

مقرر إدارة أعمال لطلاب الانتساب

الدكتور نزار عمارة الرايسي
السنة الجامعية 1437-1438 هـ

الفصل الأول: مفهوم الإدارة

بعد هذا الدرس ستكون قادرًا على:

- فهم مصطلح المنظّمة
- فهم مصطلح الإدارة
- التعرف على أهداف الإدارة
- تحديد ماهية الإدارة: عِلْمٌ أم فنٌّ؟
- التعرف على مصطلح المدير
- التمييز بين أنواع المديرين و مهامّهم

الْمُنْظَمَةُ؟

المُنظَّمة (Organization)

المُنظَّمة هي تركيبة أو مجموعة من الأفراد يعملون معًا
و بتقسيم مُعيَّن للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

المُنظَّمة (Organization)

- المُنظَّمات
- المصانع
- الجامعات و المدارس
- مكاتب استشارات
- المكتبات
- مُخرجاتها
- منتجات استهلاكية و صناعية
- خدمات تعليمية
- خدمات الضيافة
- خدمات ثقافية

أنواع المنظمات

منظمة ذات هدف غير ربحي

مؤسسات رعاية الأيتام
كلية المجتمع بالرياض
Green peace

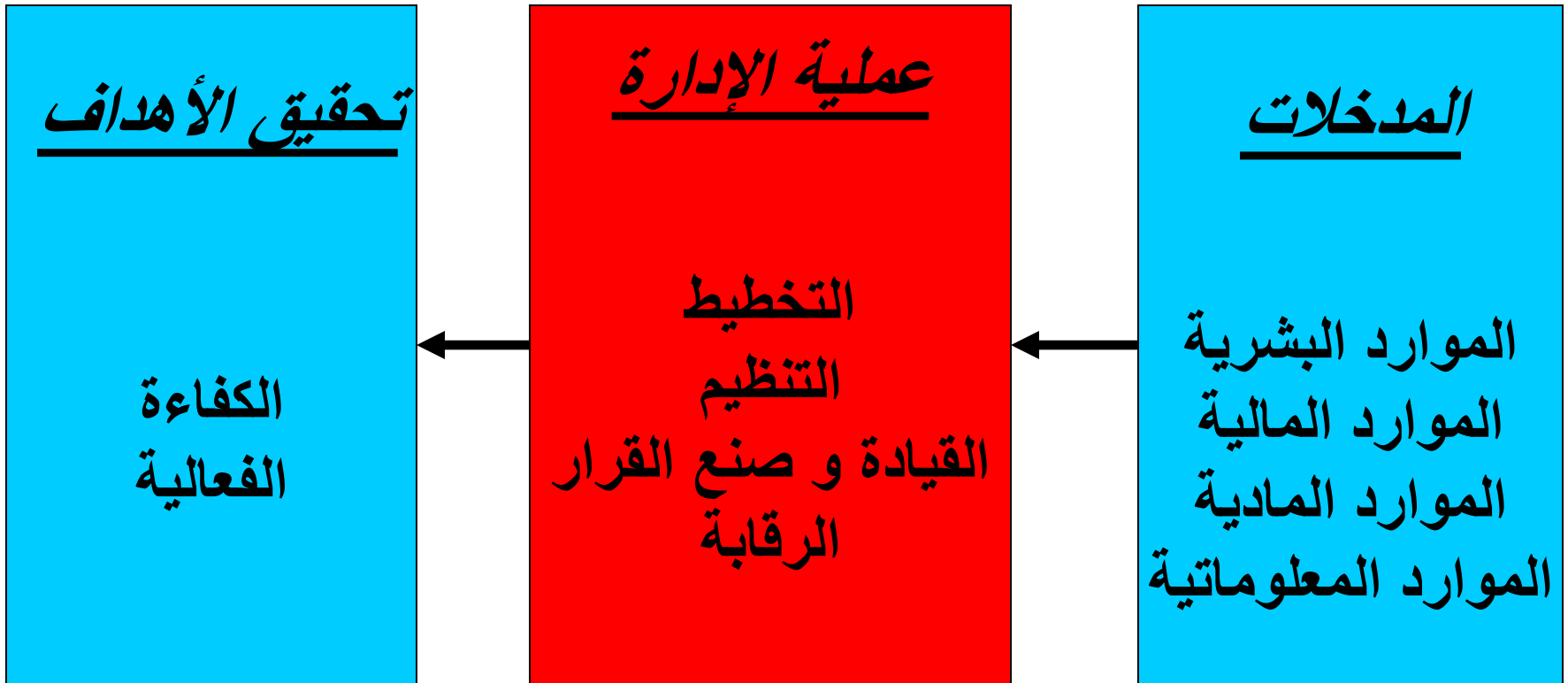
منظمة ذات هدف ربحي

STC
المراعي
Wall Mart
Microsoft
العثيم

الإدارة ؟

الإدارة هي عملية الاستغلال المحكم لكافة موارد المنظمة بالتخطيط و التنظيم و صنع القرار و القيادة و الرقابة بغرض إنجاز أهداف المنظمة **بكفاءة** و **فاعلية**.

الإدارة ؟



ما هي أهداف الإدارة ؟

- التوظيف الأمثل لموارد المؤسسة.
- تحقيق النتائج المرسومة بكفاءة.
- تحقيق الفعالية.
- ضمان ديمومة المنظمة و الرفع من قدرتها التنافسية.
- الرفع المستمر لحصة المؤسسة من السوق.

أهمُّ المصطلحات المتعلقة بالإدارة

Effectiveness

- القدرة على اختيار الأهداف و تحقيقها.
- خصائص الأهداف الجيدة:

1. محددة

2. قابلة للقياس

3. واقعية

4. محددة زمنياً

الرفع من حصة المؤسسة من السوق إلى 15% في حدود
31 ديسمبر 2016.

Efficiency

- تعني تحقيق أهداف المؤسسة مع الاستخدام الأمثل للمدخلات.
- المدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل النتائج مع التحكم الجيد في كلفة الإنتاج.

Competitiveness

- هي قدرة المؤسسة على خلق مجموعة أسلحة تنافسية Sustainable competitive advantages طويلة الأمد تسمح لها بالتفاعل بمهارة مع خطط منافسيها في السوق.

Market share

هو حجم مبيعات المؤسسة مقارنة بالحجم الإجمالي لمبيعات السوق.

هل الإدارة فنٌّ أم علمٌ؟

الإدارة كعلم

- تستند الإدارة إلى نظريات علمية متراكمة و تستخدم بطريقة فعالة أساليب رياضية و إحصائية و اقتصادية.
- تعتمد الإدارة الحديثة على أحدث التطبيقات الالكترونية و على علم الحاسب.
- تعتمد الإدارة الحديثة على نظريات عميقة في علم النفس و علم الاجتماع و على علم الأعصاب (توجد التطبيقات خاصة في علم التسويق و علم الموارد البشرية).
- يتبع المدير منهاجاً علمياً في أداء عمله.

الإدارة كفن

- تعتبر الإدارة فنًا بحكم أنها تحتاج مهاراتٍ قيادية لا تخضع لمنطق العلوم.
- اتخاذ القرارات يخضع أيضًا إلى الحدس أي الحاسة السادسة لدى المدير.
- إدارة عدد كبير من الموارد كما إدارة الوقت تتطلب كفاءاتٍ و مهاراتٍ هي أقرب إلى الفنّ منها إلى العلم.

2

مبادئ إدارة الأعمال

بعد هذا الدرس ستكون قادرًا على:

- التعرف على مصطلح المدير.
- التمييز بين أنواع المديرين و مهامهم.

المدير

The manager

- المدير هو فرد من أفراد المنظمة تكون له مهمة الإشراف على التخطيط و التنظيم و صنع القرار و القيادة و الرقابة على أداء الموارد البشرية.
- المدير مسئول عن بلوغ مستوى مرتفع من الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها.
- المدير هو أي فرد يكون مسئولاً عن إدارة موارد المؤسسة.

المكونات الأساسية لتعريف المدير حسب الخشروم و موسى (2005)

العمل مع و من خلال الآخرين

القيام بالوظائف الإدارية

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

إنجاز أهداف المنظمة بفعالية و كفاءة

تصنيف المديرين وفق المستوى الإداري

مدير المستوى الإشرافي الأول

مشرف، مدير مكتب
يشرفون على عمال التشغيل

مدير الإدارة الوسطى

يتحملون مسؤولية تنفيذ سياسات
وضعها الإدارة العليا
يشرفون على أنشطة المستوى الثالث

مدير الإدارة العليا

رئيس مدير عام، مدير عام
وضع رسالة المنظمة و رؤيتها
وضع استراتيجية المؤسسة
يشرفون على أنشطة المستوى الثاني

تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة

- مدير التسويق
- مدير الموارد البشرية
- المدير المالي
- مدير الإنتاج أو العمليات
- المدير الإداري
- مدير المشتريات

تصنيف المديرين وفقا لنطاق الأنشطة

- المدير الوظيفي: مسئول عن نشاط تنظيمي واحد
- المدير العام: فرد مشرف على كل الأنشطة

تصنيف المديرين وفقا لنوع المسؤولية

- المدير التنفيذي: مدير الإنتاج مثلا
- المدير الاستشاري: يقدم خدمات مساعدة و مساندة للمدير التنفيذي

3

مبادئ إدارة الأعمال

الوظائف و الأدوار و المهارات الإدارية

الوظائف الإدارية

- التخطيط
- التنظيم
- صنع القرار
- القيادة
- الرقابة

التخطيط

- يعني التخطيط تحديد أهداف المنظمة بكل دقة و تقرير أنجع الطرق لإنجازها.

SMART •

التنظيم

- يعني وضع هيكل تنظيمي يتم بموجبه تقسيم العمل بين الأقسام و الأفراد و وضع علاقات السلطة و التنسيق بين الأفراد و الوحدات.

