



اسم المقرر : مبادئ الإدارة

د. محمد بن عبدالرحمن الدوغان

كلية إدارة الأعمال

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل، جامعة الدمام

إعداد: أبو محمد

ckfu.org

المحاضرة الأولى

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول الإدارة



مقدمة: لماذا ندرس الإدارة؟

في وقتنا :

- النشاط الاقتصادي أصبح أكثر تعقيدا
- البيئة تتغير بسرعة
- ازداد عدم اليقين

بالإضافة إلى كون:

- العمل بالمنظمات يتم بفضل عدد من الأفراد
- تقاسم المهام داخل المنظمات هو ضروري
- تقاسم المسؤوليات أيضا مهم

الإدارة ضرورية



يزيد اهتمام المجتمعات
المتقدمة بالإدارة باستمرار

مفهوم الإدارة

- هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً.
- هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.
- الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.



وظائف الإدارة

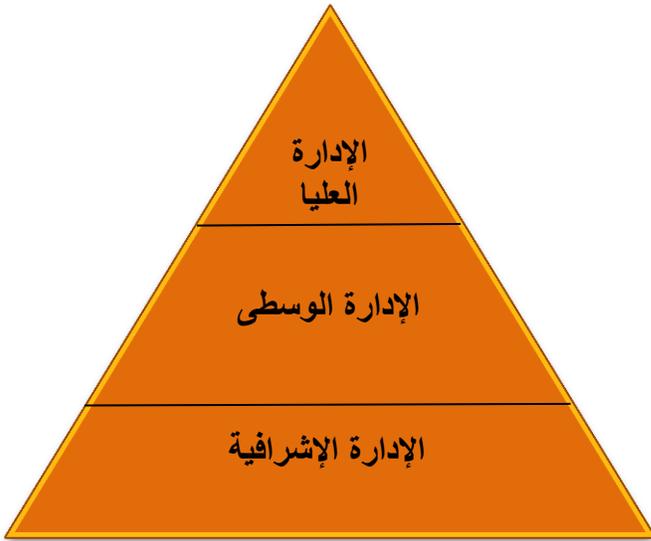
- التخطيط: عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها
- التنظيم: عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها
- التوجيه: عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف
- الرقابة: قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها



المدير

- بالمنظمة أكثر من مدير؛
- للمدراء أسماء مختلفة (مدير، رئيس، عميد، وكيل، ...)
- ووظائف متنوعة (مدير إنتاج، مدير الموارد البشرية، عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس، عميد كلية، رئيس قسم، رئيس فريق، وكيل وزارة، وكيل جامعة ...)
- لكل مدير عدد من المرؤوسين يساعدونه في تحقيق الأهداف، فهو يقدم لهم الدعم والمساعدة ويوجههم قصد تحقيق هذه الأهداف بالشكل الأمثل والأفضل؛
- المدير مسئول عن إنجازات مرؤوسيه؛
- لديه السلطة حتى يستطيع القيام بهذه المسؤولية كما ينبغي (له صلاحية تقديم الأوامر لمرؤوسيه، وتحفيزهم، وعقابهم ...).

مستويات الإدارة



مدراء الإدارة العليا

- نجد في هذا المستوى: الرئيس، نائب الرئيس..
- هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة
- يولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية
- لهم دور في تحديد الأهداف و رسم الاستراتيجيات

مدراء الإدارة الوسطى

Middle Managers

- لهم مهمة رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية
- هم مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا
- مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة الخطط الاستراتيجية)
- لهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى

مدراء الإدارة الإشرافية

Supervisors

- لهم دور الإشراف أو الملاحظة
- هم في اغلب الأحيان من قدامى العاملين الفنيين
- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

ادوار المدير

- الأدوار التفاعلية:
- التفاعل مع افراد، مجموعات، منظمات،.. لتوجيههم نحو الاهداف. و هو ايضا حلقة وصل مع هذه الاطراف.
- الادوار المعلوماتية:
- استلام و بلورة و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة

الادوار القرارية:

استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل و خارج المنظمة، توزيع الموارد و التفاوض مع اطراف مختلفة

المهارات الضرورية للمديرين

- مهارات فنية: وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة
- مهارات إنسانية: وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد
- مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة

أحسن مدير لسنة ٢٠٠٨ في اسبانيا

ماريا غرانا (٣٩ سنة) مديرة شركة مايكروسوفت اسبانيا نالت جائزة احسن مدير لسنة ٢٠٠٨ باسبانيا لانها ابدعت في ادارة الموارد البشرية. هذه المديرية وضعت في قلب اهتمامات المنظمة الموظفين والعاملين، حيث أخذت بعين الاعتبار المشاكل الاجتماعية والمشاكل المتعلقة بتسيير الوقت.

المحاضرة الثانية

مفهوم المنظمة

- مفهوم المنظمة
- أهم أنواع المنظمات
- المنظمة كنظام مفتوح
- الأداء التنظيمي
- التحديات المعاصرة للمنظمة

مفهوم المنظمة

هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية.

أهم أنواع المنظمات

منظمة الأعمال: هي المنظمات التي تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح.

منظمات حكومية: تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها (مثل خدمات الدفاع)

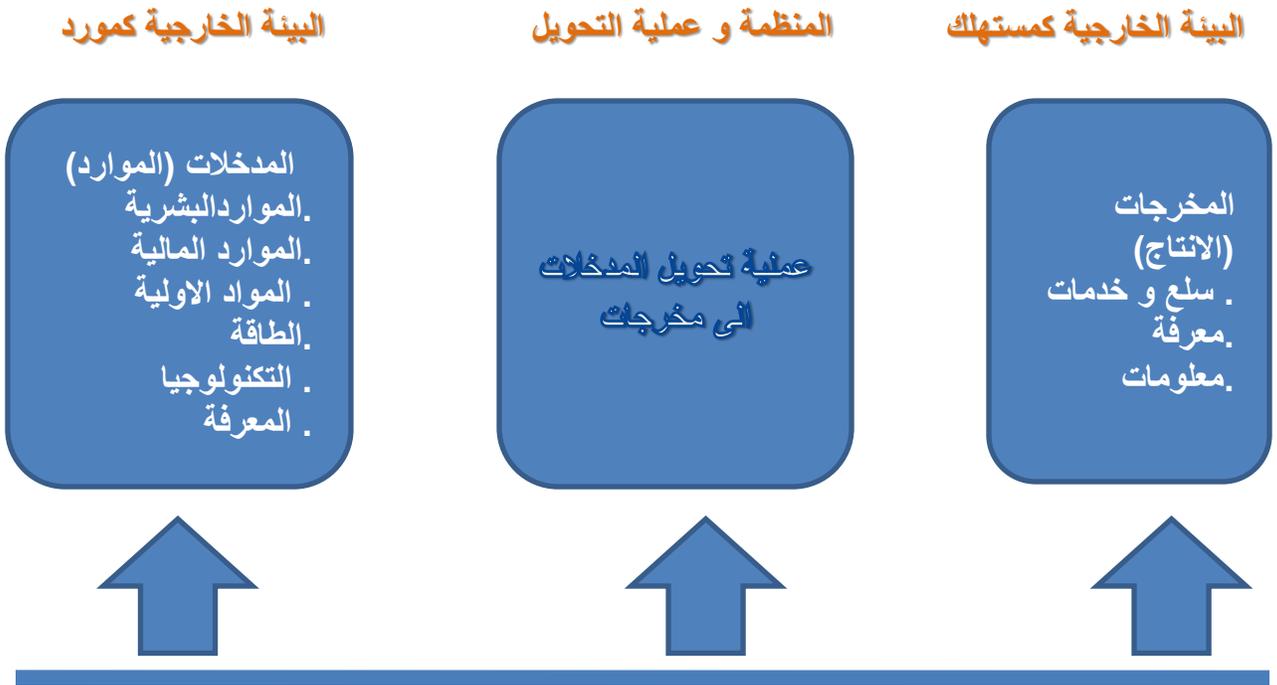
مؤسسات حكومية: وهي أصناف بعضها ينتج ويقدم سلع أو خدمات وبعضها يأتي في شكل جمعيات (خدمات المياه و الكهرباء)

أهم أنواع المنظمات

منظمات دولية: تتواجد على ارض دولة اخرى (مثل السفارات، الامم المتحدة، ..)

منظمة المجتمع المدني و الغير الهادفة للربح: تقدم خدمات اجتماعية مثل الجمعيات الخيرية، الاحزاب السياسية، جمعيات حماية المستهلك، ..
التعاونيات: تهدف الى خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين (مثل جمعية التسويق الزراعي)

المنظمة كنظام مفتوح

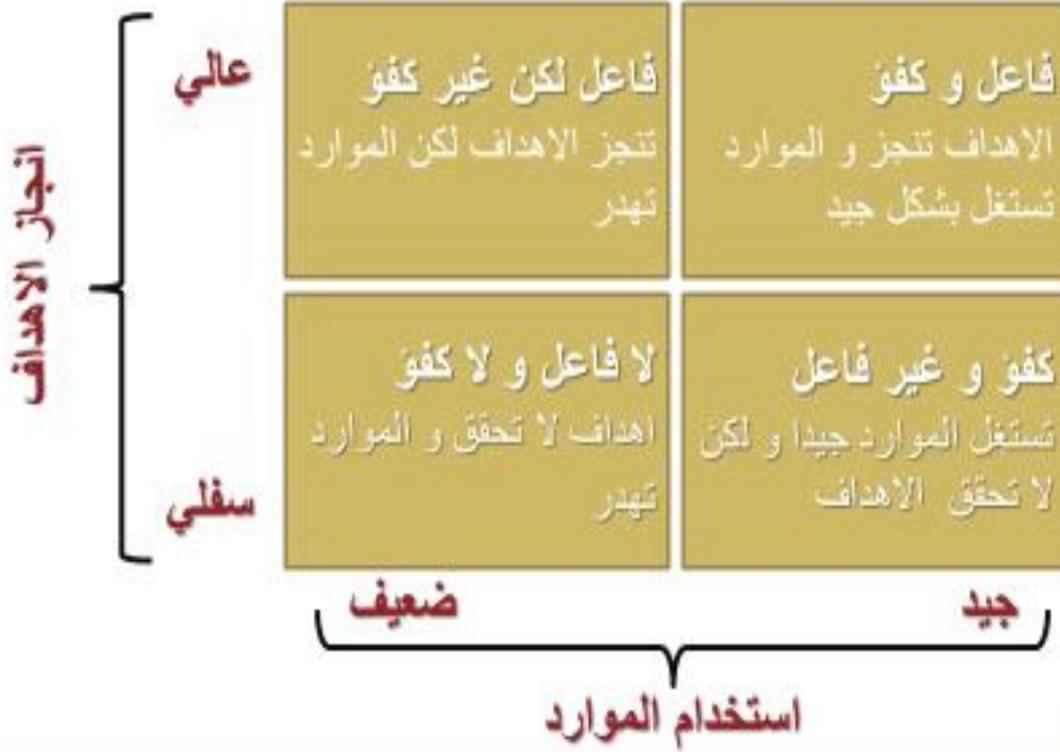


الأداء التنظيمي

تعريف: هو اداء الاعمال و الاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك و خلق القيمة Value Creation مؤشرات الاداء:

الفاعلية: Effectiveness وهي قياس مدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات
الكفاءة: Efficiency و هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة و ترتكز على المدخلات
الانتاجية: Productivity و هي العلاقة بين كمية و نوع الاداء واستغلال الموارد

العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف



King Faisal University | 10 |

التحديات المعاصرة للمنظمة

ازدياد دور المعرفة: دور رأس المال المعرفي **Intellectual Capital** وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين و المنظمة

العولمة: **Globalization** و هو التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات و المعلومات من خلال حركة الموارد المادية و البشرية و المنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة

التطور التكنولوجي: **Technological Development** متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الاعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي

شركة انديزيت كمثال لـ Intellectual Capital Value



التنوع: Diversity وهو متعلق بالاختلافات الثقافية اي الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على اساس الجنس او العرق او الدين او العمر او غيره. المشاكل الموجودة في المنظمات: التمييز على اساس العرق، الدين، .. او وجود احكام مسبقة على افراد و منعهم للوصول الى مناصب معينة

Ethics and Corporate Governance: اخلاقيات الاعمال و حوكمة الشركات:

و هي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف اطراف اصحاب المصالح Stakeholders

تخطيط المسار الوظيفي: Careers Development وهو عملية تخطيط تطور الحياة المهنية للعاملين عبر ما يسمى حافظة المهارات Portfolio Skills

التكتلات الاقتصادية العالمية و المعايير الدولية:

ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية و الشركات التابعة لها (مثل المجموعة الاوروبية، الناftا، اوبك، ..)

