمة:

- تعد الرقابة من مميزات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة .
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه.
- إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحقات النشاط الإداري.
- لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط ، بل تمتد إلى الموارد الأخرى (المادية والمعنوية) .

مفهوم الرقابة:

- التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفقاً : « عرفها فايول على أنها للخطط الموضوعه ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها
- وهي تختص بجانبين أساسيين هما:
 - التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة
 - الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.
- وعلى ذلك فالرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة ، وفقاً لمعايير مناسبة محددة.
- وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالى فيها □ .
- تسهل – للإدارة – مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل – عادة – في نوعين:
 - الانحرافات السلبية : حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب.
 - الانحرافات الإيجابية غير المقبولة : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها . وهم أيضاً يستحقون العقاب المناسب ..
- هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين ، وإنزال العقوبة بهم ؟

الجهات القائمة بالرقابة:

- الجهات الداخلية : حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه . بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي.
- الجهات الخارجية : وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية – وذلك لاعتبارات نظامية أو قانونية – مثل : ديوان المراقبة – أو هيئة الرقابة على المواصلات – أو الهيئات العالمية ..

فوائد الرقابة:

بالنسبة للمنظمة □ :

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف.
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط.
- اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها.
- التأكد من مدى مناسبة الموارد - كماً ونوعاً - لمتطلبات الخطط.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة.
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

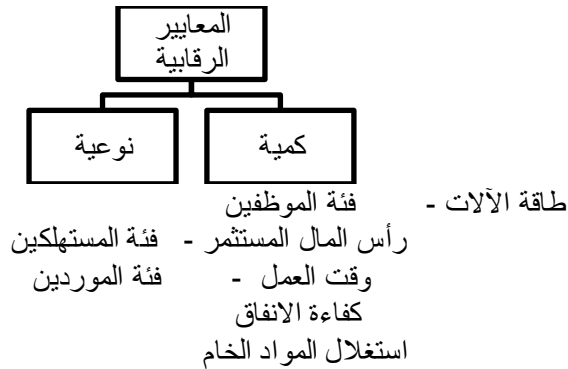
بالنسبة للأفراد □ :

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة ، بآتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة.
- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة.

خطوات الرقابة الادارية:

- 1 - وضع المعايير الرقابية
- 2 - قياس الاداء الفعلي
- 3 - تصويب الانحرافات
- 4 - اقتراح الحلول البديلية
- 5 - المتابعة

المعايير الرقابية:



قياس الاداء الفعلي:

يتعين عند قياس الأداء الفعلي مراعاة □ :

- نطاق الإشراف
- حدود الخطأ المسموح به
- تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة
- وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في:
 - المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة
 - المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات)
 - المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير

تصويب الانحراف:

قد تكون الإنحرافات إيجابية ، وقد تكون سلبية □ .

- يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسية
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات

اقتراح الحلول البديلة:

- وهي الحلول الممكنة – شريطة التشخيص السليم للمشكلة - ، بشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة.
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكلٍ فوري.
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل.

المتابعة:

- أي متابعة تطبيق الإجراءات العلاجية التي أقرتها الإدارة لحل مشكلة الأداء المطروحة.
- ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من:
 - مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية
 - مدى مناسبة المقترحات للامكانيات المتاحة
 - مدى ايجابية النتائج المحققة من هذه الاجراءات

انواع الرقابة

- حسب النظام المطبق: النظام المغلق – النظام المفتوح
- حسب الهدف من اكتشاف الاخطاء: الرقابة الايجابية – الرقابة السلبية
- حسب التوقيت الزمني للرقابة: الرقابة السابقة – الرقابة اثناء – الرقابة اللاحقة
- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابة من اجله: كفاءة اداء المهام الادارية – الرقابة المحاسبية – الرقابة القضائية

خصائص الرقابة الفعالية:

- أن تكون المعايير والوسائل مناسبة
- أن تكون الوسائل اقتصادية
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية

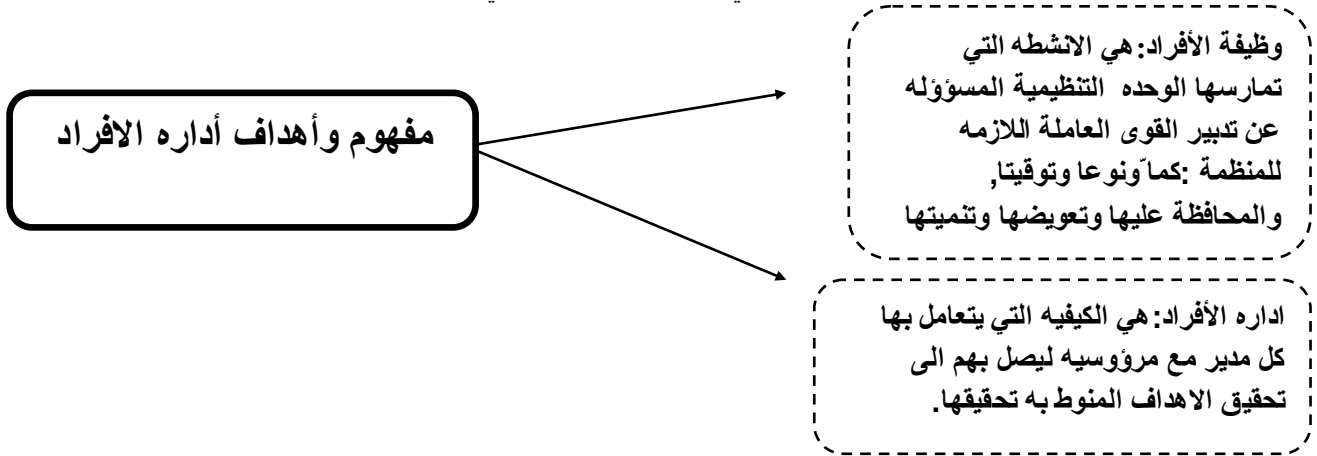
المحاضرة السادسة عشرة -

الجزء الأول وظائف المنظمة

مفهوم ووظيفة إدارة الأفراد::

يرمز لإداره الموارد البشرية بالاختصار HRM* وهي تلعب دورا مهما في رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمه , وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الانسانيه.
*وإذا كان الانسان هو عنصر التغيير والتطوير , فان إداره القوة العامله هي من اصعب ما يواجه المنظمه ع الاطلاق.

*فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر الانساني من قمه هرما التنظيمي الى قاعدته.



وظائف إدارة الأفراد :

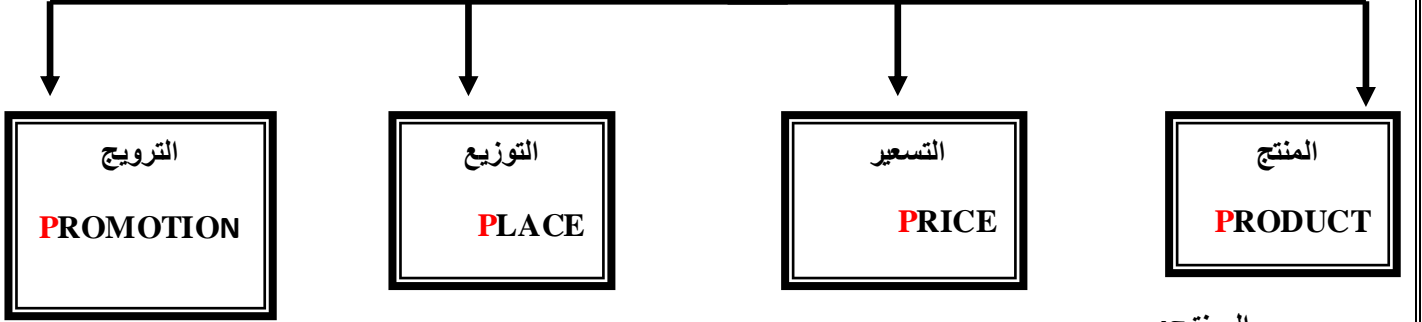
- *تخطيط الموارد البشريه : (دراسه اهداف المنظمه- تقدير الطلب- التنبؤ بالعرض- تحديد الفائض أو العجز - معالجه الفائض أو العجز)
- *تحليل الوظيفة : (الالمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة)
- *وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار والتعيين-الترقية والنقل)
- *تدريب وتنمية القوى العاملة (تحديد الحاجة-تصميم البرامج -تنفيذ البرامج - تقييم البرامج)
- *تقييم أداء العاملين :