صنع القرار

- يصنع المديرون القرارات بشكل يومي ويعني ذلك تحديد المشاكل ووضع خطة لحلّها.

القيادة

- القيادة هي أهم وأصعب ما يقوم به المدير. و هي تعني تحفيز المرؤوسين و التواصل السليم معهم و خلق مناخ عمل بناء.

الرقابة

- الرقابة هي آخر مراحل العملية الإدارية وتعني التحقق من الوصول إلى الأهداف المرسومة و تحليل النتائج و وضع مقترحات لتحسين أداء المنظمة.

الأدوار الإدارية

أدوار المدير

- تنقسم أدوار المدير إلى ثلاثة أقسام:
- أدوار شخصية
- أدوار معلوماتية
- أدوار صنع القرار

أدوار المدير الشخصية

- المدير كممثل للمنظمة
- المدير كقائد
- المدير كحلقة اتصال

أدوار المدير المعلوماتية

- المدير كباحث عن المعلومات
- المدر كموصل للمعلومات
- المدير كمتصل مع الأطراف الخارجية

أدوار صنع القرار

- المدير كمبادر
- المدير مخصص للموارد
- المدير كمتعامل مع الاختلافات
- المدير كمفاوض مع العمّال

المهارات الإدارية

تقسيم Katz

- يقسم روبرت كاتز هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام:
- مهارات فنية و هي القدرة على استغلال المعارف و الخبرات الشخصية للتميز في العمل.
- مهارات إنسانية متعلقة بقدرات القيادة و التأثير في الآخرين
- مهارات فكرية و تعني القدرة على رؤية المنظمة كمجموعة متكاملة و التحليل السليم لمختلف المشاكل التي تمر بها.

تقسيم Griffin

- يقسم جريفين هذه المهارات إلى نوعين: تشخيصية و تحليلية
- المهارات التشخيصية و تعني قدرة المدير على تشخيص و فهم مختلف الأوضاع التي تمر بها المنظمة
- المهارات التحليلية و هي القدرة على التعمق في تحليل المشاكل و الإلمام بمختلف جوانبها و الربط بين هذه الجوانب.

4

مبادئ إدارة الأعمال

تطور الفكر الإداري

في هذا الفصل سندرس العديد من النظريات التي أثرت على مسيرة الإدارة العامة وتشمل المواضيع التالية:

● المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية

● مدرسة العلاقات الإنسانية

● مدرسة العلوم السلوكية

● البيئة والإدارة

● نظرية النظم

ممارسة الإدارة

الإدارة كانت نقطة اهتمام كبيرة عبر التاريخ وقد كانت موضع تطوير منذ القدم وهناك شواهد على عمل منظم قديم لتجميع الجهود البشرية يتمثل في بناء الحضارات السابقة. لكن الإدارة كحقل اهتمام تطبق فيه مناهج وأساليب البحث العلمي لم يبدأ إلا مع نهاية القرن 19.

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية

وتشمل المفكرين ونظرياتهم:

فريدريك تايلور	➡	نظرية الإدارة العلمية
هنري فايول	➡	النظرية العامة للإدارة
ماكس فيبر	➡	نظرية البيروقراطية

الفكر التقليدي

مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

● كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

● كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية

نظرية الإدارة العلمية



فريدريك تايلور

للتحول من أساليب الإدارة التقليدية ولرفع الكفاءة الإنتاجية لابد من الأخذ بالمبادئ التالية:

- ☑ البحث عن أفضل طريقة لإنجاز العمل
- ☑ اختيار العاملين بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم
- ☑ تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف
- ☑ مبدأ التخصص وتقسيم العمل

المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية

النظرية العامة للإدارة



هنري فايول

وحدة الاتجاه	تقسيم العمل
الانضباط	وحدة الأمر
المبادأة	النظام
روح الفريق	المركزية
تدرج السلطات	العدالة في الأجر
السلطة والمسئولية	المصلحة العامة
المساواة	استقرار العمل

المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية

نظرية البيروقراطية



ماكس فيبر

الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز.



أي منظمة لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

تسلسل السلطة

السلطات والصلاحيات تتبع من الشخص الموجود في
قمة التنظيم

المدير العام

الموظفين

المشتريات

المستودعات

الإسكان

التطوير الإداري

المالية





النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا	تقسيم العمل
أداء الموظف يجب أن يراقب	الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامّة
حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة	شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح
	اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة

سلبيات المنهج البيروقراطي على الأفراد

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة.
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

مراجعة جهة حكومية... أين الخلل؟

مواطن عمره ستون سنة رقيق الحال أتى من منطقة بعيدة إلى الرياض ظل يراجع من يوم الاثنين حتى يوم الأربعاء من أجل إنجاز معاملته وبقي على إنجاز معاملته إجراء بسيط ذهب إلى الموظف المختص أفهمه بوضعه وان ما لديه من نقود قد نفذ ورجاه إنهاء معاملته. كان الموظف المختص ملتزماً برحلة برية مع زملائه وعليه أن يخرج من المكتب قبل انتهاء الدوام وفعلاً ذهب الموظف ولم تنجز المعاملة. ذهب المواطن المراجع إلى الموظفين الآخرين طالبا المساعدة فلم يجد أكثر من إجابة الموظف المختص (تعال يوم السبت) وانتهى الدوام ووجد المواطن نفسه أمام مشكلة لم يعمل لها حساب.. من أين يسكن ويأكل لمدة ثلاث أيام وهو لا يملك نقوداً ولا يعرف أحد. وبعد أن أنهى المسكين الثلاث الأيام بكل مشقة حضر يوم السبت وكله أمل أن تنتهي معاملته فلم يسمع سوى تعال بكرة لأن الموظف المختص ما جاء اليوم!

مدرسة العلاقات الإنسانية

مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والانتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً إنسانياً قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

- ◆ ظهور الحركات النقابية
- ◆ زيادة ثقافة العامل
- ◆ تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية
- ◆ كبر حجم المنظمات
- ◆ التخصص وتقسيم العمل
- ◆ زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ◆ ارتفاع المستوى المعيشي

مدرسة العلاقات الإنسانية

إلتون مايو	تجارب الهوثورن ➡
دوجلاس ماكجريجور	نظرية X ، Y ➡

مدرسة العلاقات الإنسانية

إلتون مايو → تجارب الهوثورن

1927 - 1932م (مصنع هوثورن - وسترن الكتريك)

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

- ☑ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ☑ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل
- ☑ الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- ☑ الحافز المادي وأثره على الإنتاجية
- ☑ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

مدرسة العلاقات الإنسانية

إلتون مايو → تجارب الهوثورن

1927 - 1932م (مصنع هوثورن - وسترن الكتريك

نتائج التجارب:

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

التفأؤلية
والتشاؤمية
"ماكجريجور"

نظرية X

طموحات قليلة

كراهية العمل

تجنب المسؤلية

نظرية Y

القدرة على إدارة النفس

الاستمتاع بالعمل

تقبل المسؤلية

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

مدرسة العلوم السلوكية

ظروف بروز مدرسة العلوم السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الانسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه. دوافع مثل الطموح، الكبرياء، الجوع، حب الأسرة، المشاعر الوطنية، الاعتزاز بالعادات والتقاليد، الرغبة في حب الظهور والزعامة. معرفة هذه الأمور يساعد على إيجاد أساليب تزيد التعايش بين أعضاء المنظمة وتنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه تحقيق أهدافهم.

مدرسة العلوم السلوكية

إبراهيم مازلو	➡ نظرية سلم الاحتياجات
فروم	➡ نظرية التوقع
هيرزبرج	➡ نظرية العاملين
كريس أرجيريس	➡ نظرية النضج