قيود متعلقة بمعايير انتاج السلع و الخدمات مثل معايير الجودة (مثل ISO 14000)

قواعد متعلقة بمحاربة الفساد (International Transparency Organization)

البحث و التطوير و الابداع: تمثلا تحديا للمنظمات التي تريد التطور و البقاء على قيد الحياة، لذا دون البحث و التطوير الكثير من المنظمات محكوم عليها بالموت

المحاضرة الثالثة تطور الفكر الإداري المعاصر

تطور الفكر الاداري

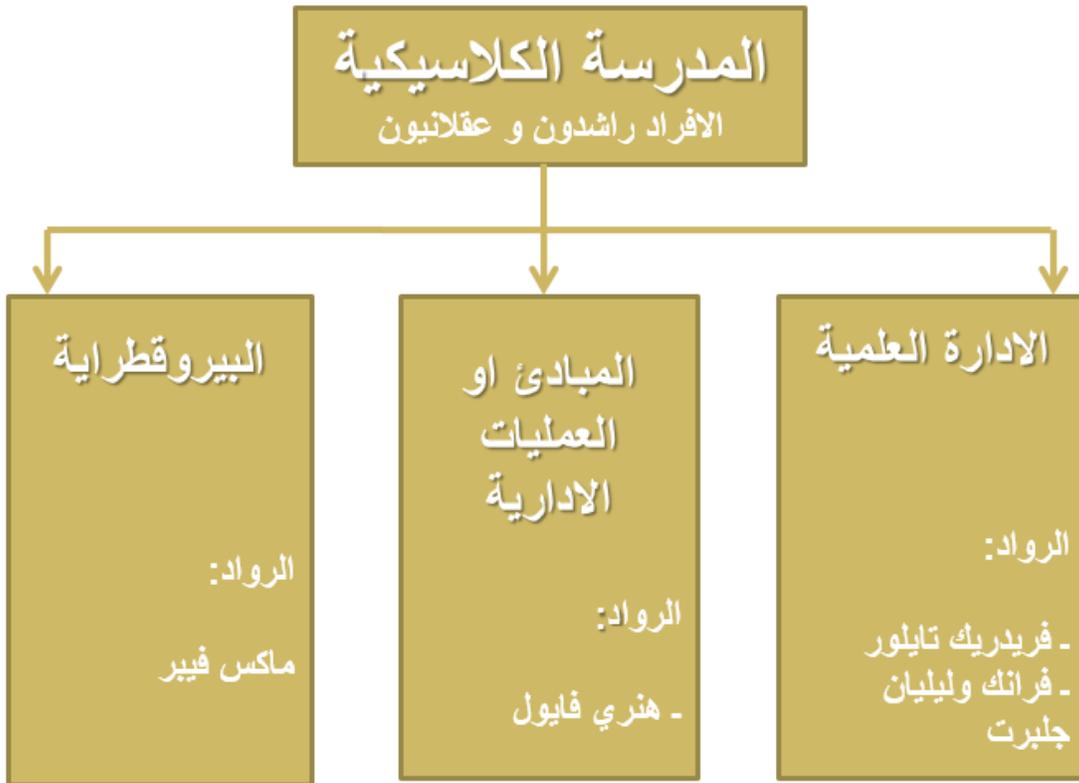
- مفهوم المدرسة أو المدخل
- المدرسة الكلاسيكية
- الإدارة العلمية
- المبادئ او العمليات الإدارية
- البيروقراطية
- المدرسة السلوكية
- العلاقات الإنسانية
- نظرية الحاجات الإنسانية
- نظرية X و نظرية Y
- نظرية الشخصية الناضجة



مفهوم المدرسة أو المدخل

يستخدم مصطلح المدرسة School او المدخل Approach ليشير إلى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها.
في علم الإدارة المدرسة أو المدخل تعني مجموع العلماء أو الباحثين الذين ينتمون إلى إحدى المدارس المعروفة في علم الإدارة، كالمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة وغيرها.
إن المدارس تسهم في اتساع نطاق علم الإدارة وتعمل على الارتقاء بالممارسة الإدارية و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم

المدرسة الكلاسيكية



- ركزت الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل؛
- يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه؛
- نشر كتاب مبادئ الإدارة الحديثة عام ١٩١١ ركز فيه على التعامل الإداري و دراسة الوقت والحركة.



**Fredrick
Taylor**
1856-1915

إسهامات تايلور والإدارة العلمية

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي؛
- اختيار العاملين بعناية والذين يمتلكون المهارات المطلوبة؛
- تدريب العاملين لأداء أعمالهم و دفع أجور تتلاءم مع أدائهم؛
- دعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.

شارلي شابلين وفلم Modern Times



- تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة للتقليل من الوقت الضائع؛

- دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي؛
- تطوير مصطلحات كـ

Work Simplification Standardization



Frank and Lillian Gilbreth

المبادئ أو العمليات الإدارية

- هذا الاتجاه يعتبر نظرة مكملة لاتجاه الإدارة العلمية
- فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على إنتاجية الفرد، المبادئ الإدارية تركز على المنظمة كوحدة واحدة؛
- هنري فايول يعد اكبر رائد لهذا الاتجاه ونشر كتابا مشهورا سنة ١٩١٦ بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"؛
- شكلت أفكار فايول و من تبعه في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص الإدارة



Henry Fayol
1841- 1925

- قسّم المنظمة إلى عدة نشاطات:
- النشاط الإنتاجي
- النشاط التجاري
- النشاط المالي
- النشاط المحاسبي
- نشاط الحماية من المخاطر
- النشاط الإداري

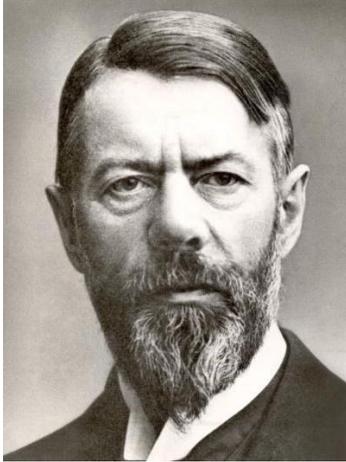
ابرز أفكار فايول و مساهماته

- قسم فايول مهام و واجبات الإدارة إلى خمسة عمليات:
- الاستبصار والحكمة: توضع الخطة لتنفذ مستقبلا
- التنظيم: حشد الموارد وتقسيم المهام لتنفيذ الخطة
- القيادة: لتوجيه وتقييم العاملين
- التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها
- الرقابة: للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة

- تقسيم العمل (تخصص كل عامل في جزء صغير من العمل)
- السلطة و المسؤولية (حق اصدار الاوامر و الالتزام بمسؤولية محددة)
- القواعد المنظمة للعمل (تحديد بوضوح العلاقة بين الاطراف)
- وحدة الاوامر (كل موظف يتلقى الاوامر من رئيس واحد فقط)
- وحدة الاتجاه (جهود العاملين نحو اتجاه واحد)
- خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة
- مكافأة العاملين بعدالة
- المركزية (السياسات و اهم القرارات بيد الادارة العليا)
- التدرج الهرمي (الاتصالات و القرارات)
- الترتيب (وضع الشئ المناسب في المكان المناسب)
- العدالة
- استقرار العاملين
- المبادرة (تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة)
- روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق)

البيروقراطية

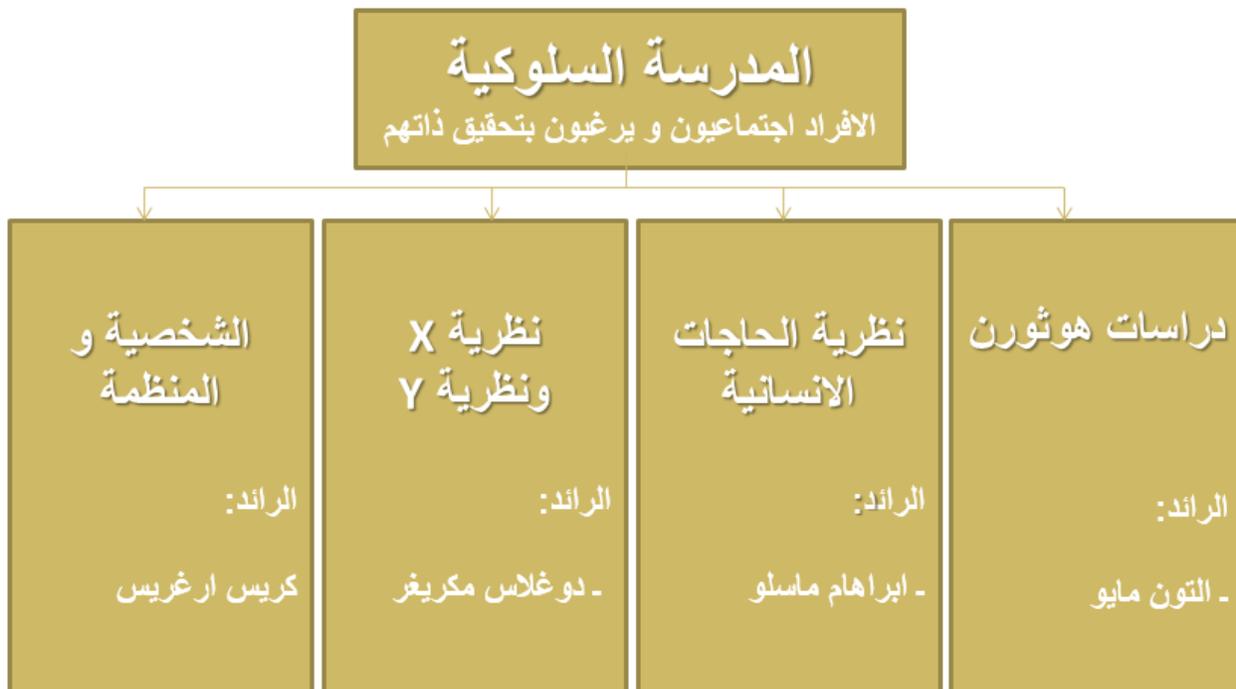
- وهي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيده قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لانجاز الأعمال و تحقيق الأهداف
- ماكس فيبر هو الرائد الأول في هذا المجال وقد اهتم بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي



Max Weber
1864 - 1920

- تقسيم واضح للعمل (تحديد الوظائف و المهارات لادائها)
- هيكلية واضحة للسلطة
- قواعد وإجراءات عمل رسمية (مكتوبة لتوجيه القرارات)
- اللاشخصية في التعامل (لا تفضيل بين شخص و آخر)
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة
- فصل الإدارة عن الملكية (وهذا لضمان اداء افضل)