*** مفهوم وظائف إدارة التسويق ***

* مفهوم التسويق :

-يلعب التسويق دورا هاما في رفع معدلات التنمية في الدول المختلفة.
-والتسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه.

عناصر المزيج التسويقي



المنتج:

*يمكن تعريفه بأنه كـ ما يمكن بيعه. أو أي شئ يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام ..مثل : السيارة – الخبز –الأقامة في فندق.

*وقد يأخذ شكلا ماديا ملموسا أو شكلا معنويا غير ملموس .مثل: الخدمات أو فكرة أو شخص ..إلخ .

#وتوضح المصفوفة التالية , وتعرف باسم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حالات المنتج في السوق على ضوء معدل نمو السوق , ومعدل نمو الحصة السوقية.

المرحلة الأولى:

مرحلة علامة الاستفهام Question mark

تبدأ المصفوفة بعلامة الاستفهام ، و يتضح من اسمها خصائصها التالية:

- 1-المنتج في مرحلة مبتدئة بالنسبة للسوق ، وحصته مازالت منخفضة.
- 2-ما يحتاجه السوق من مواصفات مرتفع جدا بالنسبة للمنتج المبتدئ.
- 3-ولكن هناك ميزة تنافسية قوية تميز هذا المنتج عن غيره ، وتمكنه من المنافسة.
- 4-ويظهر تساؤل هل يمكن للمنتج أن يكمل في هذا السوق ، وينتقل لمرحلة النجم الساطع أم لا يستطيع ، ويسقط في براثن مرحلة الكلب العجوز ؟؟؟؟؟؟؟؟؟

المرحلة الثانية:

النجم الساطع Star

وهي تعنى بالنسبة للمنتج أن:

- 1 -مواصفاته بالنسبة للسوق أخذة في الارتفاع و التزايد المستمر.

2-ما زالت متطلبات المستهلكين مرتفعة بالنسبة لمواصفاته و لكنها أخذة في التناقص (هذا الأمر تختلف سرعته من مجال لآخر فمثلا في عُلى العكس من المحاسب الذي يعتمد في المقام و بالتالي متطلبات السوق سريعة ، على العكس من المحاسب الذي يعتمد في المقام.

3-أهم ما يميز هذه المرحلة أن تكلفتها (سواء المادية أو العينية من جهد و وقت)مرتفعة فالنجم حتى يظل متوهجا و ساطعا تكون بداخله عمليات تسويق شديدة، مما يتطلب انفاقا كبيرا .

Star is the stage of burning cash.

المرحلة الثالثة :

البقرة الحلوب Cash Cow

1-اصبح المنتج مسيطراً في السوق ويتمتع بحصة سوقية كبيرة ومستقرة.

2-وأصبحت معظم متطلبات السوق بالتالي منخفضة.

3-تتميز البقرة الحلوب بكثرة اللبن ، وكذلك هذه المرحلة تتميز بكثرة الأموال المحصلة نتيجة الاستثمار المكثف في المرحلتين السابقتين،

4-ويضعنا هذا الأمر في أحد خيارين ، أولهما : استخدام جزء من الأموال للاستثمار في نفس المنتج حتى يتميز أكثر، وثانيهما أن تستمتع بجنى الأموال.