الذات

التقدير

الانتماء

الأمن

الأولية

سلم الاحتياجات - مازلو

نظرية العاملين - هيرزبرج

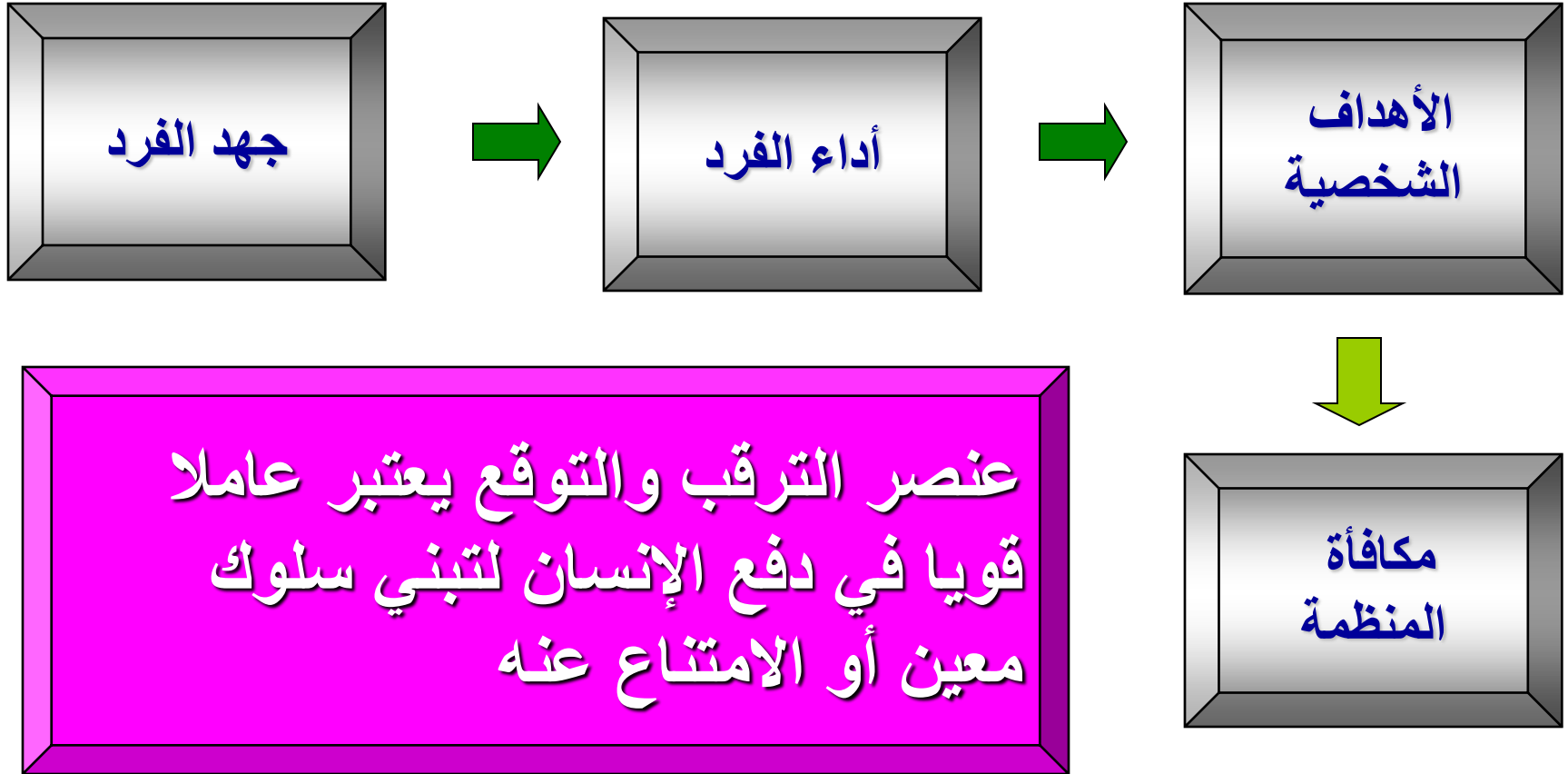
العوامل الصحية

- طبيعة الإشراف
- مستوى الأجور
- سياسات العمل
- ظروف العمل
- العلاقات مع الغير
- الأمن الوظيفي

العوامل الدافعة

- التقدم الوظيفي
- النمو الشخصي
- الاعتراف
- المسئولية
- الإنجاز

نظرية التوقع - فروم



نظرية النضج - أرجيرس

مرحلة النضج

- النشاط والنمو
- الاعتماد على النفس
- بعد النظر
- ظروف العمل
- المساواة مع الآخرين
- إدراك النفس وأهميته كإنسان

مرحلة عدم النضج

- اثناء الطفولة السلبية
- الاعتماد على الآخرين
- النظرة القصيرة
- الخضوع للآخرين
- عدم إدراك الذات

مضمون نظرية النضج - أرجيرس

- الفرد تتطور شخصيته وسلوكه ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به
- الفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة
- معظم المنظمات لاتعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيما رسميا يكبح استقلاليتهم ويزيد من فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم:

- **التخصص في العمل** يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته
- **تسلسل السلطة** أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه

- **وحدة الاتجاه** أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف
- **نطاق الإشراف** أدى إلى مزيد من التضييق على الموظفين

البيئة والإدارة العامة

بيئة المنظمة هي كل العناصر خارج تلك المنظمة
إذا أرادت المنظمة أن تستمر فعليها التفاعل مع بيئتها
من التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة:

■ الخبرات والمهارات المتوفرة

■ التكنولوجيا المتاحة وتغيرها السريع

■ القوانين والأنظمة

■ الوضع السياسي والاقتصادي للدولة

■ عادات وتقاليد المجتمع

الموارد البشرية

المصادر المالية

القيم والعادات
والتقاليد

التقنية الحديثة

العناصر البيئية
المؤثرة في المنظمة

المواد الخام

المستفيدين

الحالة الاقتصادية
والأنظمة الحكومية

العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة

- **المواد الخام:** التجهيزات التكنولوجية والمعدات والأثاث المكتبي
- **الموارد البشرية:** الجامعات والمعاهد والكليات وسوق العمل
- **المصادر المالية:** الميزانية العامة للدولة ، الضرائب ، الرسوم ، الهبات
- **المستفيدين من الخدمة:** المستشفيات، المدارس، الخطوط الجوية
- **التقنية الحديثة:** معدات وآلات وأجهزة لتقديم الخدمات كلها تحتاج إلى قدرات ومهارات لتشغيلها وصيانتها
- **الحالة الاقتصادية:** القوة الشرائية للمستفيدين، نسبة البطالة والتضخم
- **الأنظمة الحكومية:** اللوائح والقوانين والأنظمة وتحديد لها لصلاحيات المنظمة أو طريقة أدائها لعملها
- **القيم:** المعايير المقبولة التي تحكم المجتمع

نظرية النظم

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء . كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه

عناصر النظام

مخرجات

- سلع وخدمات
- سلوكيات
- أساليب تكيف مع البيئة

عمليات

- مهام
- أعضاء التنظيم
- تنظيم رسمي
- تنظيم غير رسمي

مدخلات

- بيئة
- مصادر
- سياسات

5

مبادئ إدارة الأعمال

الإدارة و البيئة

البيئة؟

- تشير البيئة إلى مجموعة القوى و الظروف المحيطة بالمنظمة.
- تؤثر مختلف عناصر البيئة في عمل المنظمة.
- المدبرون مطالبون بتحليل كافة عوامل البيئة و استشراف تأثيراتها.

عناصر البيئة

- البيئة العامّة
- البيئة المباشرة
- البيئة الداخليّة

البيئة العامّة

- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية والثقافية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل السياسية القانونية
- العوامل الدولية العالمية
- العوامل الطبيعية

البيئة المباشرة

- المنافسون
- الموردون
- العملاء
- المقرضون
- اتّحادات العمال
- مكاتب التوظيف
- الأجهزة المنظّمة

البيئة الداخلية أو ثقافة المنظمة

- تتميز كل منظمة عن غيرها بثقافتها السائدة.
- تعني ثقافة المنظمة مجموعة المعتقدات و القيم المشتركة التي تُشعرُ الموظّفين أنهم ينتمون إلى منظمة واحدة.
- تؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر في سلوك الأفراد و اتجاهاتهم و كذلك في درجة نجاح المنظمة في السوق.
- تعتبر ثقافة المنظمة عامل نجاح و تلاحم بين أفرادها.

تغيير ثقافة المنظمة

- أحيانا تقوم الإدارة العليا بتغيير ثقافة المنظمة و ذلك تماشيا مع تغيير استراتيجياتها.
- يتم هذا التغيير عبر خمس خطوات.

خطوات تغيير ثقافة المنظمة

- 1. تشخيص الثقافة الحالية للمنظمة و تحديد ما يتمشى و ما لا يتمشى مع تطلعاتها المستقبلية.
- 2. تحديد الوسائل المختلفة لنقل الثقافة داخل المؤسسة.
- 3. استخدام الفرص المتاحة لإحداث تغييرات تدريجية و تراكمية.
- 4. تفويض المديرين لأخذ القرار بأنفسهم.
- 5. التحقق من التزام الجميع بالثقافة المطلوبة.

العملية الإدارية

POSDCORB

وظائف الإدارة

الرئيسية

PLANNING

ORGANIZING

STAFFING

DIRECTING

CO-ORDINATING

REPORTING

BUDGETING

التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - التنسيق - التقرير - الميزانية

العملية الإدارية

- تجزئة العملية الإدارية هدفها التبسيط.
- التداخل بين أجزاء العملية الإدارية يلغي امكانية فصلها.
- أجزاء العملية الإدارية لا تتوالى الواحدة تلو الأخرى.
- تحقيق التكامل من خلال المراحل.

العملية الإدارية

التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - التنسيق - التقرير - الميزانية

- دورة متكاملة من النشاط تتسم بالديناميكية اللامتناهية.
- تجزئة العملية الإدارية هدفها التبسيط وتكاملها يتحقق من استيعاب المراحل.
- التداخل بين أجزاء العملية الإدارية كبير ولا يمكن فصل مرحلة عن أخرى أو الأخذ ببعضها وترك الأخرى.
- أجزاء العملية الإدارية لا تتوالى الواحدة تلو الأخرى.

6

مبادئ إدارة الأعمال

وظيفة التخطيط

أهداف الفصل

- التعرف إلى أهميّة عملية التخطيط
- تحديد المفاهيم الخاصّة بوظيفة التخطيط
- التعرف على أنواع التخطيط و مستوياته
- تصنيف الأهداف

التخطيط

التخطيط هو عملية وضع الأهداف و تحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محدّدة و ضمن معطيات و ظروف محدّدة

الخصائص الثلاث للتخطيط

التخطيط توقعي و مستقبلي بطبيعته

يُترجم بجملة من القرارات

يركزُ على الأهداف المستقبلية المرغوبة

7

مبادئ إدارة الأعمال

وظيفة التنظيم

بعد هذا الفصل ستكون قادرا على

- تعريف مفهوم التنظيم
- إدراك أهميّة التّّظيم للمؤسسة
- معرفة القواعد الأساسية لعملية التّّظيم
- تحديد الهياكل التّّظيمية و العناصر المكوّنة لها

التنظيم؟

يمثل التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ،
إذ بمجرد وضع الخطط يقوم المدير
بمهمة تنظيم و ترتيب مدخلات المشروع
بشكل ملائم و بغرض تنفيذ الخطط .

التنظيم؟

هو الاستخدام المنظم للمصادر المتاحة
والذي يحقق أعلى قدر من ربط المهام
والوحدات ببعضها (التنسيق) بعلاقات ثابتة
بين جميع الأنشطة دون تغيير .

خصائص التنظيم

- وجود هدف مشترك لكل أعضاء المنظمة
- هرمية السلطة
- تقسيم العمل
- تنسيق العمل و الجهود.

