

ملخص

مبادئ الإدارة
أ. مضاوي الشمري

المديرون والإدارة

الطبيعة المتغيرة للإدارة The Changing Nature of Management

يتحمل المديرون مسؤولية تسيير الأعمال فيتخذون القرارات التي تحدد ما ينبغي للمنظمة أن تفعله بالإضافة إلى أدائها ، ويختارون الموارد البشرية والموارد الأخرى اللازمة لإدارة عمل المنظمة، ويجب أن يضمن المديرون أيضاً تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات.

وظائف الإدارة Management Functions

يمكن تعريف الإدارة Management بأنها عملية تنفيذ أهداف المنظمة من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية والموارد الأخرى مثل المال والمنشآت والمعدات والمواد ..

تتوزع الأعمال الرئيسة لجميع المديرين ضمن خمس وظائف هي التخطيط والتنظيم، والتوظيف والتوجيه والرقابة.

التخطيط Planning يشمل تحليل المعلومات واتخاذ القرارات بشأن ما يجب فعله

التنظيم Organizing يُعنى بتحديد طريقة تنفيذ الخطط بفعالية كبيرة وترتيب الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

التوظيف Staffing يركز على تعيين الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتنفيذ العمل.

التوجيه Directing يتطلب العمل مع الموظفين للتأكد من أن لديهم الدافع والموارد اللازمة للمساعدة على تنفيذ الخطط وإنجاز العمل.

الرقابة Controlling تشمل تقييم النتائج بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطط.

المديرون والموظفون Managers and Employees

يؤدي كثير من الموظفين في المنظمة مهام قد تتدرج ضمن نشاطات الإدارة فقد يعدون خططا لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، أو ينظمون مساحة العمل الخاصة بهم أو المواد اللازمة لتأدية مهامهم بكفاءة

يؤدي المدير Manager الوظائف الإدارية الخمس بشكل دوري ويتمتع بالسلطة على وظائف وأفراد آخرين.

مستويات الإدارة Levels of Management

المشرف Supervisor هو المدير الذي يتمحور عمله الأساسي حول توجيه عمل الموظفين، ويشكل المشرفون المستوى الإداري الأول في المنظمة، وغالبا ما يؤديون أعمالا غير إدارية إلى جانب الإشراف على عمل الآخرين، ويمثل المشرفون قاعدة هرم الإدارة.	المدير الأعلى Top Manager هو مدير عالي المستوى يخصص معظم وقته للوظائف الإدارية وللقارات التي تؤثر في المنظمة بكاملها، ويتلقى المدير في هذا المستوى التقارير من مديرين آخرين، ويشكلون رأس هرم الإدارة	ينجز المدير المتوسط Middle Manager جميع الوظائف الإدارية، غير أنه يختلف مستويات الإدارة ضمن المنظمة. يخصص معظم وقته لإنجاز عمل محدد ضمن وظيفة إدارية واحدة أو يكون مسؤولا عن قسم معين من عمليات المنظمة. ويمكن للمدير المتوسط أن ينجز نشاطات تخطيط مفصلة، أو أن يدير خط إنتاج معين أو أن يكون مسؤولا عن قسم متخصص مثل أمن المعلومات.
--	---	---

التطور التاريخي للإدارة The Historical Development of Management

الثورات الصناعية الأربع The Four Industrial Revolutions



الثورة الصناعية الأولى (الصناعية) The First Industrial Revolution (Industrial) أدى اختراع الآلات المتقدمة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر إلى تسريع عملية تحويل المواد الأولية، وبدأت الآلات تستبدل القوى العاملة من بشر وحيوانات في أعمال الإنتاج، مما أحدث تغييرًا كبيرًا على الصعيد الاجتماعي وعلى صعيد الأعمال التجارية. وبدأت المصانع في إنتاج السلع بكميات ضخمة باستخدام عمليات موحدة، وقد عرفت هذه الحقبة بالثورة الصناعية الأولى

الاتجاهات المتغيرة للإدارة Changing Approaches to Management

الإدارة الكلاسيكية Classical Management

تهتم الإدارة الكلاسيكية Classical Management بدراسة طريقة تنظيم العمل والإجراءات المتبعة لإنجازه بهدف زيادة إنتاجية العاملين ويتم تنظيم أماكن العمل بطريقة تسهل الوصول إلى الأقسام والمواد الجاهزة، مما يتيح العمل بسرعة.

الإدارة التنظيمية Administrative Management

تحدد الإدارة التنظيمية Administrative Management أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم وإدارة المنظمة، وقد أسفرت عن عدة مفاهيم، مثل تعدد مستويات الإدارة، وإنشاء أقسام متخصصة داخل المنظمة، وتحديد طبيعة الأعمال التي ينبغي لجميع المديرين تأديتها لكي تعمل المنظمة بفعالية.