المدرسة السلوكية



دراسات هوثورن

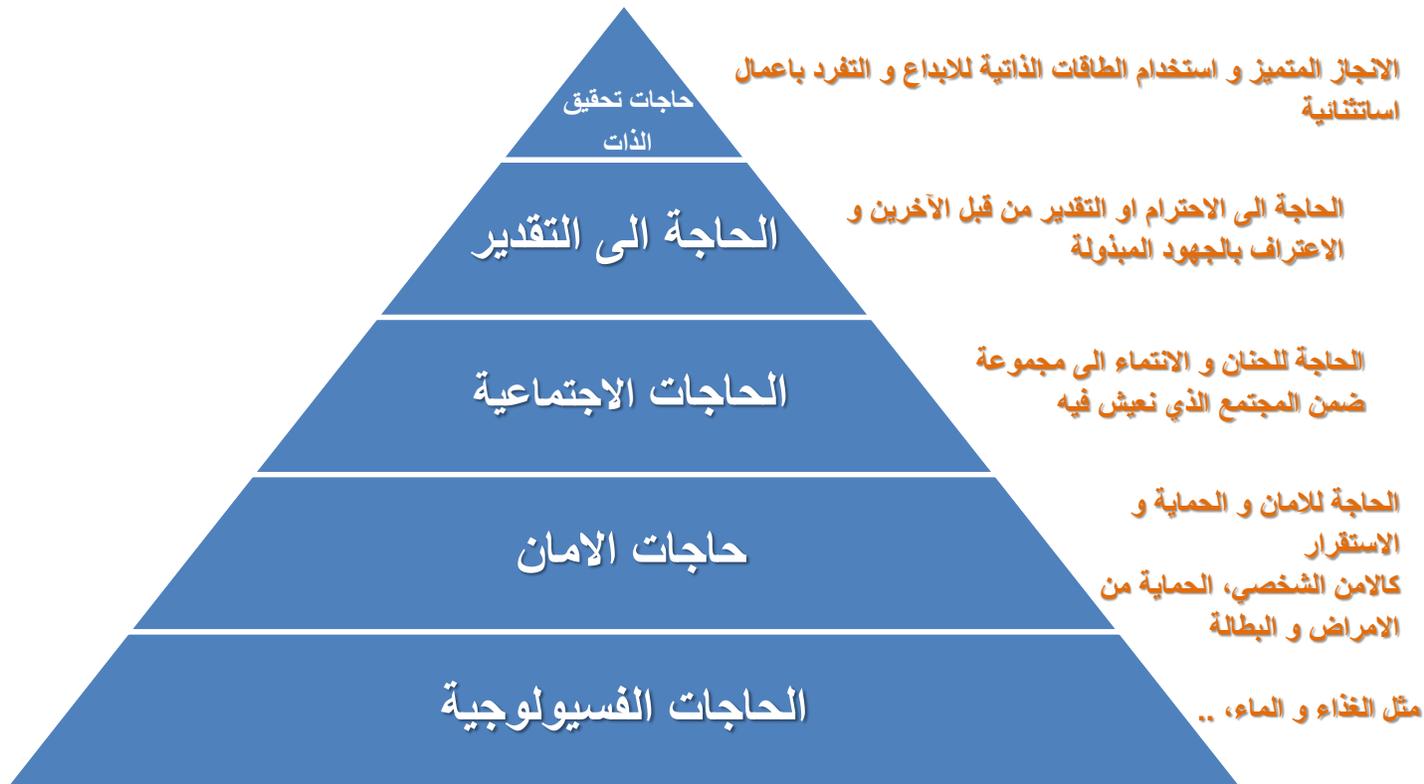
- وهي مجموعة من التجارب في شركة Western Electric في موقع Hothorne فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل؛
- الحوافز المادية والاقتصادية لا تكفي في تحسين الأداء؛
- اكتشف مايو أن تحسين الإنتاجية تتحقق عبر:
- مناخ العمل الجماعي (تقاسم علاقات اجتماعية طيبة)
- الإشراف المشترك (الاتصال والاخذ براء العاملين)
- ساهمت دراسات مايو في ظهور حركة العلاقات الإنسانية Human Relation والتي تطورت لتصبح مدخلا لما يسمى بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يركز على دراسة الأفراد والجماعات وسلوكهم في المنظمات



Abraham Maslow
1908–1970

- ركز ابراهام ماسلو على دراسة الحاجات في علم الإدارة
- الحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه
- حسب ماسلو الحاجات تولد ضغطا تؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة

هرم الحاجات لماسلو



- ١ - الحرمان من الإشباع: الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع سلوك الفرد والحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد
- ٢ - التدرج في إشباع الحاجات أي أن الفرد يشبع حاجاته المتعلقة بالغذاء قبل أن يفكر في حاجاته المتعلقة بتحقيق الذات

نظرية X و نظرية Y لماكريغر

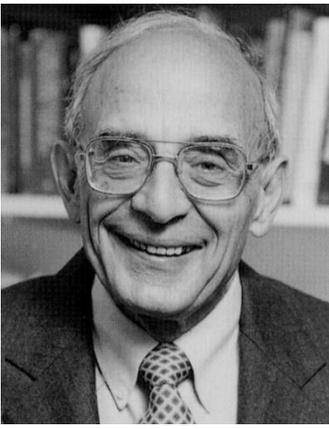


Douglas Mc Gregor
1906 - 1964

- تاثر ماكريغر بأعمال مايو و ماسلو
- ألف كتاب مشهور : **The Human Side of Enterprise**
- حسب العالم فان افتراضات النظرية X تقوم على:
 - عدم حب العاملين للعمل
 - نقص الطموح
 - عدم تحمل المسؤولية
 - يقاومون التغيير
 - يفضلون ان يقادوا بدلا أن يكونوا هم القادة
 - يحفزون ماديا فقط

نظرية X و نظرية Y لماكريغر

- اقترح بدلها افتراضات نظرية Y:
 - العمال يحبون عملهم
 - مستعدون لتحمل المسؤولية
 - قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية
 - هم مبدعون وذوي خيال واسع
- في إطار نظرية Y المدراء:
 - يؤمنون بالمشاركة
 - يخلقون جوا من الحرية
 - يشجعون العمال على تحمل المسؤولية
 - يشعرون العمال بالتقدير و الرضا
 - يشجعون العمال على تقديم المبادرات



Chris Argyris

- انتقد ارجريس المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة
- تقسيم العمل بدقة يتناقض مع مبدأ تحقيق الذات للعامل
- اقترح المزيد من المرونة
- فسح المجال للعمال لطرح الأفكار الإبداعية
- انتقد إجراءات تحديد السلطة و ممارسة الرقابة و كتابة الإجراءات (كل هذا يؤدي الى الجمود، يقلل من نشاط العمال)
- حسب ارجريس النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الاهداف

المحاضرة الرابعة

البيئة وثقافة المنظمة

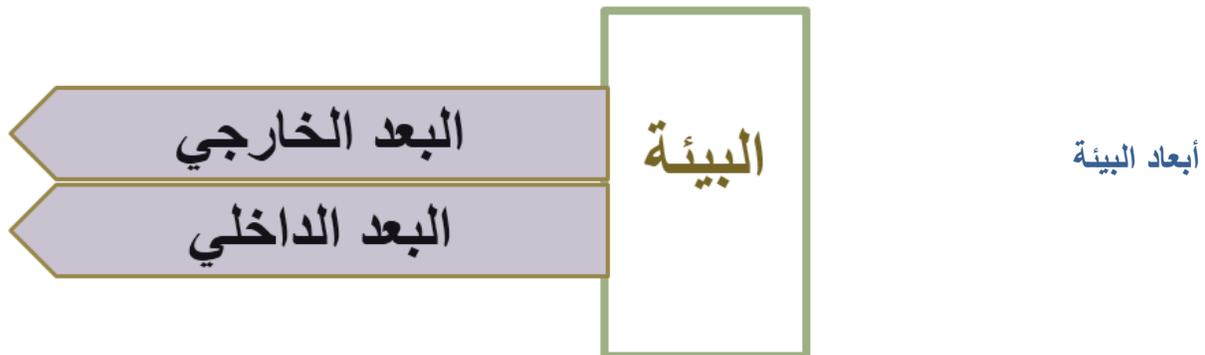
- تعريف البيئة
- مفهوم البيئة الداخلية والخارجية
- العلاقة بين البيئة والمنظمة
- تعريف ثقافة المنظمة
- العناصر المكونة لثقافة المنظمة
- التنوع الثقافي
- العولمة
- أبعاد بيئة الأعمال الدولية

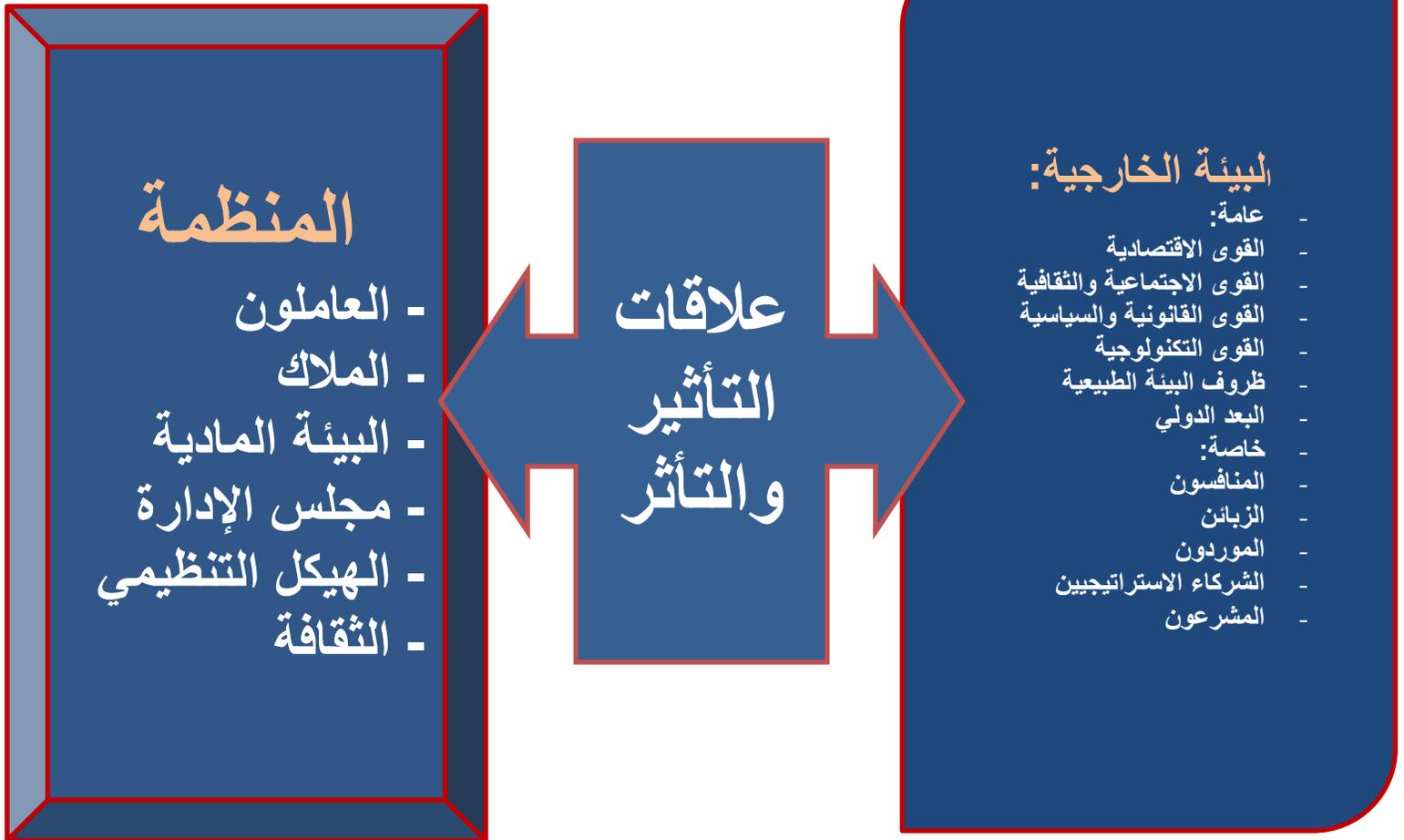
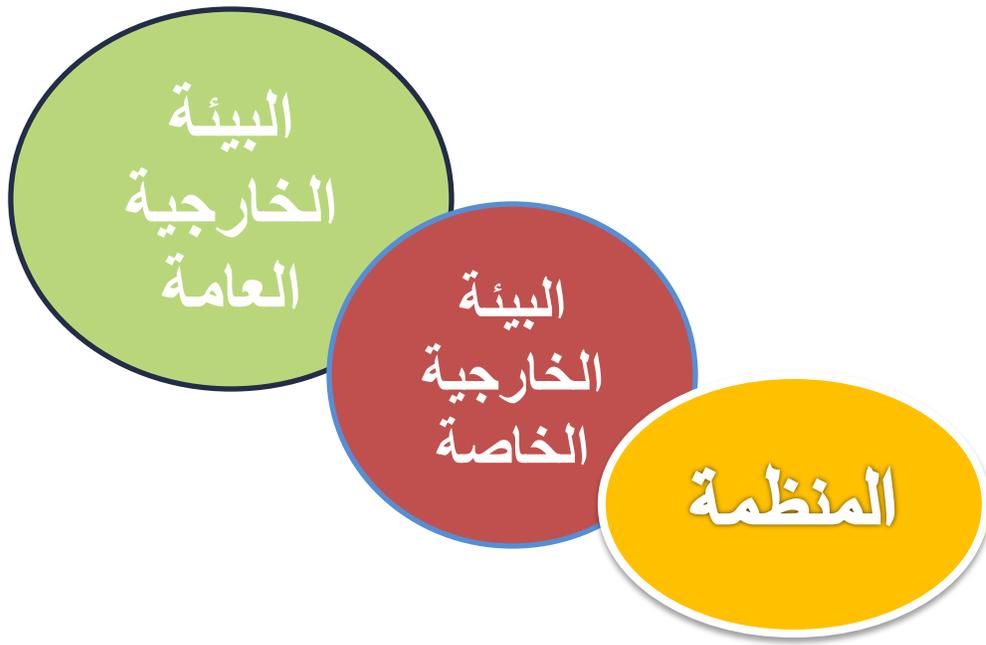
مقدمة

- كل منظمة تنشط وسط بيئة معينة
- المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها

تعريف البيئة:

البيئة بالمعنى الواسع هي مختلف العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.