تعتمد فعالية البناء التنظيمي على

□ البساطة

الأقسام
السلطة + المسؤولية
تسلسل الأوامر
(حقوق + واجبات)

□ يوضح العلاقة بين

□ مرونة التنظيم وقدرته على مواكبة تغيرات البيئة

أهميّة وظيفة التّنظيم

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية
- توضيح كيفية تدفق العمل
- تحديد قنوات الاتّصال داخل المنظّمة
- توجيه جهود الأفراد بما يحقق الفاعلية و الكفاءة
- تجنب الازدواجية في العمل و تعارض المهامّ

مبادئ التنظيم

1- تسلسل السلطة

2- وحدة الهدف

3- تكافؤ السلطة + المسؤولية

4- ثبات المسؤولية " لا تفوض "

أمام رئيسه

على الصلاحيات الممنوحة له

مساهمته في تحقيق الأهداف

5- المحاسبة ←

6- وحدة الاتجاه: رئيس معين يرأس مجموعة من الأفراد الذين

يؤدون عمل معين

7- المسؤولية: هي ((الأعمال والأنشطة الملزم القيام بها من قبل

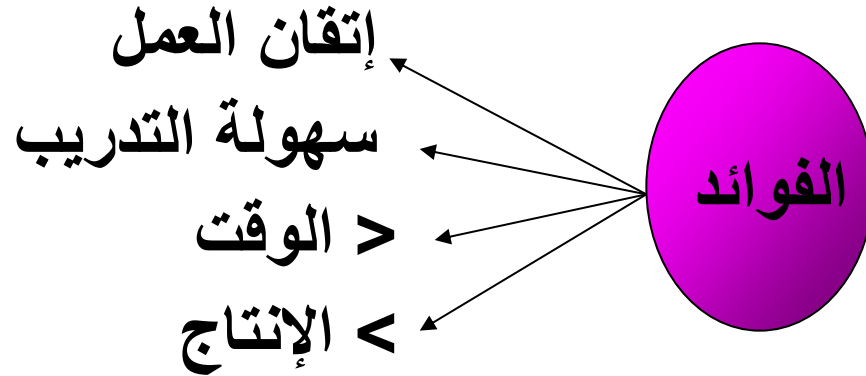
عضو التنظيم))

8- السلطة : القوة أو الحق الممنوح للشخص (للقيام بالمهام + إصدارا لأوامر)

لابد من قبول المرؤوسين للأوامر وليتم ذلك لابد من فهمها
تحقق أهداف التنظيم فقط
تتعارض مع أهدافهم
قادريين على تنفيذها

استخدام قنوات رسمية
اتصال مباشر
الأوامر تصدر من جهة واحدة
حتى يضمن المدير طاعة المرؤوسين لابد من
لتحقيق أهداف التنظيم
المدير لديه قدرات + مهارات
اتصال

9- التخصّص : كل وحدة تقوم بعمل محدد



10- وحدة الأمر : يتلقى الفرد (الأوامر + يرفع التقارير) من وإلى جهة واحدة

11- التفويض : هي ((منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى))

المسئولية # تفوض

السلطة تفوض ويبقى الرئيس مسئول عن كل ما

كلف به الغير

التفويض

أسباب استخدام التفويض :

- إنجاز عمل أكثر
 - تخفيف العبء عليه 000 يتفرغ لـ (التخطيط + رسم السياسات)
 - خبرة بعض المرؤوسين أكثر من رؤسائهم
 - تدريب للعاملين لشغل المراكز القيادية
 - بناء روح الفريق + تسهيل اتخاذ القرارات
- العيوب :

- 1- المبالغة في التفويض ← فلت زمام الأمور .
- 2- في حالة الخطأ يصعب تحديد المسؤولية + التصحيح
- 3- صعوبة التأكد من مطابقة التنفيذ للخطة

القيادة والقوة

Leadership & power

القيادة والقوة

في هذا الفصل سندرس التالي:

- تعريف القوة
- مصادر القوة
- توزيع القوة
- تعريف القيادة
- مناهج دراسة القيادة
- التطور الفكري لمفهوم القيادة

تعريف القوة

قيام شخص بمحاولة تغيير سلوك الآخرين حتى لو كان هذا التغيير غير مرغوب فيه.

مصادر القوة

- قوة الثواب
- القوة القسرية
- القوة الشرعية
- القوة التخصصية
- القوة المرجعية
- قوة المعلومات

تعريف القيادة

التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة.

“القيادة” موضوع شائك

بحث موضوع “القيادة” العديد من الباحثين والمفكرين وشغل
بالهم وأرق فكرهم عبر العصور. تساءلوا “هل يولد الأشخاص
وفيهم الصفات الاستثنائية التي تسمى بعلامات القيادة، أم أن
البيئة والظروف المحيطة بهم هي التي تشكلهم وتجعلهم قادة” ؟

“القيادة” موضوع شائك

يقول أستاذ الإدارة ديفيد هامبتون في كتابه باللغة الانجليزية الإدارة المعاصرة انه في الوقت الذي تعتبر فيه القيادة من أكثر المواضيع التي أشبعت دراسة الا أنها مازالت، في نظره، من المواضيع التي لم تفهم كما يجب. ويستشهد هذا الكاتب بإحدى الدراسات الضخمة التي هدفت الى تلخيص أبحاث عن القيادة. حيث احتوت هذه الدراسة على 150 صفحة من المراجع في موضوع القيادة واستعرضت كل صفحة من صفحات هذا المرجع على ما يقرب من 19 دراسة في القيادة. وقد خصص آخر فصل في هذه الدراسة لسرد مقترحات يستعين بها الباحثين للدراسات المستقبلية في مجال القيادة. وجاء في آخر هذه الدراسة العبارة التالية: “أما بالنسبة لفهمنا نحن لموضوع القيادة فانه يمكن القول بأننا مازلنا في البداية”.

الرجال ثلاثة:

رجل يصنع الحدث

رجل يشاهد الحدث وهو يصنع

رجل يفيق من نومه ليسأل .. ماذا حدث؟

مناهج دراسة القيادة



المنهج الموقفي

- الموقف يصنع القائد
- هذا المنهج يركز على سلوك القائد وأعضاء المجموعة التي يرأسها



منهج السمات

- هناك خصائص تميز القائد عن غيره مثل الذكاء والفتنة وبعد النظر
- وتوفر هذه الصفات تجعله قائدا

التطور الفكري لمفهوم القيادة - 1

حركة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):

- الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج من خلال التركيز على إجراءات وطرق العمل
- استغلال طاقات الأفراد والتعامل معه كأى متغير آخر في العملية الإنتاجية
- التركيز على احتياجات المنظمة بدون النظر إلى احتياجات الأفراد

التطور الفكري لمفهوم القيادة - 2

حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

- تنحصر مهمة القائد في تنسيق جهود افراد واستثمار طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة
- مراعاة الجوانب الإنسانية مصدر رئيسي يستمد منه القائد قوته على التأثير على الأفراد

التطور الفكري لمفهوم القيادة الخلاصة

القائد يهتم بأمرين:

■ المهام الملقاة على عاتقه (الإنتاجية)

■ الجانب الإنساني الذي لا بد أن يهتم به (الأشخاص)

نموذج الاستمرارية في القيادة (تينانوم وشميدت)

أنماط من السلوك القيادي تتراوح بين القيادة التسلطية والديمقراطية المطلقة. اختيار المدير من بين هذه الأنماط السلوكية مرتبط بعدد من المتغيرات المرتبطة بالموقف:

■ طبيعة القرار

■ نوعية المرؤوسين

■ الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها المنظمة

■ درجة نضج القائد ومقومات شخصيته

نموذج الاستمرارية في القيادة (تينانوم وشميدت)

- قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه
- قائد يتخذ القرار ويحاول إقناع المرؤوسين
- قائد يقدم أفكاره ويطلب من المرؤوسين التفكير بشأنها
- قائد يقدم قرار مبدئي قابل للتعديل
- قائد يحدد المشكلة ويطلب تقديم اقتراحات ثم يتخذ القرار
- قائد يحدد إطار المشكلة ويطلب اتخاذ القرار ضمن أهداف وسياسات المنظمة

نموذج الاستمرارية في القيادة (تينابوم وشميدت)

قيادة متسلطة



قيادة ديموقراطية

تركيز على المهام



تركيز على العلاقات الإنسانية

حرية المرؤوسين ومشاركتهم في القرار

استخدام السلطة من قبل القائد

النموذج الموقفى للقيادة (فريد فيدلر) 1

بعد دراسات عديدة توصل فيدلر إلى أن القائد قد يكون فعالاً في حالات دون أخرى:

■ القائد الذي يركز على المهام قد يكون فعالاً في حالات دون أخرى

■ القائد الذي يركز على النواحي الاجتماعية قد يكون فعالاً في حالات دون أخرى

■ يرى فيدلر أن فعالية القيادة تكمن في الموقف

النموذج الموقفي للقيادة (فريد فيدلر) 2

حدد فيدلر ثلاثة عوامل رئيسة تحكم مدى تأثير القائد وتحكمه في مجال عمله:

- علاقة القائد بجماعات العمل (القائد الذي يحظى بتأييد ودعم أعضاء المجموعة لا يحتاج الى مصادر قوة ليكون عنصراً مؤثراً)
- هيكلية العمل (وضوح خطوات العمل وإجراءاته من العوامل التي تساعد على انجازه)
- قوة المنصب وسلطته القانونية (وجود القائد على قمة الهيكل الهرمي للمنظمة تفرض وضع أو امره وتوجيهاته موضع التنفيذ)

نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون)

اعتمد بليك وموتون على متغيرين أساسيين لتحديد
خمس مجموعات من أنماط السلوك القيادي:

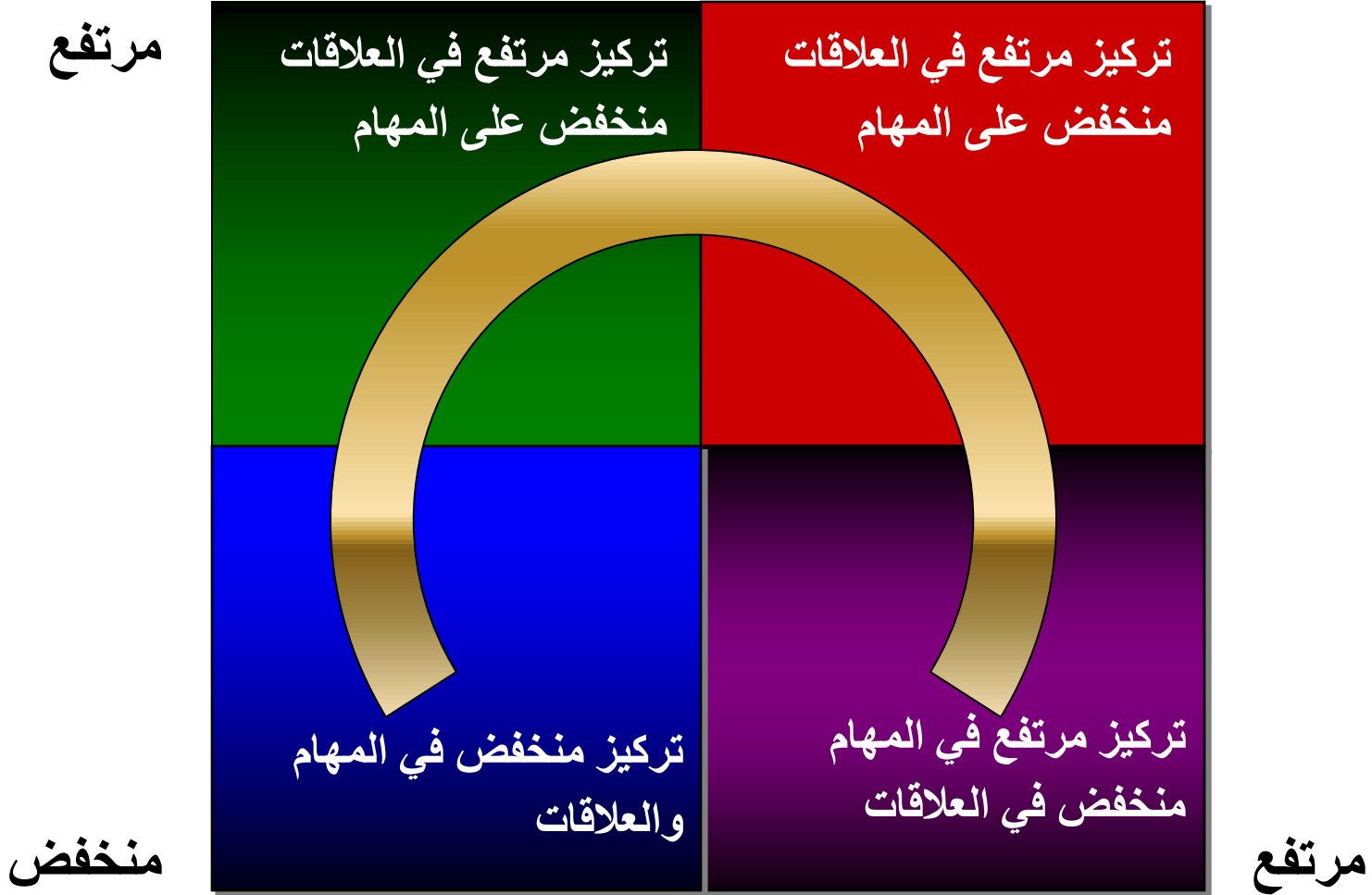
■ درجة اهتمام المدير بالعمل والانتاج

■ مدى تركيزه على الجانب الانساني

نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون)



نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 1



نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 2

يرى هيرسي وبلانشارد أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية
تحدد النمط القيادي الأكثر فعالية:

■ اهتمام القائد ودعمه للمرؤوسين

■ مدى تركيز القائد على المهام

■ مستوى الاستعداد والنضج الوظيفي لدى المرؤوسين
وتحمل المسؤولية والقيام بأداء العمل

نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 3

هناك أربعة أنماط قيادية تتحدد فعاليتها بدرجة نضج المجموعة والقائد ينتقل من أسلوب الى آخر حسب تحول مروؤسية من درجة اللانضج الى مرحلة النضج الكامل فيما يتعلق بعمل أو مهمة معينة:

- الأسلوب القيادي القائم على التوجيه المباشر للمروؤسين
- الأسلوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني
- الأسلوب القيادي المبني على المشاركة
- الأسلوب القيادي المبني وجود درجة نضج عالي لدى المروؤسين

نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 4

الأسلوب القيادي القائم على التوجيه المباشر للمرؤوسين

عندما يكون مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين متدنيا و عندما يحتاج المرؤوسين الى تفاصيل محددة فيما يتعلق بأداء العمل أو عند انعدام الرغبة لدى الجماعة في تحمل المسؤولية. المبالغة في التركيز على الجانب الاجتماعي مع أشخاص في هذا المستوى من النضج قد يفسر على أنه تساهل من قبل القائد

نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 5

الأسلوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني

عندما يكون لدى منسوبي التنظيم الرغبة في الأداء الجيد لكن تنقصهم القدرات والخبرات والمهارات اللازمة وتحمل المسؤولية للقيام بالعمل كما يجب. في هذه الحالة يلزم القائد التوجيه الفعال لمروسيه ومساندتهم ودعمهم نفسياً لتعزيز رغبتهم وحماسهم في أداء العمل من خلال قنوات اتصال فعالة مع المرؤوسين

نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 6

الأسلوب القيادي المبني على المشاركة

عندما يكون لدى الأفراد القدرة على الأداء الجيد لكن الرغبة معدومة بسبب انعدام الأمن والثقة بين الأطراف. مستوى النضج لدى الأفراد في هذه المرحلة معتدل وكل ما يحتاجونه هو افساح المجال لهم للمشاركة الفعالة في كافة الأنشطة التنظيمية وثقة إدارة المنظمة فيهم بدلاً من التوجيه وإصدار الأوامر

نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) 7

الأسلوب القيادي المبني وجود درجة نضج عالي لدى المروّوسين

عندما تصل درجة نضج المرؤوسين الى مستوى عال ولديهم القدرة والرغبة والثقة في النفس على القيام بواجباتهم وتحمل المسؤولية. مسؤولية القائد تنحصر في رسم السياسات العامة والخطط ويترك كيف ومتى تنفذ للمرؤوسين

دراسة جامعة ميتشيجان 1

هدفت هذه الدراسات إلى معرفة النمط أو الأسلوب القيادي الأكثر فعالية في التأثير على أداء المرؤوسين وركزت على تحديد العلاقة بين سلوك القائد ومستوى الأداء لدى مرؤوسيه وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أساليب متعددة للقيادة تنحصر بين أسلوبين:

■ القائد الأكثر اهتمام بالإننتاجية

■ القائد الأكثر اهتماما بالجوانب الاجتماعية والإنسانية

دراسة جامعة ميتشيجان 2

القائد الأكثر اهتمام بالإنتاجية يتميز أسلوبه بالآتي:

- الرقابة والاشراف المباشر
- الاهتمام بالكميات المنتجة من العمل
- التركيز على الجودة
- استخدام الأفراد كوسيلة لرفع المستوى الإنتاجي
- الاعتماد على الأنظمة واللوائح لتحقيق الأهداف السالفة الذكر

دراسة جامعة ميتشيجان 3

القائد الأكثر اهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية يتميز أسلوبه بالآتي:

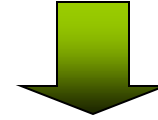
- يهتم بشؤون العاملين
- بناء العلاقات الجيدة والصدقة
- تنمية قدرات العاملين وحل مشاكلهم
- يفضل العمل الجماعي والرقابة الذاتية

دراسة جامعة ميتشيجان 4



القائد الأكثر إهتماما بالجوانب الإنسانية

- يهتم بشئون العاملين
- يبني الصداقات والعلاقات
- ينمي قدرات العاملين ويحل مشاكلهم
- يفضل العمل الجماعي والرقابة الذاتية



القائد الأكثر إهتماما بالإنتاجية

- يهتم بالرقابة والإشراف المباشر
- يهتم بكمية الإنتاج
- يركز على الجودة
- يستخدم الأفراد كوسيلة لرفع الإنتاج
- يعتمد على الأنظمة في تحقيق الأهداف

دراسة جامعة ميتشيجان 5

استنادا على النموذج السابق رأى الباحثون أن :

- الأسلوب القيادي الأكثر إهتماما بالإنسان يعتبر أكثر فعالية
- القيادة الفعالة تركز على التخطيط والتنسيق والإشراف وتترك للمرؤوسين الأعمال الجزئية
- القائد الفعال هو الأكثر دعما لاحتياجات الأفراد
- القيادة الفعالة تعتمد على الإشراف العام وليس المباشر
- الأسلوب القيادي الفعال هو الذي يسمح للمرؤوسين بنوع من الاستقلالية ليختاروا الطريقة التي يؤدون بها عملهم

نظرية طريق الوصول للهدف (روبرت هاوس)

بنيت هذه النظرية على أساس مبدأ التوقع. تحقيق أهداف الفرد مرهون برفع أدائه للمستوى الذي تحدده المنظمة. دور القائد هنا يتمثل في التالي:

- إبراز أهمية الأهداف التي يرغب الأفراد في تحقيقها
- جعل هذه الأهداف ذات قيمة في نظرهم
- مساعدة المرؤوسين في توضيح هذه الأهداف وإبرازها
- ربط هذه الأهداف بمستوى إنتاجي محدد
- العمل بجدية ومساعدة المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف

صناعة القرار

DECISION MAKING

صناعة القرار

في هذا الفصل سندرس التالي:

- تعريف صناعة القرار
- طبيعة القرار الإداري
- مناهج صناعة القرار
- أنواع القرارات
- خطوات صناعة القرار
- المؤثرات الشخصية على صناعة القرار

صناعة القرار

أسلوب إداري يمكن المدير من الوصول إلى قرارات من خلال تحليل المعلومات و تقييم البدائل واختيار أفضل السياسات أو الطرق

اتخاذ القرار

اختيار المدير لبدائل من البدائل المتاحة أمامه بما يتيح له تحقيق أهداف المنظمة

طبيعة القرار الإداري

تختلف القرارات من حيث:

- درجة أهميتها وتأثيرها
- مستواها في البناء التنظيمي
- حدة ضرورتها من حيث درجة السرعة المطلوبة
- درجة تعقيدها

محور القرار

نوعية المعلومات ووفرتها لدى صانع القرار تحدد مدى ثقته في قراره المتخذ

نماذج من القرارات

- قرار بالغ الأهمية يتعلق بالرد على هجوم عدائي محتمل
- قرار عادي بتكليف أحد الموظفين بالعمل بعد نهاية الدوام الرسمي
- قرار تطويري يتعلق بتطبيق التصحيح الآلي لإجابات الطلاب
- قرار يتطلب تنفيذه مبالغ مالية باهظة مثل تنفيذ مشروع الجسور في شارع الستين
- قرار لا يتطلب نفقات مالية إطلاقاً مثل إعاره موظف لجهة خارجية
- قرار يتطلب وقتاً للدراسة مثل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة
- قرار في حالة طوارئ مثل قرارات الدفاع المدني أو قرار جراح لإنقاذ حياة مريض
- قرار مصلحة عامة مثل قرار منع استيراد أو بيع أو تركيب أو تصنيع جميع أنواع أجهزة (الإنذار) والأجهزة الضوئية والصوتية والأنوار التحذيرية المشابهة لمركبات الطوارئ على السيارات العادية
- قرارات احترازية مثل قرار عدم ترك المكاتب مفتوحة إذا لم يكن المسؤول عن المكتب موجوداً وعدم تسليم نسخ من المفاتيح لعمال النظافة

أهمية القرار تقاس بـ:

- مدى تأثير القرار على نوعية الخدمة المقدمة
- مدى تأثير القرار على العنصر البشري
- مدى تأثير القرار على المركز المالي للتنظيم
- مدى تأثير القرار على ممتلكات التنظيم

أسئلة هامة

- كيف يمكن للقادة الإداريين حصر البدائل المتاحة أمامهم؟
- كيف يمكن للقادة الإداريين أن يختاروا من بين البدائل؟
- كيف يمكن تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري؟
- ما هي أهم العقبات التي تحد من اتخاذ قرار إداري فعال؟

مشكلة

تهرب بعض قائدي المركبات من ضعاف النفوس من دفع تكلفة الوقود للعاملين في المحطات

القرار

قرار سمو أمير منطقة مكة المكرمة لاعتماد توصيات اللجنة التي تم تشكيلها

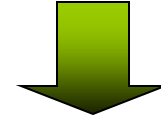
- إلزام أصحاب محطات الوقود بوضع مصائد للكفريات
- التنبيه على العمال بعدم حمل مبالغ نقدية كبيرة أثناء تأديتهم العمل
- نصب كاميرات الدائرة التلفزيونية المغلقة
- عمل مطبات صناعية قبل بوابة الخروج وعمل بوابة وكشك لمراقبة المحطة
- استخدام بطاقات ممغنطة خاصة بمضخات الوقود يمكن إدخالها بالمضخة لتعمل آليا لتعبئة الوقود وربطها آليا كالمعمول به في الشبكة السعودية للبنوك
- وجود محاسب خاص لديه قدرة التحكم آليا بتشغيل مضخات الوقود بعد تسديد قيمة الكمية المطلوبة نقدا
- أن يتم توظيف السعوديين لدى أصحاب محطات الوقود للإشراف على العاملين لضمان اتباع التعليمات وتطبيقها

مناهج صناعة القرار



المنهج السلوكي

المنهج التقليدي العقلاني



المنهج التقليدي العقلاني

يفترض هذا المنهج:

- توفر المعلومات الكافية عند متخذ القرار
- توفر المعلومات عن كافة البدائل
- متخذ القرار قادر على ترتيب البدائل
- هدف صانع القرار اختيار البديل الأمثل

المنهج السلوكي

يفترض هذا المنهج:

- النظام غير قادر على توفير كل المعلومات وإن توفرت فقد لا تكون مفيدة
- متخذ القرار لا يملك القدرة الذهنية للتعامل مع كل المعلومات المتوفرة لديه
- متخذ القرار لا يستطيع حصر كل البدائل المتاحة
- عدم توفر القدرة والرغبة لتحدي النتائج المتوقعة لكل بديل
- الفرد محدود عقليا في استيعاب الظروف والتغيرات التي لها علاقة بموضوع القرار
- قد لا تتفق مصالح المنظمة مع المصالح الشخصية لمتخذ القرار

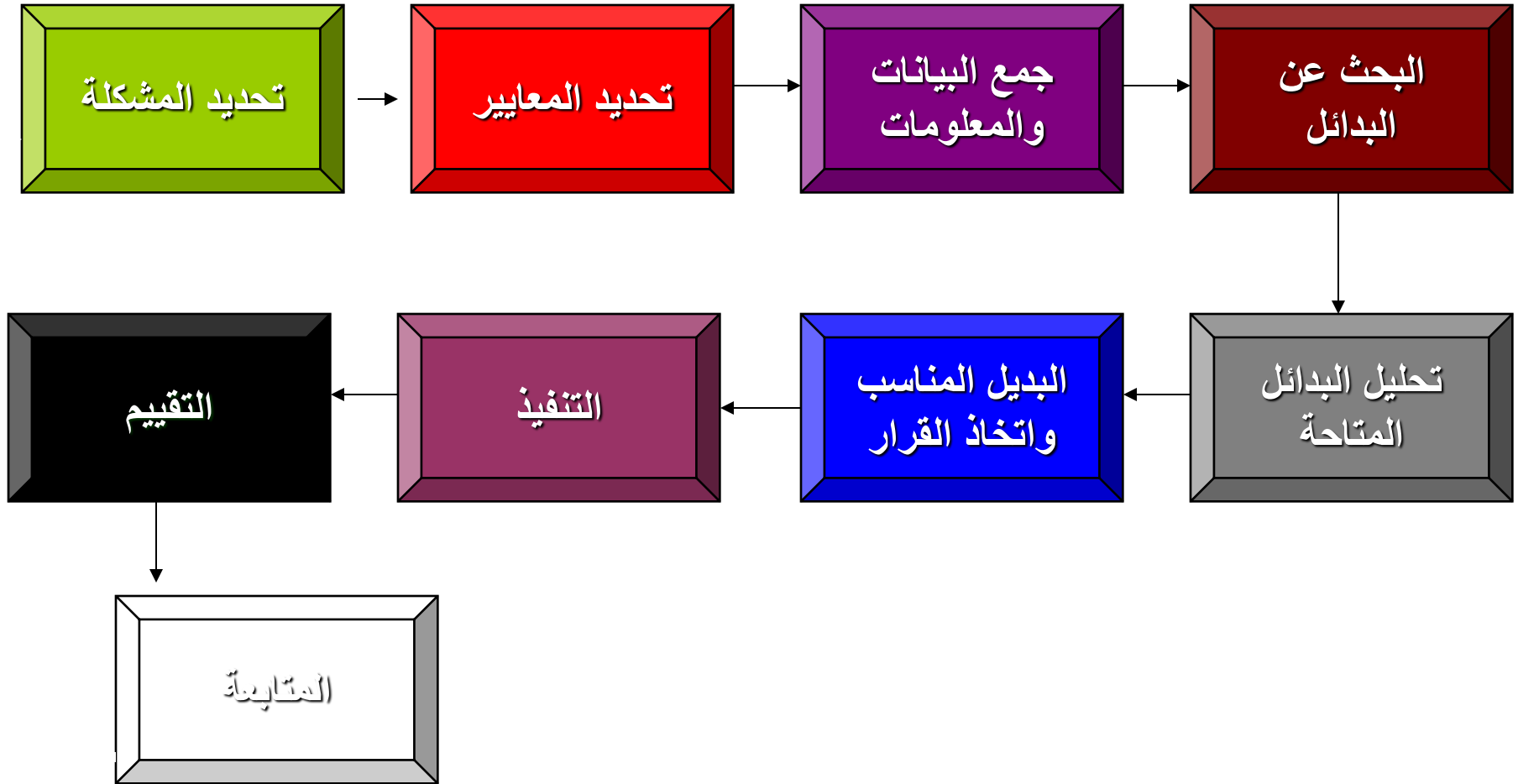
صعوبات استخدام المنهج التقليدي العقلاني

- اختلاف الإدراك من شخص لآخر يؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة
- إدراك وقيم واتجاهات الأفراد تؤثر في سلوكهم عند اتخاذ القرار
- جمع المعلومات أثناء مراحل صناعة القرار يعترضها عدد من الصعوبات مثل التكلفة والوقت وأحيانا تعذر الحصول على المعلومة
- محدودية استخدام المعلومات من قبل متخذ القرار
- معايير وقواعد المفاضلة بين البدائل المتاحة قد لا تكون ثابتة وواضحة

أنواع القرارات

- **القرارات المبرمجة:** وهي التي تتخذ للتعامل مع مشكلات روتينية متكررة وحلها من خلال إجراءات ثابتة ومتعارف عليها وتتسم بالخصائص التالية:
 - غالبا ما يكون متخذو مثل هذه القرارات في المستوى الأوسط والتنفيذي
 - ظروف مثل هذه القرارات ثابتة ويمكن توقعها
 - درجة المخاطرة تكون معدومة أو قليلة
 - في أغلب الأحيان تتوفر المعلومات الكافية
- **القرارات غير المبرمجة:** وتتعلق برسم السياسة العامة للمنظمة أو بحالة أزمة أو مشاكل مفاجئة