الإدارة السلوكية Behavioral Management

مبادئ الإدارة السلوكية Behavioral Management التي تسعى إلى تحسين التنظيم من خلال فهم محفزات الموظفين وسلوكهم. ويطلق عليها أحيانًا مسمى: إدارة العلاقات الإنسانية

الإدارة العلمية Scientific Management

في أوائل القرن العشرين، تم تقديم مفهوم الإدارة العلمية من قبل فريدريك تايلور، الذي أكد أنه يمكن استخدام البيانات لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة

الإدارة العلمية Scientific Management الدراسة الدقيقة والموضوعية للقرارات والإجراءات الإدارية من أجل تحسين عمل الشركات والمنظمات.

الكفاءة Efficiency هي مقياس للإنتاجية مقارنة بالجهد المبذول

الفعالية Effectiveness هي مقياس لمدى نجاح شيء ما في تحقيق نتائجه. ومع ذلك، فإن الكفاءة والفعالية متباينتان

إدارة الجودة Quality Management الالتزام التام للفرد أو المنظمة بتحسين جودة الإجراءات أو المنتجات من خلال تقليل الهدر والأخطاء والعيوب. وترتكز إدارة الجودة على استخدام المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات، وعلى الاستمرار في البحث عن سبل التحسين،

الإدارة في القرن الحادي والعشرين Managing in the Twenty-First Century

التغيرات والتحديات التي يواجهها المديرون Changes and Challenges for Managers

تتميز الأعمال بالتغير المستمر، لكن التغير الذي تواجهه الأعمال اليوم يتصف بثلاث سمات: أولاً، يتواتر التغير بسرعة هائلة. ثانياً، تسبب مجموعة التغيرات التي يجب التعامل معها في نفس الوقت كثيراً من التحديات. ثالثاً، غالباً ما يترك التغير أثراً كبيراً ويؤثر التغير على المديرين بطرائق كثيرة. وتشمل أبرز التحديات والتغيرات في كل من:-

- القوى العاملة
- طبيعة العمل
- المنافسة، المنافسة التجارية Business Competition هي تسابق المنظمات على كسب العملاء. ويشهد جانبان من المنافسة التجارية تغيراً مستمراً، الأول موقع المتنافسين وعددهم، والثاني يتعلق بكفاءة الإنتاج.
- التقنية.

تطوير استراتيجية الإدارة Developing a Management Strategy

ويقصد باستراتيجية الإدارة : Management Strategy الاتجاه العام الذي يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة

وهناك أربع عوامل تتحكم في استراتيجية الإدارة

١. المنظمة

٢. العمل

٣. بيئة المنظمة

٤. الإدارة

زيادة فعالية الإدارة Management Effectiveness

الأدوار الإدارية Management Roles

يشير الدور الإداري Management Role إلى مجموعة من النشاطات التي تشكل حيزاً مهماً من وظيفة المدير. ويمكن القول إن المديرين الناجحين يجيدون التواصل وبناء العلاقات واتخاذ القرارات.

بادئ الإدارة الفعالة Principles of Effective Management

مبادئ الإدارة Management Principles هي إرشادات أساسية تستند إليها قرارات المديرين وتصرفاتهم. وقد لاقت المبادئ الإدارية الآتية قبولا كممارسات فعالة:

١. يُظهر المديرون الفعالون التزامهم باستمرارية نجاح المنظمة.
٢. يكون المديرون الفعالون مسؤولين عن تطوير الخطط وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
٣. يحدد المديرون الفعالون الموارد التي تحتاج إليها المنظمة.
٤. ينظم المديرون الفعالون عمل المنظمة وينسقونه بشكل يضمن كفاءة العمليات وفعاليتها.
٥. يشيد المديرون الفعالون بأهمية الموظفين، ويهتمون باحتياجاتهم كما يهتمون بأهداف المنظمة وعملياتها.
٦. يراقب المديرون الفعالون النشاطات والنتائج بهدف تحديد طرائق لتحسين أداء المنظمة.
٧. يجب أن يحافظ المديرون على الاتساق والموضوعية في عملهم، وألا يطلقوا الأحكام، أو أن يتحيزوا في قراراتهم، أو أن يتصرفوا انطلاقاً من مصلحتهم الشخصية بدلاً من مصلحة المنظمة وموظفيها.
٨. يستعد المديرون الفعالون لعملهم بدقة، ويخصصون الوقت لجمع المعلومات ومراجعتها قبل التصرف ويفكرون كذلك في التأثيرات المحتملة لقراراتهم على سائر أقسام المنظمة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:
١. أي وظيفة من الوظائف الآتية لا تدرج ضمن الوظائف الإدارية الخمس؟

أ. التخطيط

ب. إعداد الميزانية

ج. التوظيف

د. الرقابة

٢. المستوى الإداري الذي يخصص معظم وقته للتخطيط هو

أ. المشرفون

ب. المديرون المتوسطون

ج. المديرون العليون

د. تخصص كل المستويات نفس المقدار من الوقت للتخطيط

٣. السبب الرئيس لظهور الثورة الصناعية الأولى هو.....