العلاقة بين البيئة والمنظمة

- المنظمة مطالبة:

بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها؛

اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، والتي تكون مبنية على مهارات محورية.

- البيئة تتميز:

التعقيد؛

الديناميكية؛

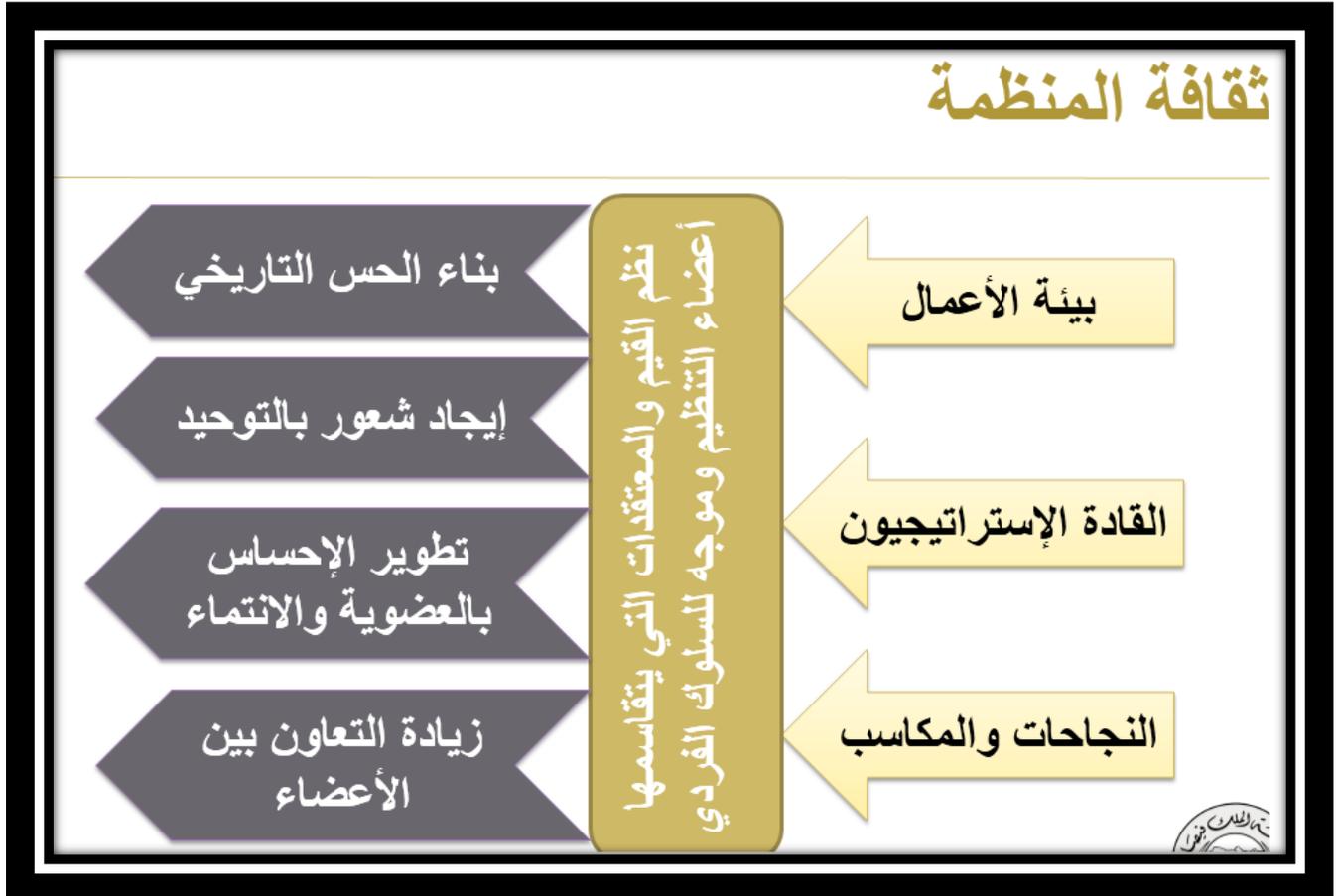
عدم التأكد.

المميزات الحديثة لمنظمات الأعمال

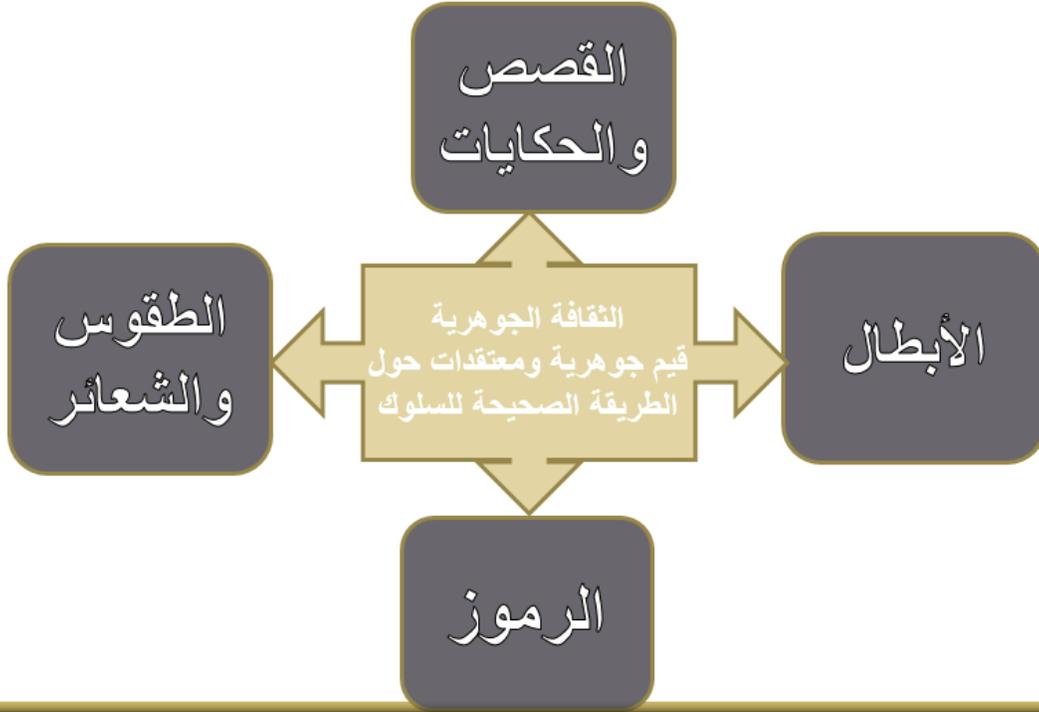
- الالتزام بخدمة العملاء (فهم رغبات و إدارة العلاقة مع العملاء)؛

- الالتزام بالجودة (تقديم منتج مطابق للمواصفات والمعايير العالمية)؛

- توظيف التكنولوجيا لخدمة الجودة (مرونة الإنتاج ، الإنتاج وفق ذوق المستهلك ، الاعتماد القوي على تصميم المنتج).

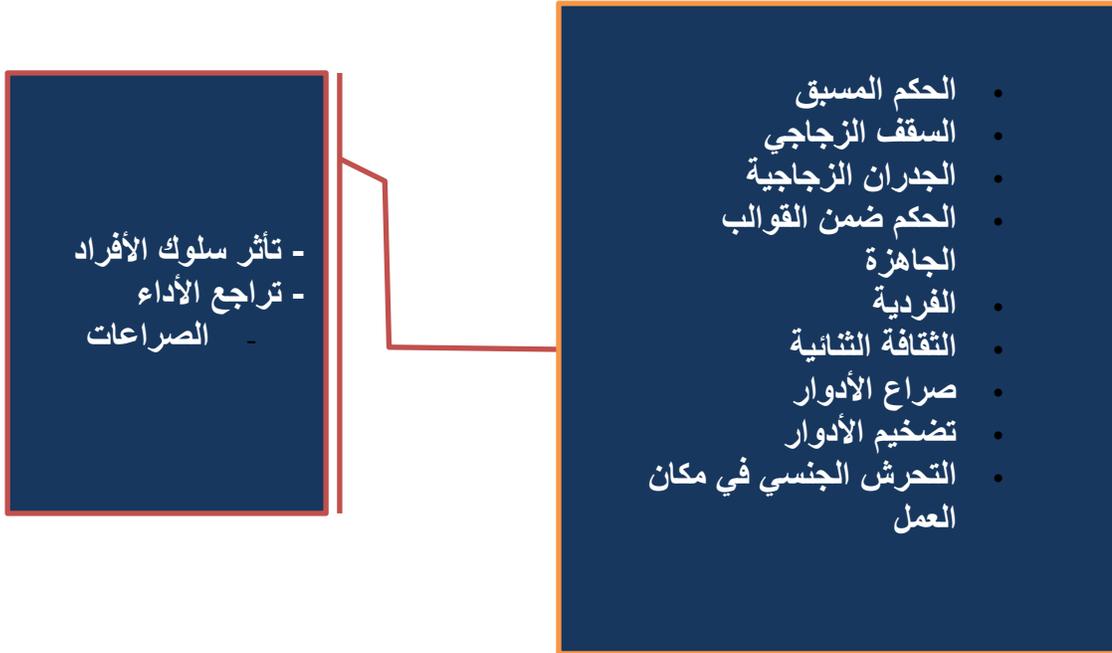


عناصر ثقافة المنظمة



التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

- المنظمات هي حاضنة للكفاءات وللتنوع الثقافي
- التنوع الثقافي يؤسس ثقافة منظمة قوية
- الإيجابيات:
- التعددية (مساهمة الجميع في وضع السياسات)
- التكامل الهيكلي (الأقليات ممثلة في كل المستويات)
- غياب الحكم المسبق و التمييز (يعمل على إزالة الفروقات و التحيز)
- أقل ما يمكن من النزاعات (يقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة)

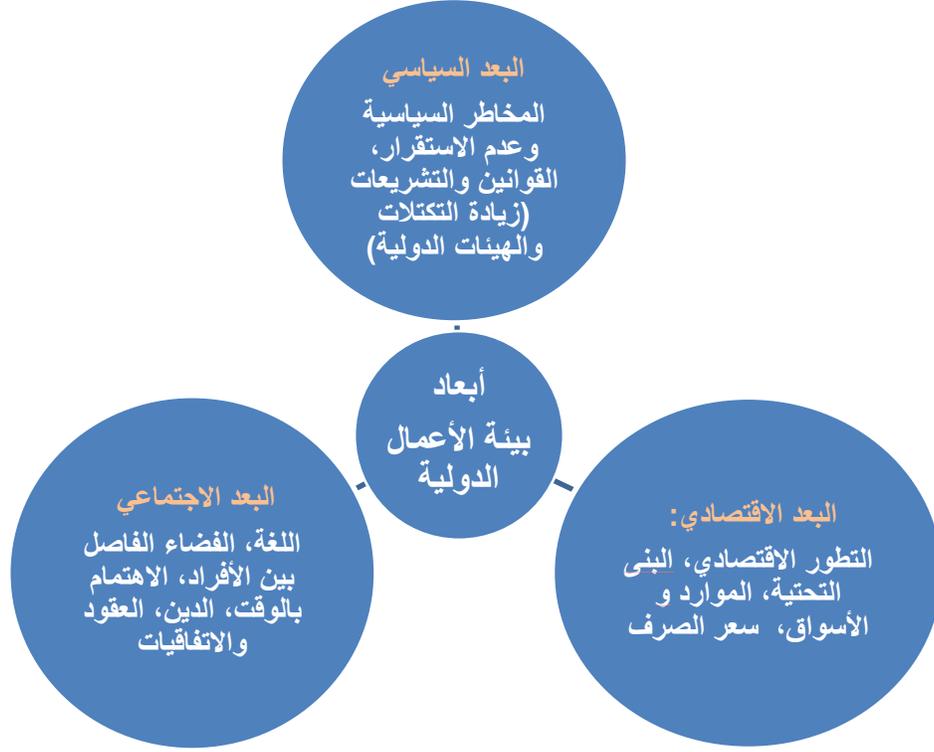


العولمة

- العولمة هي ظاهرة تزايد التداخلات والارتباطات الشبكية بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات
- العولمة لا تتوقف عند الاقتصاد فحسب بل تشمل جميع جوانب الحياة.
- ✓ العلاقات الاقتصادية جد متشابكة
- ✓ فتح مجال واسع للتزود بالموارد
- ✓ زيادة المخاطر التنافسية
- ✓ بروز الحاجة إلى الإدارة الدولية

العولمة: من الأعمال المحلية إلى الأعمال العالمية





أنماط الأعمال الدولية

- ١- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية
 - الاستيراد
 - التصدير
 - التراخيص والامتياز
- ٢- استراتيجيات الاستثمار المباشر
 - المشاريع المشتركة
 - الفروع المستقلة

المحاضرة الخامسة

التخطيط

- تعريف التخطيط
- التخطيط وصياغة الأهداف
- مراحل العملية التخطيطية
- فوائد التخطيط
- الأهداف التنظيمية
- هرمية الأهداف
- خصائص الأهداف
- مجالات الأهداف
- الإدارة بالأهداف
- أنواع الخطط
- الأنواع الأخرى من التخطيط
- أدوات وأساليب التخطيط

التخطيط و صياغة الأهداف



- التخطيط هو القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم و قيادة و رقابة لغرض تحقيق الأهداف
- التخطيط هو عملية وضع اهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الاحوال
- الخطة هي كشف بالاهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك
- الهدف هو حالة او وضع مستقبلي مرغوب فيه تسعى المنظمة للوصول اليه

أهمية التخطيط

- o التخطيط ذو أهمية في تحديد وتحقيق الأهداف.
- o يساعد التخطيط في تحديد الإمكانيات وكذا طرق وأساليب البحث عنها.
- o بدون التخطيط يصبح العمل ارتجالياً.
- o يساعد التخطيط على تقليل التكاليف.
- o يقلل التخطيط من النشاط العشوائي أثناء التنفيذ و يتيح مجالاً واسعاً للتنسيق بين جميع الأعمال.
- o يوفر التخطيط طرقاً جديدة وابتكارية لتنفيذ الأمور بما يتيح من فرص لتطوير مهارات وقدرات المديرين.
- o يتيح التخطيط تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية ل تنفيذ الأهداف.
- o يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات.