المرحلة الرابعة :

الكلب DOG

هنا وصل المنتج للمرحلة الأخيرة من المصفوفة و هي الكلب والتي تتميز بالآتي:

1-انخفاض المواصفات بالنسبة للسوق بمتغيراته الجديدة.

2-التطورات المستحدثة في السوق يصعب مجاراتها من قبل المنتجات

3-النهاية تكون الخروج من السوق لعدم مسايرة المتغيرات المستحدثة .

التسعير :

وهو من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته .

****أهداف التسعير :**

- 1 - تعظيم الربح .
- 2 - تحقيق حجم مبيعات كبير
- 3 - الحفاظ على استقرار السوق

****العوامل المؤثرة :**

(متغيرات المزيج التسويقي _ طبيعة المنافسة في السوق _ توقعات المشتريين _ توقعات الوسطاء _ التكاليف الانتاجية _ القوانين والتنظيمات .)

الترويج :

هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه.

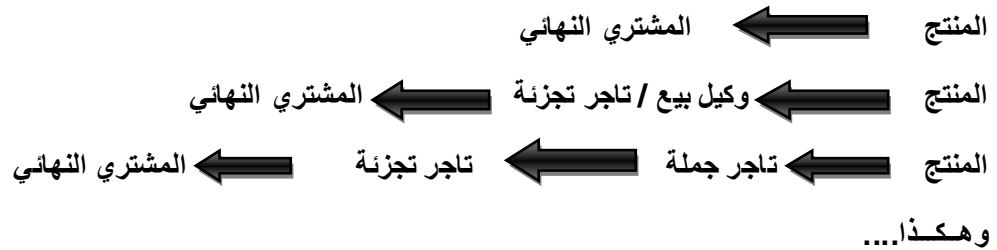
يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي ، وهي:

- □ الإعلان : وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج - مقابل أجر - إلى السوق.
- □ البيع الشخصي : الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لإقناعه بالشراء.
- الدعاية : وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور.
- تنشيط المبيعات : مثل منح الهدايا المجانية ، والعينات التجريبية.
- التسويق المباشر : هو أحد الأساليب التي تستخدم: البريد ، والهاتف، والبريد الإلكتروني ... إلخ

التوزيع :

وهو المهمة التي يتم من خلالها نقل المنتج من مصادر انتاجه إلى المستهلك الأخير.

وهو يتخذ أحد الأشكال التالية:



المحاضرة السابعة عشر

وظائف المنظمة:

وظيفة إدارة الإنتاج

سنتناول في هذا الجزء العناصر التالية:

- مفهوم إدارة الإنتاج
- أهمية وظيفة الإنتاج
- العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج
- مراقبة الجودة

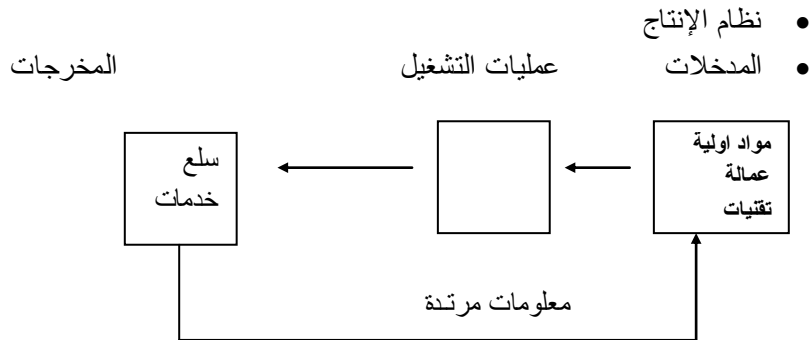
العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج:

- تحديد الأهداف
- تخطيط الإنتاج (تصميم المنتج – التصميم الداخلي للمصنع – إدارة المواد وتخزينها)
- تنظيم الإنتاج
- الرقابة على الإنتاج

مفهوم إدارة الإنتاج:

- يعد الإنتاج من ضروريات الحياة التي لا غنى عنها للفرد أو للاقتصاد
- الإنتاج : هو نتاج العناصر أو القوى المستخدمة (المدخلات) في عملية التشغيل
- المنتج : هو الناتج النهائي لعملية التشغيل (المخرجات .) وقد يكون سلعة ، أو خدمة.
- عمليات الإنتاج : سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة ، أو المواد لتحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة (عمليات التشغيل .)