أ. العدد الهائل للعاطلين عن العمل

ب. نمو المنظمات

ج. اختراع الآلات التي سرعت عملية تحويل المواد الأولية

د. استخدام المديرين لممارسات من شأنها زيادة إنتاجية الموظفين

٤. أول محاولة لدراسة إدارة المنظمات بشكل علمي هي .

أ. الإدارة السلوكية

ب. الإدارة الكلاسيكية

ج. إدارة الجودة

د. الإدارة التنظيمية

٥. أي من الفئات الآتية ليست واحدة من المسائل الرئيسة في بيئة العمل التي يجب أن تتمكن

استراتيجية الإدارة الفعالة من الاستجابة لها بفاعلية؟

أ. القضايا التنظيمية

ب. القضايا السياسية

ج. القضايا الافتراضية

د. القضايا القانونية

٦. يعرف تسابق المنظمات على كسب العملاء بـ

- أ. استراتيجية الإدارة
- ب. استراتيجية التسعير
- ج. المنافسة التجارية
- د. بيئة المنظمة

٧. أي من العناصر الآتية لا يعتبر أحد أدوار المدير الناجح؟

- أ. تنفيذ القوانين
- ب. بناء العلاقات
- ج. اتخاذ القرارات
- د. التواصل

٨. يشكل الأفراد والمال والمنشآت والمعدات والمواد.....المنظمة

- أ. أدوات
- ب. موارد
- ج. عمل
- د. عمليات

التخطيط والتنظيم

وظيفة التخطيط The Planning Function

خطة العمل Business Plan هي مستند مكتوب يفضّل طبيعة العمل وغاياته وأهدافه وكيفية تحقيقها.

وتعد خطة العمل أداة مهمة لأي منظمة تخطط لإجراء تغيير كبير. أما عملية التخطيط لكيفية تحقيق الأهداف، فتقوم على تحليل الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تعترضها. في المقابل، تتضمن خطة العمل أيضاً تحليلاً مالياً مفصلاً يوضح مدى الربحية المحتملة والمتوقعة من العمليات المخطط لها.

أهمية التخطيط The Importance of Planning

يعتبر التخطيط النشاط الإداري الأهم على الأرجح؛ إذ يحدد اتجاه العمل ويضع أهدافاً محدّدة. يعتبر التخطيط النشاط الإداري الأهم على الأرجح؛ إذ يحدد اتجاه العمل ويضع أهدافاً محدّدة. وتشكل الخطط دليلاً يوجه اتخاذ القرارات بشأن العمليات التجارية. كذلك يعتمد المديرون على الخطط لتحديد ما إذا كان العمل يحرز تقدماً أم لا، كما أنها تساعد على التواصل فيما بينهم ومع الموظفين لتنسيق النشاطات، ويشجع التخطيط الدقيق المديرين على أن يكونوا أكثر دقة وموضوعية في القرارات التي يتخذونها.

مستويات التخطيط Levels of Planning

يخطط المديرون على مستويين

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning أي التخطيط طويل المدى الذي يحدّد أهدافاً ونشاطات للعمل ككل

التخطيط التشغيلي Operational Planning أي التخطيط قصير المدى الذي يحدد أهدافاً ونشاطات لكل جزء من العمل

استخدام أدوات التخطيط Using Planning Tools

تحديد التوجه Establishing Direction

إذا لم تتضح وجهتك ، فإنك لن تستطيع معرفة ما إذا كنت قد وصلت إليها أم لا. وبالفعل، توجه الأهداف الأعمال. ويُعرّف الهدف Goal بأنه: وصف محدد للنتيجة التي تتوقع المنظمة تحقيقها

يجب أن يتحلى المديرون بمهارات عالية وفعالة في التخطيط؛ خاصة وأنه يتوفر في متناول أيديهم عدد من أدوات التخطيط التي تساعدهم على تأدية عملهم، كالميزانيات والجداول الزمنية والمعايير والسياسات والإجراءات والبحوث، ومن شأن كل ذلك أن يحسن نتائج التخطيط

• الميزانيات Budgets

وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة تفصل العمليات التجارية المراد تنفيذها خلال فترة محددة. وتساعد الميزانيات المالية المديرين في تحديد كيفية استخدام الأموال المتاحة بالطريقة المثلى.