مراحل العملية التخطيطية

- تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (وضوح الهدف)
- تحديد و تقييم الموقف الحالي للمنظمة قبل تحقيق هذه الاهداف
- تحديد الافتراضات التي تستند اليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف (مثال: لرفع نسبة الارباح نزيد كمية الانتاج من منتج او انتاج منتج جديد)
- تحليل و اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف
- تنفيذ الخطة و تقييم النتائج

فوائد التخطيط

- الشرعية (التخطيط السليم يساهم في اعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الاطراف)
- تحسين تركيز المنظمة و مرونتها (القدرة على التغيير و التكيف)
- دليل للتصرف و توجيه المنظمة نحو الافعال و التنفيذ (اعطاء اهمية كبيرة للاولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة)
- تحسين التنسيق (الاهداف تجعل الاقسام المختلفة و فرق العمل تنسق ادائها و ترشد قراراتها)
- تحسين ادارة الوقت (اداء الاعمال حسب الاهمية و موازنة الوقت المتاح)
- تحسين عملية الرقابة (قياس الاداء و تحديد الانحرافات)

- تشكل الاهداف و صياغتها اساس عملية التخطيط
- هناك مفهوم لـ **Goals** الاهداف عامة غير مقاسة (زيادة المبيعات السنة القادمة)
- و مفهوم لـ **Objectives** للدلالة على الاهداف المقاسة و المحددة بفترة زمنية معينة
- هناك مستويات مختلفة للاهداف



- رسالة المنظمة (تمثل السبب الرئيسي لوجود المنظمة، القيم و التطلعات)
- الاهداف الاستراتيجية (الاهداف العامة المتعلقة بمستقبل المنظمة)
- الخطة الاستراتيجية هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية
- الاهداف التكتيكية (الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الاقسام الرئيسية للمنظمة)
- الخطة التكتيكية هي الخطوات المتبعة لتحقيق أجزاء من الخطة الإستراتيجية
- الاهداف العملية التشغيلية (الأهداف التي تتعلق بالأقسام الصغيرة و المجموعات و الافراد)
- الخطة العملية التشغيلية هي التي تعد من طرف الادارة التشغيلية و تحدد الخطوات التي تؤدي الى انجاز الاهداف العملية التشغيلية



خصائص الاهداف

- ان تكون قابلة للقياس الكمي و محددة بشكل دقيق (زيادة المبيعات بـ 12%)
- ان تغطي الاهداف المجالات الرئيسية للعمل (التركيز على الجوانب الاساسية)
- تثير التحدي لكنها واقعية (التوازن بين التحدي و الواقعية)
- محددة بفترة زمنية للانجاز (سنة، سنتين، خمسة سنوات،...)
- مرتبطة بالمكافآت (ربط انجاز الاهداف بمكافآت مناسبة للعاملين)

- الموقف في السوق (الموقف تجاه المنافسين)
- الابداع (الالتزام بادخال منتجات و اجراء تحسينات على المنتجات او الخدمات)
- الانتاجية (تحديد مؤشرات او اهداف لقياس و زيادة مستوى الانتاجية)
- الموارد المالية و المادية (اهداف معدلات الاداء لزيادة فعالية الادارة)
- الربحية (اهداف مرتبطة بالارباح خلال فترات زمنية مختلفة)
- المسؤولية الاجتماعية (اهداف تتعلق برفاهية المجتمع و تحسين نوعية الحياة)
- التكنولوجيا (اهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي داخل المنظمة)

انواع الخطط

حسب مستوى الشمولية و التفصيل

- خطة استراتيجية
- خطة تكتيكية
- خطة تشغيلية

حسب المدى الزمني

- بعيدة المدى (اكثر من 3 سنوات)
- متوسطة المدى (من سنة الى 3 سنوات)
- قصيرة المدى (اقل من سنة)

حسب الاستخدام

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

انواع الاخرى من التخطيط

- الخطة الوقفية (تحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث لم تؤخذ بعين الاعتبار)
- خطة لأحداث طارئة (و تعد لحدث طارئ مستقبلي لتجنب ضرر محتمل أو الاستفادة منه)
- خطة طوارئ (خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة و محتملة الحدوث مثل حريق، سرقة، ...)
- خطة لإدارة الأزمات (خطة للتعامل مع أزمات تقع بسرعة وذات تأثير كبير على المنظمة، مثل تسمم غذائي لمجموعة كبيرة من المستهلكين بسبب منتج)

ادوات و اساليب التخطيط

- التنبؤ (تقدير حصول احداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة او بيانات تاريخية)
- كتابة السيناريوهات (تحديد خيارات مستقبلية متعددة و خطط تعامل مع كل خيار)
- المقارنة المرجعية (استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع أداء المنظمة وعدم استخدام المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمييار)
- استخدام الكوادر التخطيطية (تكليف مجموعة من الافراد لمتابعة العملية التخطيطية مع التنسيق المشترك في كل المنظمة)
- المشاركة والاندماج (مشاركة جميع العاملين المحتمل ان يؤثروا في العملية التخطيطية)

المحاضرة السادسة

- مفهوم القرار
- مصطلحات متعلقة بالقرار
- عملية صنع و اتخاذ القرار
- أنواع القرارات
- ظروف اتخاذ القرار
- نماذج اتخاذ القرار

اتخاذ القرار

مفهوم القرار

- القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين

- يتخذ الأفراد في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في أهميتها ومداها الزمني

- الأركان الثلاثة للقرار:

- وجود البدائل

- حرية الاختيار

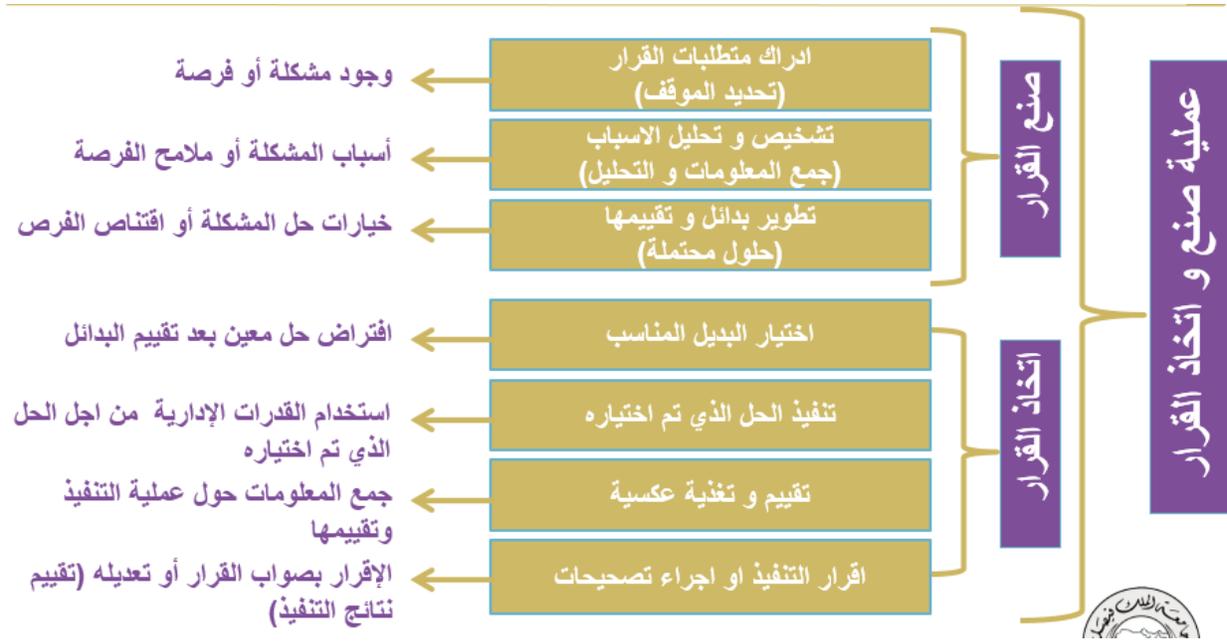
- وجود الهدف (وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه)

مصطلحات متعلقة بالقرار

- حل المشكلة **Problem Solving**: تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها؛

- صنع القرار **Decision Making**: مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل؛

- عملية اتخاذ القرار **Decision Taking**: تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل وتنفيذه وتقييمه.



أنواع القرارات

- القرارات المبرمجة: حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية
- القرارات الغير المبرمجة: حلول خاصة لمشاكل غير روتينية؛
- القرارات لمشاكل مهيكلية: مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية الحدوث؛
- القرارات لمشكلة غير مهيكلية: موقف غامض ومعلومات غير كافية يتطلب قرار غير مبرمج؛
- الأزمة: موقف حرج غير متوقع يمكن ان يقود الى الكارثة يتطلب تدخل سريع وبشكل مناسب.

ظروف اتخاذ القرار

مصادر التعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذها:

- تعدد المعايير المعتمدة (ارضاء العديد من الاطراف)
- عدم وضوح العناصر المتعلقة بالبدائل
- المخاطرة وعدم التأكد
- المضمون بعيد المدى للقرارات (اثر القرار والموجات المتتالية من القرارات)
- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن
- تدخل العديد من الأشخاص والأقسام في صناعة واتخاذ القرار
- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الافراد في صناعة واتخاذ القرار
- النتائج غير المتوقعة (ايجابية او سلبية)

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:

- التأكد التام: توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ذات عائد ونتيجة معلومة؛
- المخاطرة: ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم استكمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات)؛
- عدم التأكد: ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض؛
- الابهام (الغموض التام): ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض.

نماذج صناعة القرار

- النموذج الكلاسيكي: وهو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة (قرارات مثلى).
قادات: عدم الواقعية، قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات، قرارات المديرين تأتي في إطار الرشد المحدود؛
- النموذج السلوكي للقرار: نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود (القرارات المرضية).
فالمدير يختار أول بديل أمامه والذي يثير انتباهه؛
- النموذج السياسي للقرار: نموذج أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد.

المشاركة في اتخاذ القرار

- تغير البيئة وتعقدتها فرض على المنظمة أن تغير أسلوب اتخاذ القرار من قرارات فردية إلى قرارات جماعية؛
- فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعد شيء ايجابي بالنسبة للمنظمات، حيث تعد هذه المشاركة بمثابة حافز من اجل الرفع من أداءهم؛
- نموذج Vroom Jago لاتخاذ القرارات تم تصميمه لمساعدة المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة الأفراد في صناعة القرار: يفوض بشكل واسع – يعرض المشكلة – استشارة المجموعة – يستشير بعض الافراد – يقرر مدير لوحده ويعلم القرار للمجموعة

دور المعرفة في اتخاذ القرارات

إدارة المعرفة Knowledge Management

- وهي تطوير أدوات ونظم لخلق المعرفة ونشرها وتقاسمها
- هناك نوعان من المعرفة: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛
- لها دور هام في مجال دعم عملية القرار وبناء الميزة التنافسية؛
- اتخاذ القرارات بحاجة إلى معلومات نوعية.