خطوات صناعة القرار الإداري



خطوات صناعة القرار الإداري

أولاً: الشعور بالمشكلة والحاجة لاتخاذ قرار. هذه المرحلة من مراحل صناعة القرار تتأثر بمتغيرات سلوكية تشمل الاستعداد المسبق لدى الفرد لفهم واستيعاب هذه الحالة موضع القرار ، قيم الفرد ، اتجاهاته ، مستوى إدراكه

(ظاهرة الغياب والتأخر عن العمل)

- هل سبب هذه الظاهرة عدم وجود نظام رقابي صارم
- هل سبب هذه الظاهرة انخفاض الروح المعنوية
- هل سبب هذه الظاهرة متعلق بعدم فاعلية نظام الأجور والحوافز

خطوات صناعة القرار الإداري (تابع)

ثانياً: لابد من وضع معايير واضحة تستخدم للمفاضلة بين البدائل المتاحة بحيث تكون:

- ضمن الإطار العام لسياسة المنظمة
- متفقة مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها
- مناسبة لإمكانيات المنظمة المالية والبشرية

ثالثاً: جمع البيانات والمعلومات اللازمة الدقيقة والحديثة من مصادرها سواء كانت آراء ووجهات نظر أو أرقام وإحصائيات

خطوات صناعة القرار الإداري (تابع)

رابعاً: تحديد البدائل مع الأخذ في الاعتبار السلطة الممنوحة لمتخذ القرار والوقت المتاح أمامه والمعوقات الاقتصادية والمعايير الاجتماعية ومدى توفر الإمكانيات البشرية والتكنولوجية

خامساً: تحليل وتقييم البدائل باستخدام المعايير التي سبق لمتخذ القرار تحديدها وفي ضوء أهداف وخطط وسياسات المنظمة

خطوات صناعة القرار الإداري (تابع)

سادساً: اختيار البديل المناسب القابل للتطبيق العملي والذي يساهم بفعالية في تحقيق الهدف ويتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية من عادات وتقاليد وقيم ويتسم بسهولة التنفيذ ويحظى بالقبول من قبل أفراد المنظمة ويتفق مع قيم المنظمة ونظمها وإجراءاتها

سابعاً: التنفيذ والتقييم والمتابعة حتى لا تتعدد تفسيراته وتذليل ما قد يعترض التنفيذ من مشكلات والمساهمة إما بحلها أو الحد منها بقدر الإمكان وحتى يمكن تعديل القرار أو إلغاؤه

المؤثرات الشخصية على صناعة القرار

يختلف فهم واستيعاب الأشخاص للحقائق والمعلومات المتاحة في الجوانب التالية:

■ القدرات التحليلية

■ الحذر

■ المخاطرة

■ التفاؤل

■ الاعتماد على الغير

■ مستوى الطموح

■ الثقة بالنفس

■ القدرة على الإبداع

قرارات للمناقشة

قرارات تحت النظر في مجلس الشورى:

- منع الأجانب من ممارسة أو المشاركة في أي نشاط تجاري وبما لا يتعارض مع نظام الاستثمار الأجنبي (الاقتصادية 16/12/2002م ص: 11)

سؤالان

- ما هي الخلفيات التي دعت لدراسة هذا الموضوع من قبل مجلس الشورى؟
- كيف يمكن التوفيق بين هذا القرار والرغبة في تشجيع الاستثمار الأجنبي؟

قرارات للمناقشة

قرارات تحت النظر في مجلس الشورى:

- تحديد الساعة 9 مساءً كموعد لإغلاق المحلات التجارية بدلاً من 12 ليلاً (الاقتصادية 16/12/2002 م ص: 11)

سؤالان

- ما هي الخلفيات التي دعت لدراسة هذا الموضوع من قبل مجلس الشورى؟
- ما هي التأثيرات التي يمكن أن تحدث على قطاع الأعمال فيما لو صدر هذا القرار؟

قرارات للمناقشة

قرارات تحت النظر في مجلس الشورى:

■ إزام الأطباء في المستشفيات الحكومية والأهلية بالتأمين ضد الأخطاء الطبية التي يرتكبونها وإعطاء تعويض لصالح المريض في حالة إصابته بأضرار (الاقتصادية 16/12/2002م ص: 1)

سؤالان

- ما هي الخلفيات التي دعت لدراسة هذا الموضوع من قبل مجلس الشورى؟
- ما هي النتائج المحتملة لتطبيق مثل هذا القرار على شركات التأمين والمريض وقطاع الأعمال والجهات الصحية الحكومية والمستشفيات الحكومية والخاصة؟

قرارات المناقشة

قرارات تم اتخاذها:

- قرار وزارة الحج بتقليص مدة تأشيرة العمرة للمستفيدين منها من خارج المملكة إلى شهر واحد بدلا من ثلاثة شهور بحيث يتم توزيع التأشيرات على مدى 9 شهور (الاقتصادية 15/12/2002 م ص: 1)

ثلاثة أسئلة

- ما هي الخلفيات التي دعت لاتخاذ مثل هذا القرار؟
- ماهي التأثيرات المحتملة لهذا القرار؟
- هل تتوقع أن تعيد وزارة الحج النظر في هذا القرار والقيام بتعديله.. ولماذا؟

الرقابة

CONTROLLING

الرقابة

في هذا الفصل سندرس التالي:

■ مفهوم الرقابة

■ خطوات إجراء الرقابة

■ أنواع الرقابة

مفهوم الرقابة

- التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة وتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل التقويم ومنع التكرار
- قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة

1
وضع المعايير

2

تقييم الأداء الفعلي وفق المعايير

3

تصحيح الانحراف

وضع المعايير

المعايير نوعان:

- معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية
- زيادة معدلات القوى العاملة الصحية (طبيب واحد لكل 500 نسمة ، تدريب 4200 طبيب، 5880 ممرضا، 7560 فنيا)
- معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

تقييم الأداء الفعلي وفق المعايير

جوهر عملية الرقابة وتتضمن مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط لها وفق المعايير الموضوعية. ودرجة الاختلاف قد تكون سالبة أو موجبة

تصحيح الانحراف

تقصي أسباب الانحراف وتحديد أسبابها سواء كانت تكنولوجية، مالية، تنظيمية، ظروف العمل، عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية حيث أن معرفة هذه المتغيرات تساعد في معالجة الانحرافات

الرقابة الداخلية

الرقابة التي تمارسها الأنظمة على نفسها وهي ضرورية وحيوية وفعاليتها ولا تهدف لتصيد الأخطاء بقدر ما هي موجهة لمعالجة القصور والانحرافات يتوقف على العناصر التالية:

■ وجود هيكل تنظيمي يحدد المسئوليات والصلاحيات ونطاق الإشراف

■ مشاركة العاملين واقتناعهم بموضوعية وعدالة مقاييس الأداء

الرقابة الخارجية

الرقابة التي تمارسها جهات مركزية تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء الوزارات والمصالح الحكومية ومهمتها التأكد من التزام الجهات الحكومية بمراعاة الأنظمة والقوانين واللوائح التي وضعتها الدولة لسير الأجهزة الحكومية

الاتصالات الإدارية

COMMUNICATION

الاتصالات الإدارية

في هذا الفصل سندرس التالي:

- طبيعة ومفهوم الاتصالات
- الأسباب التي تدعو للاتصال
- أهمية الاتصالات
- عناصر عملية الاتصال
- أنواع الاتصال
- الاتصال وصناعة القرار
- معوقات الاتصالات الإدارية
- التغلب على معوقات الاتصال

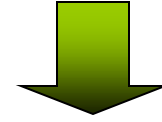
طبيعة ومفهوم الاتصال

تحتاج المنظمة عند ممارسة نشاطها إلى موارد مادية وبشرية، وفي عملية تدبير هذه الموارد تجري العديد من الاتصالات. وعند تدبير هذه الموارد تستمر عملية الاتصال بين كافة أعضاء المنظمة سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