• الجداول الزمنية

فالجداول الزمنية Schedule، هو خطة زمنية تحدد الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف، وتحدد الجداول الزمنية المهام المطلوب تنفيذها، وتسلسل المهام ذات الصلة، كما تحدد الوقت المخصص لتنفيذ كل مهمة

• المعايير

المعايير Standards، هي مقاييس محددة معتمدة لتقييم ما ينبغي أن يكون عليه الشيء، فهي أيضاً من أدوات التخطيط التي يستخدمها المديرون.

• السياسات

في إطار عملية التخطيط، يضع المديرون السياسات بانتظام. وتعرف السياسات Policies على أنها الإرشادات المعتمدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محددة ومتكررة.

• الإجراءات

تعرف الإجراءات Procedures ببساطة على أنها سلسلة من الخطوات الواجب اتباعها لأداء مهمة محددة.

• البحوث

يبرز دور البحوث في جمع البيانات للمديرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحسين قرارات التخطيط التي يتخذونها

وظيفة التنظيم The Organizing Function

دور الهيكل التنظيمي The Role of Organization Charts

الهيكل التنظيمي Organization Chart هو توضيح يفصل بنية المنظمة وتصنيفات الوظائف الرئيسية واتجاهات الاتصال بين الموظفين، ومن أغراضه

- (١) تسليط الضوء على وحدات العمل الرئيسية التي تتألف منها المنظمة،
- (٢) تمكين الموظفين من تحديد الوحدة التي ينتمون إليها ومدى ارتباطها بالوحدات الأخرى، بالإضافة إلى تحديد الرؤساء المشرفين عليهم،
- (٣) تحديد حدود الصلاحيات ومسارات التواصل الرسمي داخل المنظمة

عملية التنظيم

وتشمل عملية التنظيم ثلاثة عناصر، سواء كان التركيز على منظمة كاملة وإدارة أو قسم جديد (ة) أو قائم (ة)

١. تقسيم العمل
٢. المرافق وظروف العمل
٣. الموظفون

خصائص التنظيم الجيد Characteristics of Good Organization

حين يتولى فرد واحد تشغيل المنظمة، يمكن الاستغناء عن وضع هيكل تنظيمي؛ إذ يكون بمفرده مسؤولاً عن تنفيذ جميع الأعمال. في المقابل، تزداد الحاجة إلى اعتماد هيكل تنظيمي، كلما ارتفع عدد الأفراد العاملين معاً، فإن العمل الجماعي، سواء في فريق رياضي أو في فريق عمل لبناء منزل، يعطي نتائج أفضل

المسؤولية والصلاحيات Responsibility and Authority

المسؤولية Responsibility هي إلزام يوجب على الفرد تنفيذ المهام الموكلة إليه.

الصلاحيات Authority بأنها الحق في اتخاذ قرارات حول مهام العمل وتوجيه الموظفين الآخرين إلى أداء المهام الموكلة إليهم. وغالباً ما يتم تفويض الصلاحيات من المستويات الأعلى إلى الأدنى في المنظمة.

المساءلة Accountability

تعني المساءلة Accountability التزام الفرد - بتحمل مسؤولية النتائج الناجمة عن أي مهام موكلة إليه

وحدة القيادة Unity of Command

تعني وحدة القيادة Unity of Command المبدأ الذي يحتم على كل موظف أن يقدم تقاريره إلى مشرف واحد فقط خلال فترة محددة أو مهمة معينة، وهي تشكل عنصراً محورياً في التنظيم الجيد.

سلسلة القيادة Chain of Command، فهي مفهوم وثيق الصلة بوحدة القيادة، وتشير إلى التسلسل الهرمي المتبع في المنظمة بدءاً من المناصب العليا ونزولاً. فعلى سبيل المثال، قد يتبع لرئيس المنظمة عدد من النواب الذين يقدمون تقاريرهم إليه مباشرة. وقد يتبع لكل نائب رئيس مديرون متعددون يقدمون تقاريرهم إليه

نطاق التحكم (نطاق الإدارة) Span of Control (Span of Management)

ستستخدم المصطلحان نطاق التحكم Span of Control ونطاق الإدارة Span of Management معاً للإشارة إلى عدد الموظفين الذين يشرف عليهم مدير واحد فقط بشكل مباشر

تأسيس منظمات فعالة Developing Effective Organizations

أنواع الهياكل التنظيمية Types of Organizational Structures

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات بين أقسام المنظمة وموظفيها كما يوضح خطوط التواصل واتخاذ القرارات، وله نوعان أساسيان

- التنظيم الرأسي.
- التنظيم الرأسي الاستشاري

كما أن أحدث الهياكل التنظيمية في الشركات هي:

- تنظيم المصفوفة.
- تنظيم الفريق

التقسيم Departmentalization، وهو مبدأ مبني على أن يقوم المديرون المتقدمون بوضع جميع الموظفين ممن يلبون احتياجات المنظمة المماثلة في أقسام موحدة.