منظومة وظيفة الإنتاج:



أهمية وظيفة الإنتاج:

- العوامل الخارجية : تتأثر نظم الإنتاج بعوامل السوق ، والظروف البيئية.
- العوامل الداخلية : كما يتأثر بالعوامل الداخلية المحيطة كالعمالة والمواد والآلات...
- أهداف الإنتاج : قصيرة الأجل (تحسين مستوى الجودة – تخفيض التكلفة – حل المشكلات) ، طويلة الأجل (زيادة معدلات الربحية – التجديد والتطوير – التصدير – الانتاج المتميز.) ...

مراقبة الجودة:

- يقصد بالجودة : مدى قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه : كسعر بيعه ، ومكان توزيعه ، والخدمات المصاحبة لتصريفه ، ووقت بيعه.
- تتكون من : البحوث والتطوير والابتكار – هندسة المواصفات والتصميمات – تصميم العمليات الإنتاجية...

الإدارة المالية:

نتناول في هذا الجزء ما يلي:

- مفهوم الإدارة المالية
- أهداف الإدارة المالية
- القرارات المالية
- الرقابة المالية

مفهوم الإدارة المالية:

- هي ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة بموجب المواعيد بين اعتباري : عائد الاستثمار ، وتكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك.

أهداف الإدارة المالية:

- يتمثل هدف هذه الوظيفة في المنظمات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأحجامها وأشكالها القانونية في: تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من ملاك المنظمة.

القرارات المالية:

يمكن تصنيف هذه القرارات في أربع مجموعات كما يلي:

- القرارات الاستثمارية
- قرارات التمويل
- قرارات إدارة العمليات الجارية
- قرارات توزيع الأرباح

الرقابة المالية:

- الغرض من الرقابة المالية هو : الاطمئنان إلى التنفيذ الفعلي للتصرفات المالية يتم وفقاً لما ورد بالخطط المالية المرسومة.
- التحليل المالي : هو الدراسة التفصيلية المتعمقة لعناصر الحسابات المالية من خلال : معايير تاريخية معايير عالمية متعارف عليها – معايير الصناعة.

نظام المعلومات الإدارية:

نتناول في هذا الجزء:

- مفهوم نظام المعلومات
- أهمية نظام المعلومات للإدارة

- مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال

مفهوم نظام المعلومات:

- البيانات : DATA هي المتطلبات أو المعلومات التي لها صفة الوصف أو القياس.
- المعلومات : INFORMATION هي البيانات التي لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها .
- وعلى ذلك فإن نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يكفل توفير الحقائق التاريخية والحالية والمستقبلية لصانعي القرارات بمصدقية بالكفاءة المناسبة.

أهمية نظام المعلومات للإدارة:

- قياس مدى كفاءة ونجاح المنظمة لا يقاس بمدى حجم قوتها الإيرادية فقط بل بمدى كفاءة أنظمتها المعلومات المتوفرة لديها
- وتلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة (التمويل – الأفراد - الإنتاج – التسويق) ...
- كما تلعب دوراً آخر مهم في تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية) .

مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال:

- يتكون نظام المعلومات – باعتباره نظاماً متكاملًا – من عدة أنظمة فرعية . التي تتناسق وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض أساسي وهو الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة.
- وهو بمثابة حلقة وصل تغذي النظم الفرعية بالبيانات المطلوبة ، وتقوم بتخزينها ، وجدولتها ، وتصنيفها ، وإعادة استردادها .
- ومن ثم فإن النظام المعلوماتي يحتل أكثر من مكانة تبعاً لوجهة النظر إليه ، أو للجهة المستفيدة أو المتعاملة معه.

سبحان الله وبحمده ** سبحان الله العظيم

Mona =)