المحاضرة السابعة

التنظيم

- مفهوم التنظيم
- مفهوم الهيكل التنظيمي
- الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل
- التنظيمي الغير رسمي
- أسس تجميع الوحدات التنظيمية
- السلطة والمسؤولية

مفهوم التنظيم

التنظيم هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى أهداف معينة
التنظيم = تحضير لتحقيق الخطة

تنسيق الجهود

يظهر التنظيم في

تقسيم العمل

مفهوم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو إطار يبين
مهام وحدات التنظيم
العلاقات بين هذه الوحدات
روابط الاتصال بينها

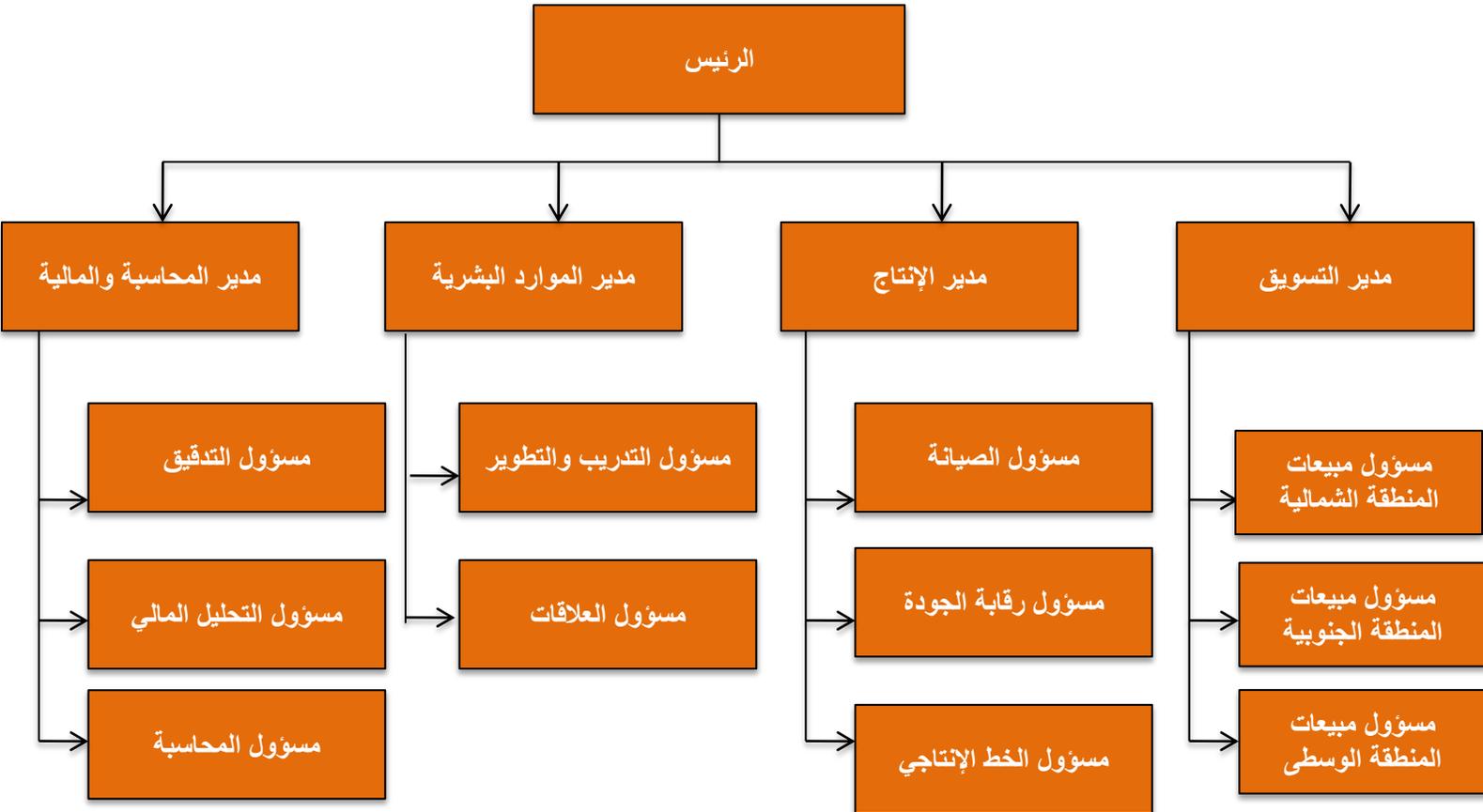
الهيكل التنظيمي الرسمي

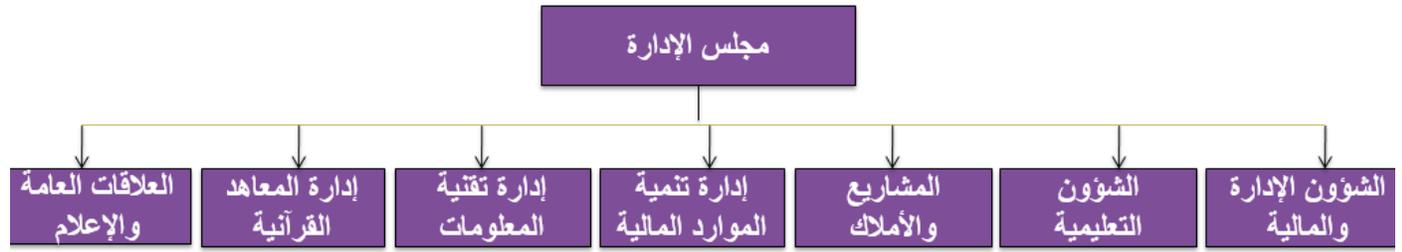
الهيكل التنظيمي الرسمي
معتمد من طرف الإدارة
يظهر العلاقات الرسمية
يظهر السلطة
يظهر في شكل خارطة تنظيمية
الخارطة التنظيمية هي مخطط بياني يظهر الهيكل التنظيمي الرسمي

من الخريطة التنظيمية يظهر ما يلي:

- ← تقسيم العمل
- ← علاقات الإشراف
- ← قنوات الاتصال
- ← مستويات الإدارة
- ← نطاق الإشراف

مثال عن الخريطة التنظيمية لمنظمة صناعية





المرجع: جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة حائل
<http://www.thail.org/index.php?tool=mng&do=browse>

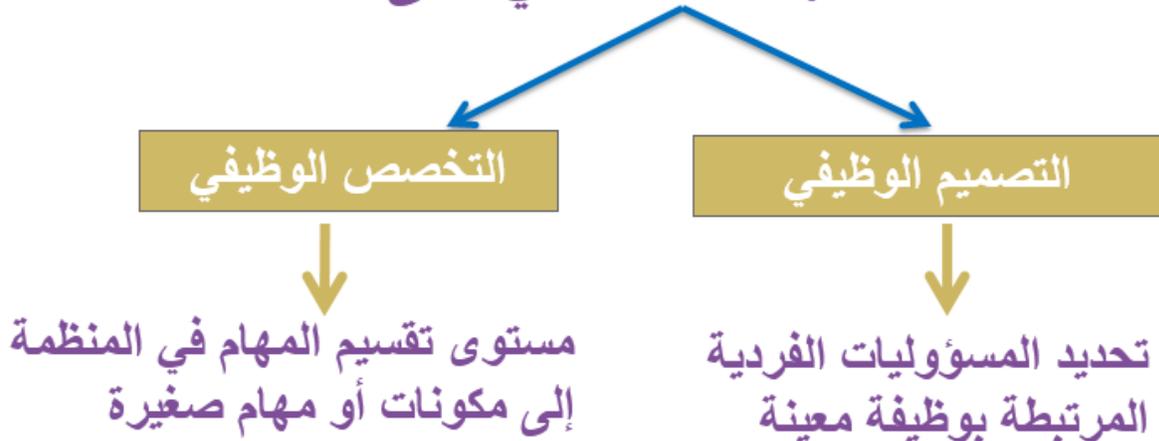
الهيكل التنظيمي غير الرسمي

مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة لا يمكن ملاحظته في منظمه غير معتمد من مجلس ادارة لا يتضمن السلطة

له دور هام في أداء المنظمات إذا عرف المدير كيفية استخدامه

التصميم الوظيفي والتخصص الوظيفي

يعتمد الهيكل التنظيمي على



تدوير العمل (التدوير بالوظائف) و تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى في نفس التخصص

توسيع او اغناء العمل و هذا بإضافة عدد من المسؤوليات

إثراء العمل و هذا عبر زيادة المهام والمسؤوليات وكذلك بزيادة الرقابة والصلاحيات

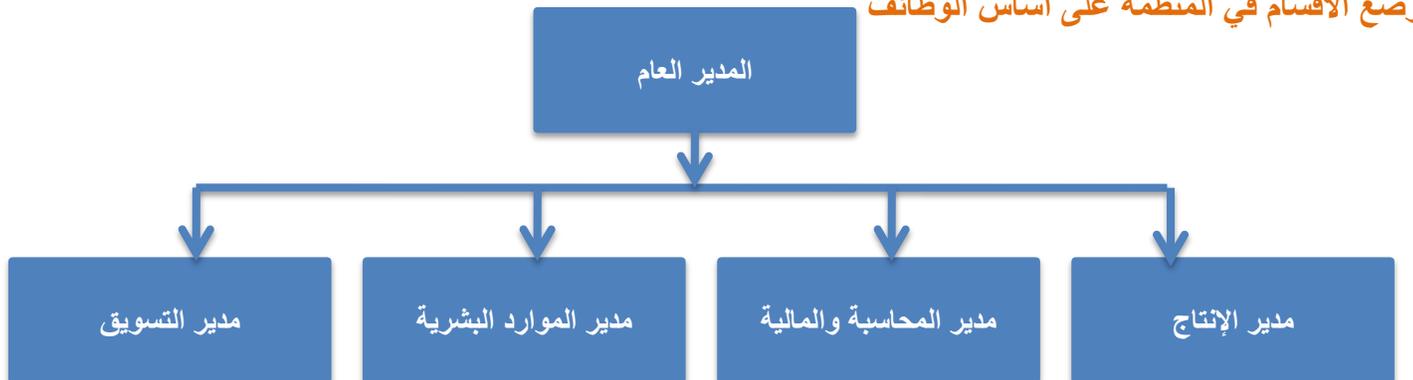
أسس تجميع الوحدات التنظيمية

يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على اساس:

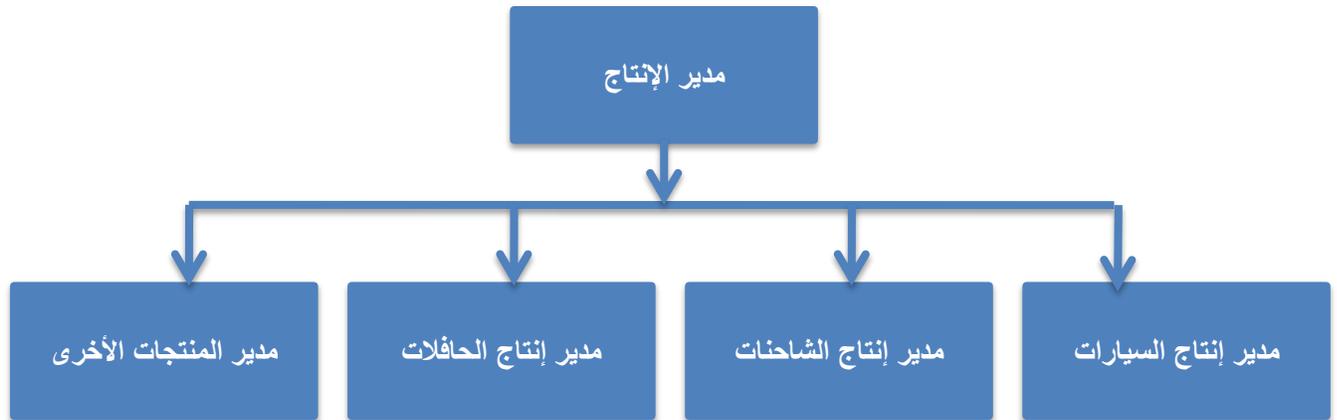
- الوظيفة
- المنتج
- العملاء
- جغرافي
- عملية الإنتاج
- التنظيم المختلط
- الهيكل المصفوفي
- الهيكل الشبكي