تنظيم الفريق

تنظيم الفريق Team Organization الموظفين على فرق عمل دائمة تتمتع بالمسؤولية والصلاحيات عن النشاطات التجارية الهامة، وذلك مع تحكم إداري محدود على عملهم اليومي. وغالبا ما يكون للفرق قادة من الموظفين ذوي خبرة على الأرجح وليس من المديرين. ويحل قادة الفريق محل المنصب التقليدي للمشرف يقوم نجاح الفرق على مقومات معينة؛ ففيما يجب أن يدعم المديرين مفهوم الفريق وأن يساعدوا أعضائه حسب الحاجة، ينبغي لأعضاء الفريق أن يصبحوا مؤهلين في ثلاثة مجالات هي:

- مهارات العمل الفنية
- مهارات التعامل مع الآخرين، مثل الكتابة والتحدث والمناقشة والتفاوض.
- المهارات الإدارية، مثل إدارة الاجتماعات والتفكير التحليلي وحفظ السجلات

تحسين تنظيم المنظمات Improving Business Organization

اعتمدت المنظمات على:-

التنظيم المركزي Centralized Organization في أعمالها

وهو هيكل عمل يكون فيه بعض المديرين العلويين فقط مسؤولين عن جميع عمليات التخطيط واتخاذ القرارات في المنظمة

التنظيمات اللامركزية Decentralized Organization حيث تنقسم إلى وحدات أصغر يرأس كلا منها مدير لديه صلاحيات لتنفيذ العمليات وتحمل مسؤوليتها.

التنظيم المسطح Flattened Organization، وهو نوع رئيس آخر من أنواع التنظيمات يتألف من مستويات إدارة أقل من الهياكل التقليدية

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي.

١- يعود التخطيط على المنظمة بجميع الفوائد الآتية باستثناء

- أ. تشجيع المديرين على أن يكونوا أكثر دقة وموضوعية في قراراتهم.
- ب. مساعدة المديرين على تحديد ما إذا كان العمل يحرز تقدماً أم لا.
- ج. ضمان نجاح العمل التجاري ودره للأرباح.
- د. توجيه المديرين عند اتخاذ قرارات مهمة.

٢- غالباً ما يشار إلى التحليل الداخلي والخارجي اللذين تقوم المنظمات بإجراءهما في إطار التخطيط بـ:

- أ. تقنية تقييم ومراجعة البرامج (PERT).
- ب. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
- ج. تحليل المزايا والفوائد والقيود والعيوب (ABCD).
- د. إبقاء خطة العمل قصيرة وبسيطة (KISS).

٣. إلى أي خاصية من خصائص الأهداف الفعالة يشير هدف "زيادة متوسط إنتاجية جميع فرق العمل بنسبة ٣% في غضون ستة أشهر"؟

- أ. هدف محدد وذو مغزى
 - ب. هدف قابل للتحقيق.
 - ج. هدف واضح.
 - د. هدف متسق مع أهداف الإدارات الأخرى.
٤. تعرف الإرشادات المعتمدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محددة ومتكررة

- ب.....
- أ. المعايير
- ب. السياسات
- ج. الإجراءات
- د. الأهداف

٥. يتضمن الهيكل التنظيمي الجيد جميع ما يلي باستثناء:
- أ. وحدات العمل الرئيسية التي تتألف منها المنظمة.
 - ب. الوحدة التي ينتمي إليها كل موظف ومدى ارتباطها بالوحدات الأخرى، والمسؤولون عن كل موظف أو فرد.
 - ج. حدود الصلاحيات ومسارات الاتصال الرسمي داخل المنظمة.
 - د. المجموعات الأساسية للعملاء الذين تبيعهم المنظمة منتجاتها.
٦. يُعرف التسلسل الهرمي المتبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولاً بـ:

أ. سلسلة القيادة

ب. تقسيم العمل

ج. نطاق التحكم

د. وحدة القيادة

٧. أي نوع من الهياكل التنظيمية التالية هو الأنسب في حال واجه المديرون في المنظمات الكبيرة صعوبة في إتقان المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها في جميع مجالات مسؤوليتهم؟

أ. التنظيم الرأسي

ب. التنظيم الرأسي الاستشاري

ج. تنظيم المصفوفة

د. تنظيم الفريق

٨. ليكون فريق العمل ناجحًا في المنظمة، يجب أن يمتلك أعضاؤه جميع المهارات التالية باستثناء

أ. مهارات العمل الفنية

ب. مهارات التعامل مع الآخرين

ج. المهارات الإدارية

د. المهارات المالية

التوظيف والتوجيه والرقابة

وظيفة التوظيف ووظيفة التوجيه The Staffing and Directing Functions

نشاطات التوظيف Staffing Activities

• التعيين Hiring

قد يتمتع المديرون بسلطة تعيين مباشرة أو قد يحتاجون إلى التعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويبدأ هذا عادة بتحديد متطلبات الوظيفة، وصفات الفرد الذي يمكن أن ينجح في المنصب المحدد.