الاتصال

ارسال واستقبال المعلومات بين الناس

الأسباب التي تدعو للاتصال



الاتصال بين العاملين

الاتصال بين الإدارة والعاملين

- لتبادل أفكار
- لجمع المعلومات
- لتلبية حاجة الموظف للدعم والمساندة

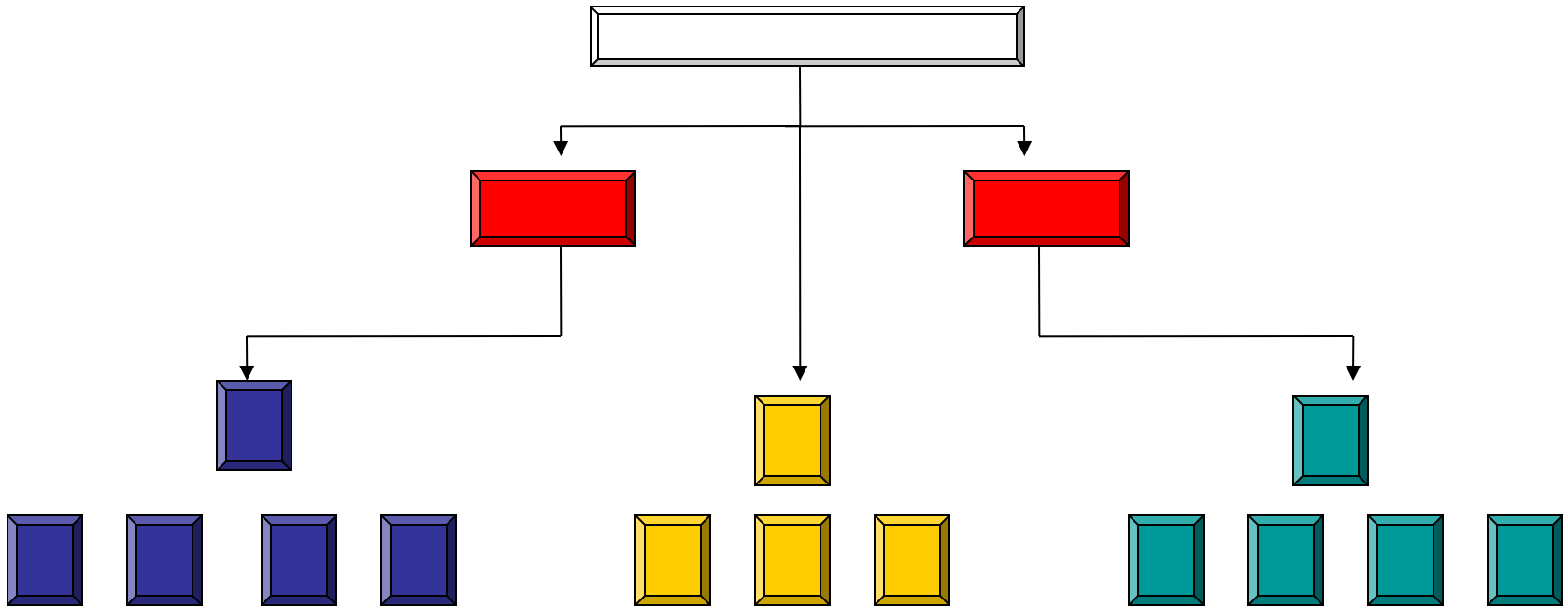
- لتنفيذ المهام والانضباط الداخلي
- لتمرير القرارات والتعاميم
- لتعريف كل فرد بدوره داخل المنظمة
-

أهمية الاتصالات

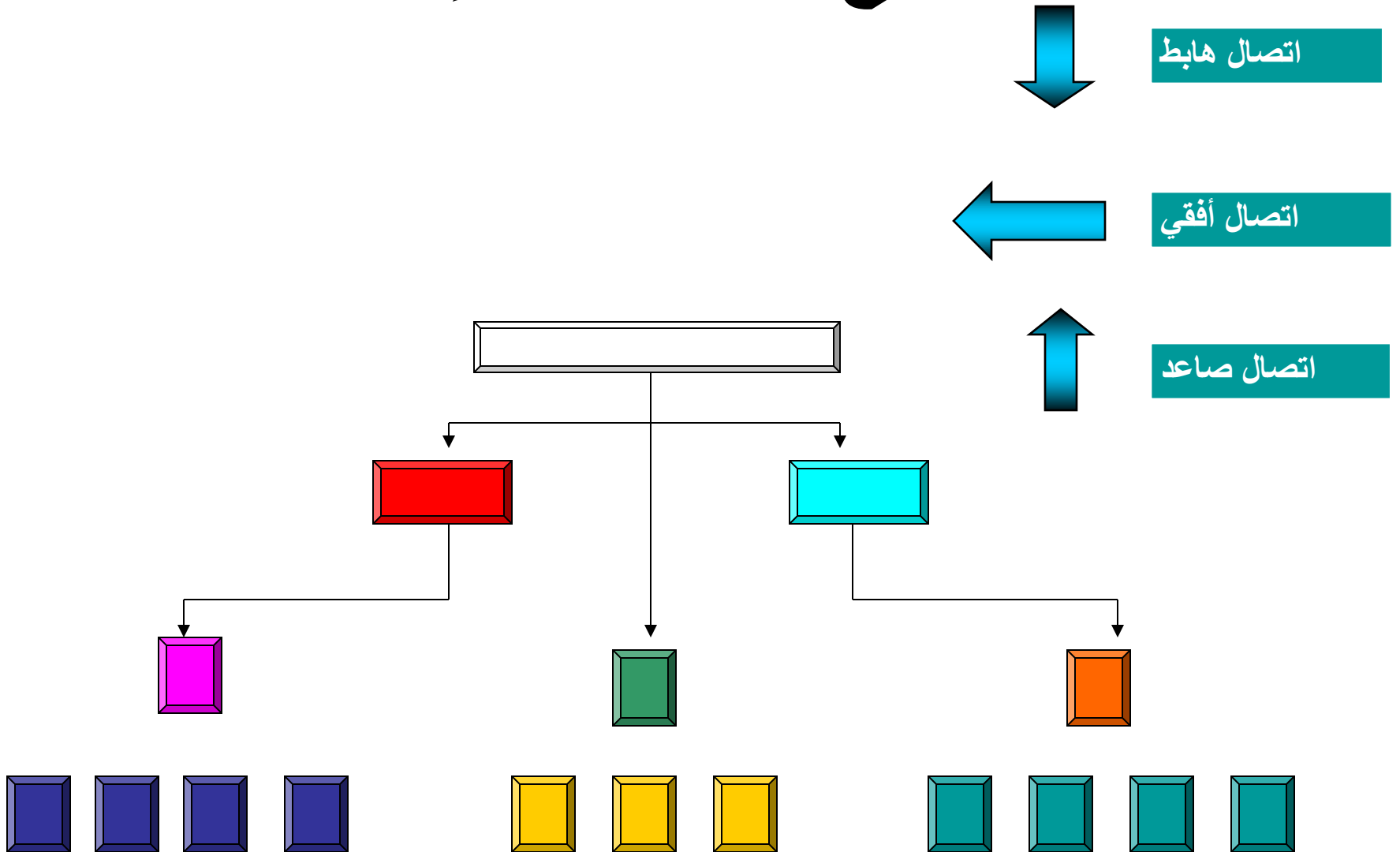
- توفير الوقت والجهد والمال وزيادة الإنتاجية
- تدارك المشاكل قبل حدوثها
- تزويد واضعي السياسات والخطط بالمعلومات من مواقع التنفيذ
- تنسيق انسياب العمل
- الإشراف على الآخرين
- تنمية العلاقات مع الآخرين
- تطوير السلع والخدمات
- إعادة صياغة الانطباع العام عن المنظمة

أهمية الاتصال

كلما كبرت الفجوة بين متخذي القرار والمنفذين كلما دعت الحاجة إلى الاتصالات



أنواع الاتصالات الإدارية



الشروط المطلوبة في إداري الاتصال

- التصرف المنطقي ، الاستيعاب، حسن التصرف، ضبط الأعصاب ، الإنصات
- الثقة في النفس وفي الطرف الآخر لتوفير المناخ المناسب لنجاح الاتصال
- فهم اللغة المستخدمة في الرسالة حتى يتحقق الهدف من الاتصال
- إجراء الاتصال في الوقت المناسب

معوقات الاتصال الإداري

- عدم وجود لغة مشتركة بين الطرفين
- التشويش، إحداث تغيير في المعلومات المنقولة أثناء مرورها بالمستويات الإدارية، إضافة معلومات أخرى
- تأثير الإدراك مما يؤثر على فهم المستقبل للرسالة المرسلة إليه
- الدفاع عن النفس
- ضغط العمل والإجهاد
- درجة مصداقية مصدر المعلومات

التغلب على معوقات الاتصال الإداري

- اختيار القناة المناسبة للاتصال (كتابي، شفهي، تليفون، فاكس)
- الإعداد الجيد للرسالة قبل إرسالها
- التأكد من أن المستقبل قد فهم الرسالة بالمعنى المقصود
- التحديث المستمر لوسائل الاتصال
- اختصار قنوات الاتصال
- تدريب العنصر البشري على الاتصال الجيد

التنسيق

COORDINATING

التنسيق

في هذا الفصل سندرس التالي:

- تعريف التنسيق
- أهمية التنسيق
- وسائل التنسيق
- مبادئ التنسيق
- العوامل التي تساعد على التنسيق الفعال
- أنواع التنسيق

تعريف التنسيق

- الربط بين الأنشطة والأعمال المراد تحقيقها
- اللحام الذي يربط بين أنشطة الإدارة وأقسامها وفروعها والجهات ذات العلاقة بالمنظمة
- التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها
- التنسيق الممتاز هو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها
- الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف لتوجيه العاملين نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين

مزايا التنسيق

- يضمن تفاعل الوظائف في المنظمة بأقل تضارب أو ازدواجية وأعلى فعالية
- ينظم الجهود الجماعية
- يحدد المدة الزمنية المطلوبة وتزامن حدوثها
- يحدد الأهداف المراد تحقيقها
- يساهم في توزيع المسئوليات
- يساعد في توضيح الخطط والسياسات العامة للمنظمة
- يحدد العلاقات بين المنظمة وفروعها

وسائل التنسيق

- اللجنة التي تجتمع لمناقشة الأمور وتعرف كل عضو بدوره
- اجتماعات فرق العمل
- الإرشادات التي تضعها الإدارة العليا وتعرضها على العاملين
- الاتصالات المكتوبة

عوامل التنسيق الفعال

- التخطيط السليم
- التنظيم الجيد
- التفويض وإعطاء الصلاحيات بطريقة واضحة
- توفير المعلومات والبيانات
- مشاركة العاملين من خلال الاقتراحات

أنواع التنسيق

- التنسيق الداخلي
- التنسيق الخارجي
- التنسيق للإجراءات
- التنسيق الرأسي
- التنسيق الأفقي
- التنسيق المادي أو المالي
- التنسيق الزمني
- التنسيق على مستوى الأشخاص
- التنسيق على مستوى الجماعة

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

- إدارة المعرفة (Knowledge Management)
- الحوكمة
- إدارة المنظومة المعلوماتية
- إدارة الجودة الشاملة
- الإدارة الإلكترونية
- نماذج التصرف الحديثة (Fashion Waves):
Leadership, Team building, Coaching, Benchmarking
- الإدارة الدولية للموارد البشرية (International Human Resource Management)