الأساس الوظيفي

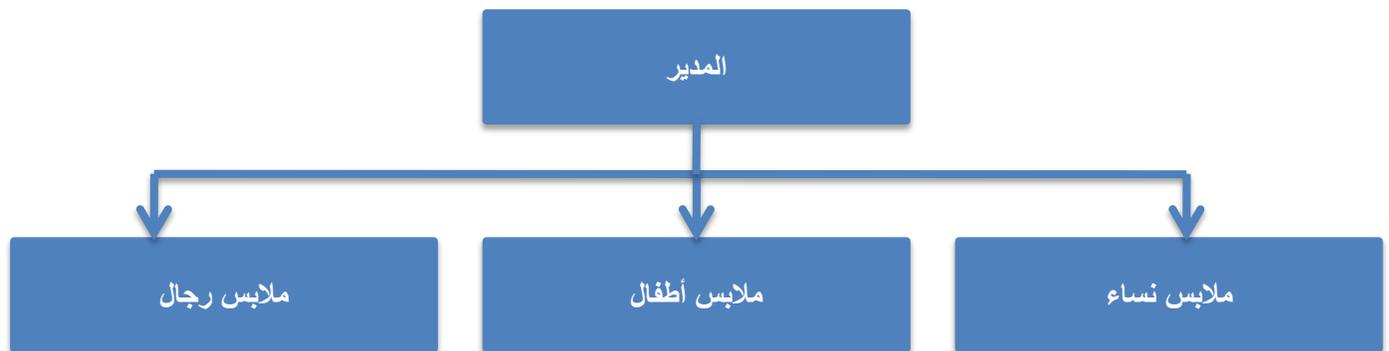
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس الوظائف



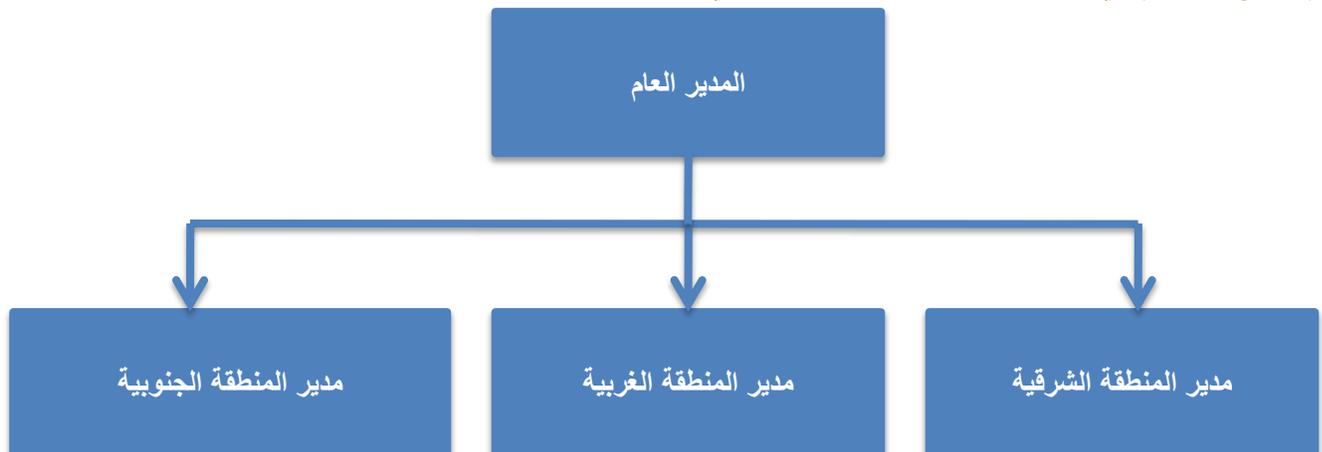
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات



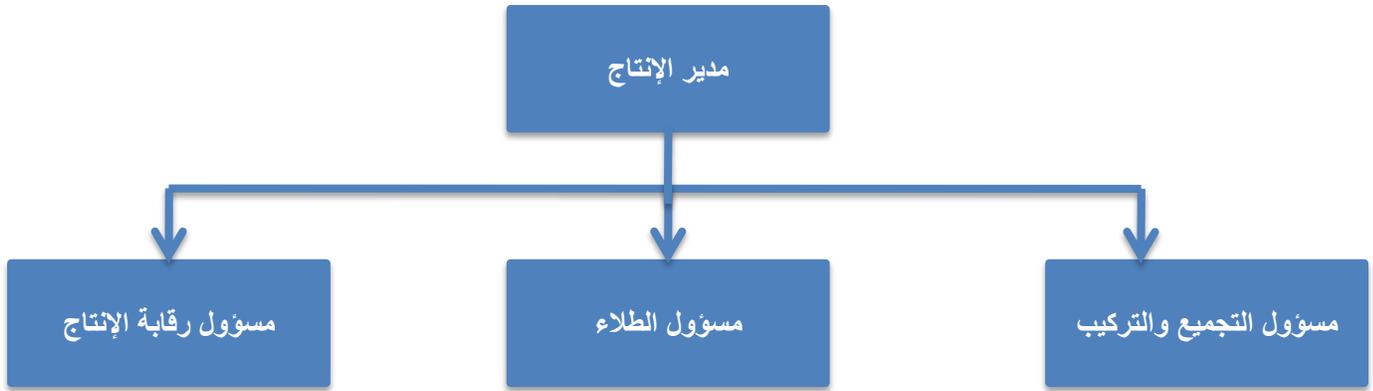
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس العملاء



يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأساس الجغرافي

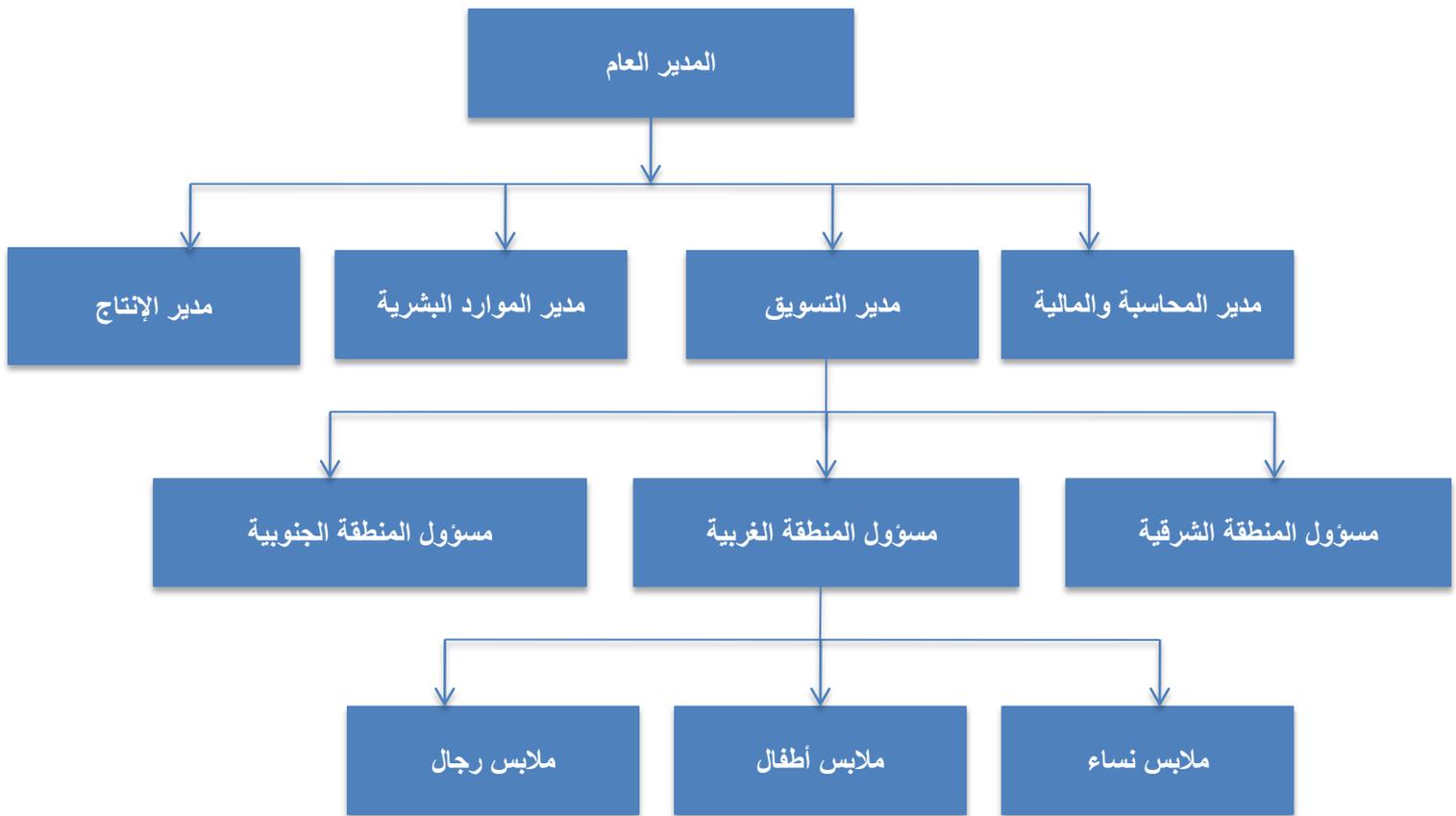


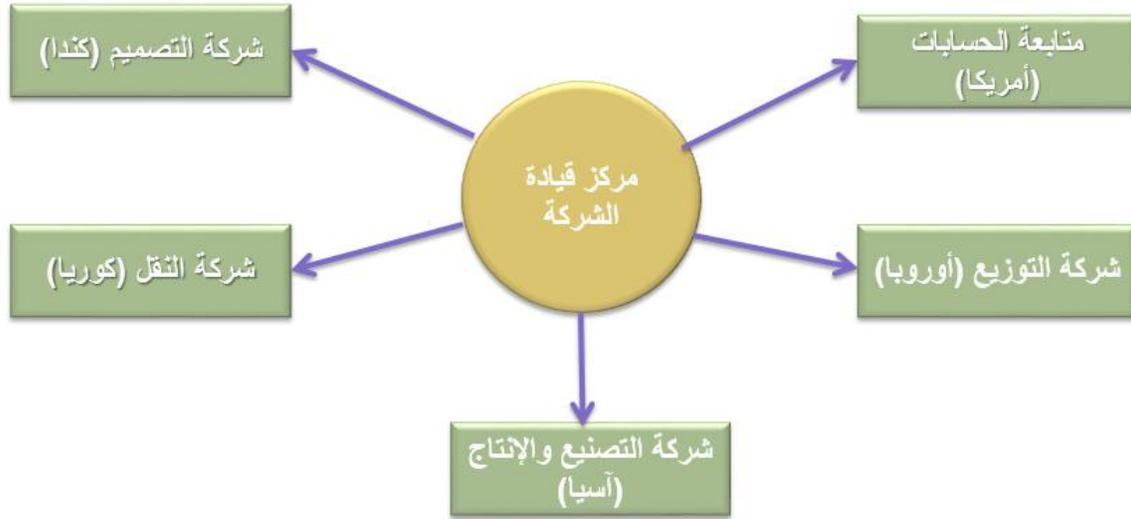
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس عملية الإنتاج



التنظيم المختلط

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس





السلطة

- هي الحق الرسمي والقانوني المكتسب الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتعليمات وطلب تنفيذها وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة؛
- تتدفق السلطة من اعلى الى اسفل وباتجاه المستويات الدنيا؛
- تفويض السلطة، تعني نقل الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا او جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى؛
- تفويض السلطة ولا تفويض المسؤولية
- المسؤولية هي المحاسبة عن النتائج

أنواع السلطة

- السلطة المباشرة: وهي سلطة المدير على مرؤوسيه وتتضمن حقه في أن تنفذ أوامره. وهي سلطة تنفيذية ؛
- السلطة الاستشارية: تتمثل في حق تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) تظهر في شكل علاقة استشارية؛
- السلطة الوظيفية: هي سلطة تأتي من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة تخصصيه تعاونية.

المركزية واللامركزية

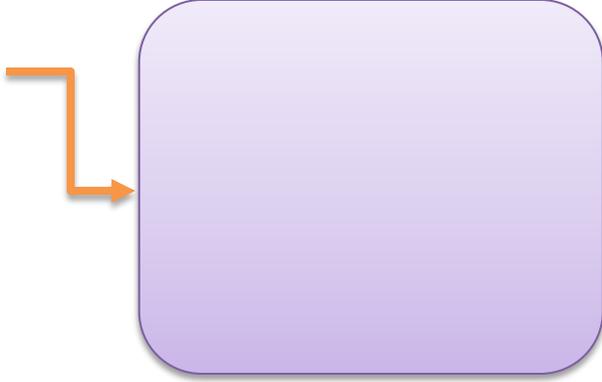
- المركزية: وهو تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى .
- اللامركزية: وهو توزيع وتشتيت سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

المسؤولية

- المسؤولية هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي متساوية معها مبدأ توازن السلطة المسؤولية
- مسؤولية كبيرة مع سلطة قليلة (ادارة صعبة، يحاول الاقناع)
- مسؤولية قليلة مع سلطة كبيرة (قد يؤدي الى التجبر)

المساءلة: الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطة ومسؤولية محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر أسباب النتائج التي توصلوا إليها.