• التدريب Training

لا يكفي أن يقوم المديرون بتعيين الأفراد المناسبين فحسب، بل يجب عليهم أيضاً أن يتأكدوا من تزويد موظفيهم بالتدريب الكافي لأداء الوظيفة. ويبدأ هذا من التعريف بالمنظمة وبالموظفين الآخرين والأنظمة الأخرى.

، يجب أن يستمر التدريب طوال فترة عملهم على أن تلحقه دورات تنشيطية دورية للبقاء على اطلاع بأحدث معايير مجالهم ولتشجيع التقدم الوظيفي؛ فالمديرون الجيدون يدركون أن القوى العاملة المدربة جيداً هي - على الأرجح - الأكثر تحفيزاً وإنتاجية

• فرق العمل Work Teams

يعني **فريق العمل Work Team** مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معاً لتحقيق هدف مشترك. تتميز فرق العمل الفعالة بعدد من الخصائص أبرزها:.

- **أولاً:-** يفهم أعضاء الفريق هدف العمل ضمن فريق، ويدعمون تحقيق هذا الهدف. وهم يفهمون بوضوح النشاطات الواجب إنجازها ويتمتعون بالمعارف والمهارات الضرورية لإكمالها. .
- **ثانياً ،** يلتزم أعضاء الفريق بتلبية توقعات غيرهم من الأفراد ضمن الفريق ذاته، وبمساعدة الفريق ككل على تحقيق النجاح. .
- **ثالثاً،** يتواصل أعضاء الفريق جيداً مع بعضهم ويعملون على حل المشكلات داخل الفريق.

نشاطات التوجيه Directing Activities

بهدف توجيه الموظفين بنجاح، يجب أن يتقن المديرون عدداً من النشاطات المصممة لتوجيه جهود الموظفين في الاتجاه الصحيح بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل هذه النشاطات حل المشكلات والتوفيق بين الآراء والتحليل المالي والتواصل الفعال وتحفيز الموظفين وإدارة العمليات

• حل المشكلات

يحتاج المديرون إلى الاعتماد على مهارات التفكير الناقد لحل المشكلات المعقدة، مما يتطلب تحديد سبب المشكلات، وتحديد الحلول البديلة وتقييمها ، ثم وضع خطة لحلها

• التوفيق بين الآراء Consensus Building

حتى لو وضع المدير خطة لاتباعها ، فهو سيبقى بحاجة إلى الدعم للمضي قدما في تنفيذها، في حالة حصة مثلا، ستحتاج إلى التعاون مع أربع مجموعات رئيسية: ستحتاج أولا إلى العمل مع القسم التقني لتوضيح كيف تؤثر المشكلات التقنية في فريقها وفي مبيعات المنظمة. ثانياً، ستحتاج إلى العمل مع قسم تنفيذ الطلبات للحرص على عدم إعطاء العملاء أوقات تسليم لا يمكن الوفاء بها. ثالثاً، ستحتاج حصة إلى التفاوض مع أعضاء فريق المبيعات المتمرسين للتأكد من أنهم لن يستقيلوا بل سيستمرون في دعم العمال الجدد. وأخيراً ، ستحتاج إلى العمل مع موظفين جدد للتأكد من تدريبهم واستعدادهم لإنجاز المهام الموكلة إليه

• التحليل المالي Financial Analysis

يجب أن تضمن المنظمات استخدام مواردها بحكمة، ويجب أن يفهم المديرون التأثير المالي لكل قرار يتخذونه.

• لتواصل الفعال Effective Communications

يعد التواصل جزءاً أساسياً من إدارة العمل في المنظمات؛ فيجب أن يكون المديرون قادرين على تعميم الخطط والتوجيهات، وجمع الملاحظات والتعليقات من الموظفين، ورصد مشكلات التواصل وحلها

• تحفيز الموظف Employee Motivation

تحفيز الموظف Employee Motivation هو عملية التأثير في الموظفين ليؤدوا أعمالهم في سبيل تحقيق هدف معين. وقد يتم تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة أو حتى أهداف أخرى لا تفيد المنظمة.

ولذلك يمكن **للمديرين** اللجوء إلى المكافآت والعقوبات لتشجيع الموظفين

• إدارة العمليات Operations Management

العمليات Operations هي النشاطات الرئيسية الجارية في المنظمة وتقوم **إدارة العمليات Operations Management** على توجيه هذه النشاطات توجيهها فعالا يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتضمن عدداً من النشاطات المختلفة

لتحفيز وإدارة التغيير Motivation and Change Management

نظريات التحفيز

هرم ماسلو للاحتياجات Maslow's Hierarchy of Needs

صف أبراهام ماسلو التحفيز من حيث التسلسل الهرمي للاحتياجات. ويضم المستوى الأول الاحتياجات الفسيولوجية، تليها الاحتياجات الأمنية ثم الاحتياجات الاجتماعية ومن بعدها احتياجات التقدير وتحقيق الذات



نظرية ماكلياند للاحتياجات McClelland's Theory of Need

بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الاحتياجات المشتركة لجميع الأفراد **اعتقد ديفيد ماكلياند** أن الفرد يتأثر أكثر بحاجة واحدة من ثلاثة احتياجات محددة، هي الحاجة إلى تحقيق الإنجازات والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة



إدارة التغيير

على المديرين اتباع هذه الخطوات عند إجراء تغييرات تؤثر على الموظفين

- التخطيط
- التواصل
- الإشراك
- التثقيف
- الدعم

وظيفة الرقابة The Controlling Function

خطوات الرقابة The Steps in Controlling

تتضمن الرقابة ثلاث خطوات أساسية

١. وضع المعايير للمساعدة على تحقيق كل هدف من أهداف المنظمة.
٢. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لمعرفة ما إذا كان يحقق لأهداف المرجوة أم لا.
٣. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، عندما لا يحقق الأداء المعايير الموضوعية.

وضع معايير الرقابة Setting Control Standards

يمكن للمديرين تحديد معايير معقولة، وذلك من خلال دراسة المهمة المطلوب إنجازها

أنواع معايير الرقابة Types of Control Standards

تعتمد المعايير المستخدمة للرقابة في عمليات المنظمات على نوع العمل وحجمه والنشاطات التي يتم الرقابة عليها، وتنقسم هذه المعايير إلى أنواع رئيسية هي

- **معايير الكمية Quantity Standards**
يحدد معيار الكمية Quantity Standard مقدار العمل المتوقع إنجازه.
- **معايير الجودة Quality Standards**
يصف معيار الجودة Quality Standard الاتساق المتوقع في الإنتاج أو الأداء.
- **معايير الوقت Time Standards**
معيار الوقت Time Standard هو مقدار الوقت المحدد واللازم لإكمال نشاط معين.
- **معايير التكلفة Cost Standards**
الربح Profit يساوي الدخل مطروحاً منه التكاليف
يعد معيار التكلفة Cost Standard، أو التكلفة المحددة مسبقاً لإعداد عملية أو تقديم منتج أو خدمة، طريقة فعالة لمساعدة المنظمات في الحفاظ على الربحية

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

من الأمثلة على التحفيز الداخلي

أ. ثناء من المشرف

ب زيادة في الأجر

ج الرضا الشخصي

د. إعجاب زملاء العمل

٢ تسمى الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محددة.....

أ. التغيير التنظيمي

ب. فعالية الفريق

ج. التوفيق بين الآراء

د. تحسين العمليات

٣. وضع..... نظرية التحفيز التي تفيد بأن الأفراد يتأثرون بشدة بحاجة واحدة من ثلاثة احتياجات محددة، هي الإنجاز أو الانتماء أو السلطة

أ ماسلو

ب ماكليلاند

ج بافلوف

د. هيرز برج

٤. أي أسلوب من الأساليب الآتية لا يُعدّ فعالاً ليستخدمه المدير في تنفيذ التغيير؟

أ. التروي في تنفيذ التغيير.

ب. عدم إبلاغ الموظفين بالتغيير قبل اتخاذ القرار النهائي.

ج. طلب أفكار الموظفين حول الحلول والإجراءات الفعالة التي

يمكن الاعتماد عليها.

د. تقليل انتقاد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء إجراء التغييرات

٥. الخطوة الأخيرة التي يتخذها المديرون في عملية الرقابة هي

أ. اتباع معايير الأداء المحددة للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة

ب قياس الأداء باستخدام المعايير المعمول بها

ج تحديد أهداف جديدة.

د. اتخاذ إجراءات تصحيحية، عندما لا يتم استيفاء المعايير

٦. يتم قياس الاتساق بين المنتجات والأداء باستخدام .

أ. معيار الكمية

ب معيار الجودة

ج معيار الوقت

د. معيار التكلفة

تحديات الإدارة المعاصرة

الابتكار في المنظمات Innovation in Organizations

ما الابتكار التنظيمي؟

يعني الابتكار التنظيمي Organizational Innovation تنفيذ المنظمات للأفكار الإبداعية بنجاح، مثل بناء أحدث المباني الذكية

عملية الابتكار The Innovation Process

الخطوات الأربع الرئيسة العملية الابتكار.



أنواع الابتكار الرئيسة Key Innovation Types

١. ابتكار المنتجات ٢. ابتكار العمليات ٣. الابتكار الموضوعي ٤. ابتكار النموذج الفكري

إدارة الابتكار Managing Innovation

أهمية الابتكار بالنسبة إلى المنظمات Why Innovation Matters to Organizations

- حل مشكلات المنظمة
- زيادة الإنتاجية
- خلق ميزة تنافسية
- تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات

إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد Logistics and Supply Chain Management

يشير مصطلح إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management إلى النشاط العام لإدارة

العملية ككل بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد.

ويشمل ذلك مجموعة واسعة من النشاطات بما فيها:

- بناء الشراكات والعلاقات الناجحة مع الموردين وغيرهم من المعنيين في شبكة التوريد والحفاظ عليها
- التفاوض حول أسعار تنافسية مع الموردين والموزعين وأصحاب المخازن بهدف تخفيض المصروفات قدر الإمكان

- إعداد الاستراتيجيات التي تعنى بإعادة النظر في سلاسل الإمداد وتحسين طريقة عملها، مثل رصد أوجه عدم الكفاءة والعمل على حلها.
- توقع التحديات على مستوى سلاسل الإمداد، وإعداد خطط احتياطية للطوارئ.
- تنسيق أنظمة المعلومات المستخدمة في العمليات التي تجري في سلاسل الإمداد.
- العمل عن قرب مع الإدارات الأخرى ضمن المنظمة نفسها، مثل إدارة المبيعات والتصنيع،
- مراعاة الاعتبارات الأخلاقية مثل تأثير سلاسل الإمداد في البيئة والحرص على أن يعمل الموردون كافة في السلسلة في ظل ظروف عمل مقبولة ويتقاضون مقابلًا ماديًا منصفًا لقاء ما يسهمون فيه

اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد Logistics and Supply Chain Management

إدارة سلاسل الإمداد أكثر شمولاً وتتطوي على عملية الإدارة بأكملها، بما في ذلك وضع الاستراتيجيات وتنسيق الشراكات. وليست اللوجستيات سوى عنصر واحد من عناصر إدارة سلاسل الإمداد.

اللوجستيات Logistics تعني إدارة عمليات الحصول على المستلزمات والمواد والمنتجات النهائية وتحريكها وتخزينها في المنظمة.

إدارة الأزمات Crisis Management

تعد **الأزمة التنظيمية Organizational Crisis** حادثة ذات تأثير مأساوي وكارثي على وضع المنظمة المالي أو سمعتها أو بقائها أو نجاح أصحاب المصلحة فيها. وقد تنشأ الأزمة من داخل المنظمة أو قد تسببها عوامل خارجية

أنواع الأزمات



استراتيجيات إدارة الأزمات Strategies for Crisis Management

إذا كان من الممكن التنبؤ بأزمة معينة واستباقها أو حتى تجنبها أو لا، يجب على جميع المديرين أن يتوقعوا حدوثها في بعض الأحيان. ويتعين على المديرين تقبل هذه الحقيقة ليتمكنوا من الاستعداد بفعالية لمثل هذا الاحتمال وتقليل تأثيره. لذلك، تكمن الأهمية في تطوير كل منظمة استراتيجية معينة لمعالجة الأزمات قبل حدوثها وخلالها وبعد انقضاءها،

وتعرف هذه الاستراتيجية باسم إدارة Crisis Management الأزمات

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

١. أي من العناصر الآتية لا يندرج ضمن أنواع الابتكار الأربعة ؟

الابتكار الموضوعي

ب ابتكار المنتجات

ج ابتكار الاحتمالات

د. ابتكار العمليات

٢ يعرف التنفيذ الناجح للأفكار المبدعة في المنظمات بـ -

أ. العمل الجماعي

ب الابتكار التنظيمي

ج القرارات الجماعية

د. العمليات التعاونية

٣. تعرف الإدارة المختصة بالحصول على اكتساب المستلزمات والمواد والمنتجات الجاهزة في المنظمات وحركتها وتخزينها باسم.....

أ. المحاسبة

ب اللوجستيات

ج التسويق

د. التخزين

٤. أي مما يأتي ليس نشاطا من نشاطات إدارة سلاسل الإمداد؟

أ. بناء علاقات متينة مع الموردين وشركاء المنظمة

ب. مراجعة العمليات في سلاسل الإمداد وتحسينها

ج. تحديد المنتجات المراد بيعها

د. التفاوض على أسعار جيدة للمواد، والتوزيع، والتخزين

٥. الزلزال هو مثال على الأزمة.

أ. التقنية

ب. البيئية

ج. المالية

د. الطبية

٦. أي مما يأتي لا يعد جانباً من جوانب إدارة الأزمات؟

أ وضع خطط طوارئ

ب مراجعة سبب حدوث الأزمة

ج. إحاطة الموظفين بإجراءات الأزمات

د. لوم الآخرين على المشكلة