التفويض: وهو نقل أو تخويل صلاحيات او سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى.



المحاضرة الثامنة

ملف مرفق

المحاضرة التاسعة

التحفيز

- مفاهيم حول التحفيز
- تعريف التحفيز
- نظريات التحفيز
- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت
- تحفيز العاملين من خلال المشاركة

مفاهيم حول التحفيز

- الدافع:** العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز
- الحاجة:** رغبة ملحة لإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد
- الحافز:** مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

نظريات التحفيز

- 1- نظريات المحتوى
- 2- نظريات المسار
- 3- نظرية التعزيز

1- نظريات المحتوى

- أ- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات):
- حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والامان و الحاجات الاجتماعية)؛
- حاجات المستوى الأعلى: (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات).

مبادئ ماسلو:

- مبدأ العوز: الحاجات المشبعة ليست محفزة؛
- مبدأ التدرج في الإشباع (الأكل قبل التقدير).

ب - نظرية ERG:

تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع

- حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والامان)؛
- حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية)؛
- حاجات النمو (تحقيق الذات مثلاً).

مبدأ الإحباط: وهو التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى.

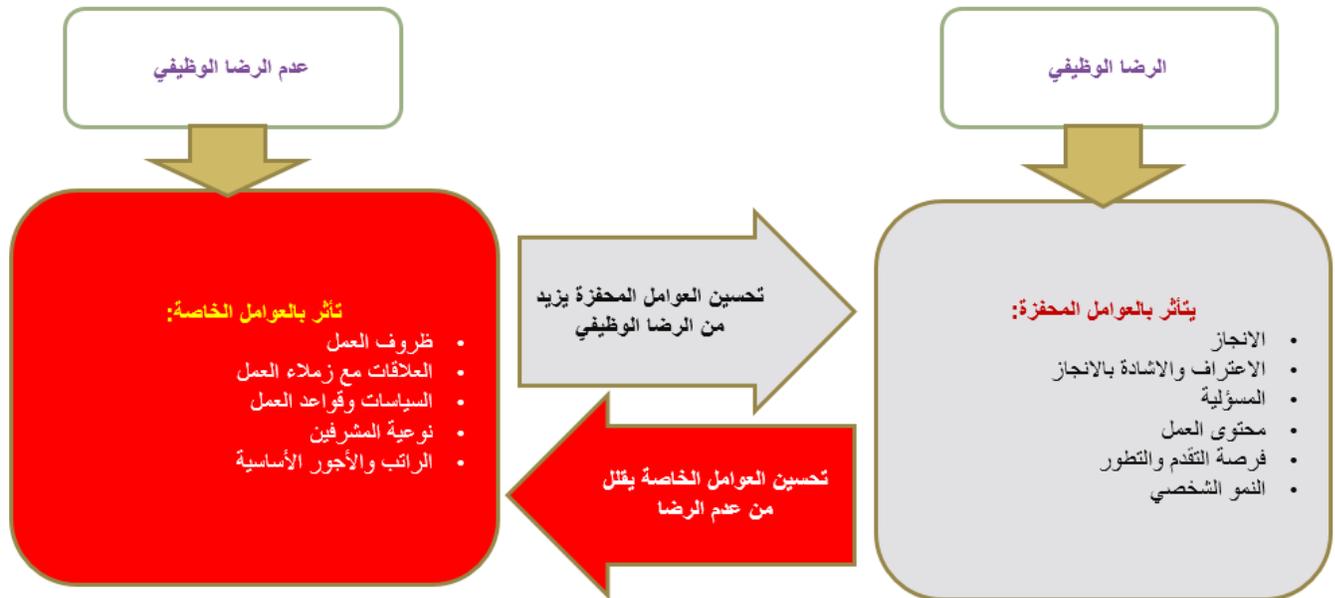
ج - نظرية هرزبرغ:

وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للانجاز والرضا الوظيفي

- العوامل الدافعة: وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للانجاز والرضا الوظيفي؛

- العوامل الخاصة: وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تدمر أو عدم رضا وظيفي.

نظرية هرزبرغ



د - نظرية الحاجات المكتسبة

حسب Mc Clelland هناك ثلاث حاجات إنسانية:

- الحاجة للانجاز: الرغبة في تحقيق أداء مفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة؛
- الحاجة للقوة: الرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير فيهم؛
- الحاجة للانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين.

توضح هذه النظريات كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء عمل معين من بين مجموعة من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية.

أ- نظرية العدالة:

(تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا مع الآخرين)

مثال: الجهد المبذول والأجر ورد الفعل في المنظمة:

- بذل مجهود أقل في أداء العمل؛

- طلب تغيير المكافآت؛

- تغيير أسلوب المقارنة لكي تظهر الأمور أفضل؛

- ترك الوظيفة.

ب - نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية:

التحفيز = E x I x V

- التوقع (E): وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا؛

- المنافع (I): وهي اعتقاد الأفراد بان الأداء الناجح ستنبعه مكافآت؛

- القيمة (V): تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل.

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوما.

ج - نظرية تحديد الأهداف

حسب هذه النظرية الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد لتحقيقها تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية.

٣- نظرية التعزيز

عكس نظريات المحتوى والمسار تركز على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة وأثرها على الفرد.

افتراضات النظرية:

- قانون الأثر (السلوك الذي يؤدي الى نتائج سارة سوف يتكرر مسقبلا والعكس صحيح)

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

أنواع التعزيز:

- التعزيز الايجابي (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة)؛

- التعزيز السلبي (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخر)؛

- العقوبة (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين).

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

١- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة:

- تصميم الوظيفة هو خلق وإيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية وهو يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح من خلال:
- ملاءمة الفرد مع الوظيفة (تطابق خصائص الفرد مع الوظيفة)؛
 - ملاءمة الوظيفة مع الفرد (تعديل عناصر الوظيفة لكي تلائم خصائص الافراد).

٢- التحفيز من خلال المكافآت:

- المكافأة (مقابل او عائد مادي او معنوي لاداء مهمات معينة)
- جميع العاملين يتوقعون مكافآت من نوع معين مقابل مساهماتهم:
- المكافآت الداخلية (مدى الرضا عن العمل او الشعور بالانجاز و تحقيق الذات)؛
- المكافآت الخارجية (مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين).

تحفيز العاملين من خلال المشاركة

- ان شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس
- ويتم تحفيز العاملين من خلال المشاركة عبر:

١- حلقات الجودة

وهي مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دوريا لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف.

٢- الإدارة على المكشوف

تقاسم البيانات المالية الرئيسية مع العاملين الذين يدرّبون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.

٣- الفرق المدارة ذاتيا

وهي فرق عمل تتكون من ٥ إلى ٣٠ عضوا يتم تعيينهم لانجاز مهمة معينة وبأدنى مستوى من الإشراف و التدخل من قبل المدراء.

المحاضرة العاشرة

الاتصال

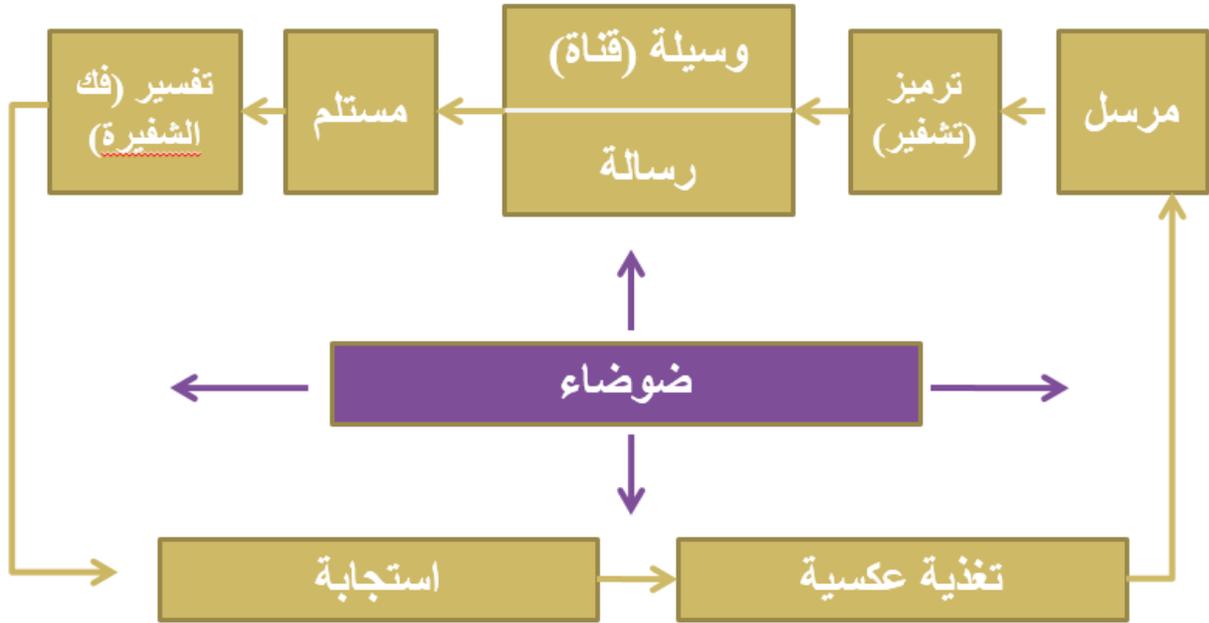
مفاهيم عامة حول الاتصالات
أهمية الاتصالات
عملية الاتصال
أنواع شبكات الاتصال
عقبات الاتصال والحلول الممكنة
استراتيجيات الاتصال

مفاهيم عامة حول الاتصالات

الاتصالات: هي عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة فيما بينها، بهدف إعلام الآخر أو طلب منه إجراء عمل معين أو تعديل سلوك معين؛
الاتصال الفاعل: هي عملية إرسال رسالة بحيث تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة؛
الاتصال الكفوء: هو الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وبأفضل وسائل اتصال.

أهمية الاتصالات

- نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين؛
- يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل؛
- وسيلة فعالة لانجاز الأعمال وتوجيهه وتغيير سلوك الأفراد؛
- يساهم في نقل المفاهيم والمعلومات والبيانات.



١- المرسل

يتمثل في شخص أو منظمة بهدف إيصال فكرة أو معلومة معينة إلى شخص آخر مستهدف.

٢- الترميز (التشفير)

لا يمكن للرسالة أن تفهم من الطرف الآخر أو نقلها بشكل شفهي أو تحريري دون أن تحتوي على رموز معينة ومختارة.

٣- الوسيلة

لكي يتحقق الاتصال الفاعل يستوجب استخدام قناة اتصال لحمل الرسالة المطلوب إيصالها إلى الطرف الآخر. وتعد عملية اختيار الوسيلة من الأمور المهمة لإنجاح عملية الاتصال؛

٤- الرسالة

- هي جوهر عملية الاتصال لأنها تمثل المضمون أو المحتوى لعملية الاتصال وهي تتكامل مع قناة الاتصال وتتوافق معها. ويمكن أن تكون الرسالة الموجهة إلى الطرف الآخر على شكل كلام، إشارات، سلوك، كتابة،...

٦- المستقبل

- هو شخص أو مجموعة من الأشخاص المستهدفين من عملية الاتصال.

٥- التفسير (فك الشفرة)

- هو تعبير عن الرموز والعبارات والإشارات القابلة للفهم المشترك ما بين الطرفين (المرسل و المستقبل)؛
- يجب أن تتوافق تلك الرموز التي احتوتها الرسالة الصادرة من المرسل مع قدرة المستقبل على تفسيرها.

٧- الاستجابة

وهو قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل والتي يعبر عنها بفعل واضح؛

٨- التغذية العكسية

- تعد التغذية العكسية والتي تسمى أيضا بالمعلومات المرتدة أو المرتجعة ركنا مهما في عملية الاتصال. و هنا يجب توفر المعلومات التي يتم من خلالها تحديد مستوى التفاعل والفهم المتحقق من قبل المستقبل للرسالة المرسله إليه.

طالما تمر الرسالة عبر قناة الاتصال فإنها ستعرض إلى درجة معينة من التشويش أو التأثير السالب على المسار المطلوب من عملية الاتصال المستهدف.

أنواع شبكات الاتصال

- ١- الاتصالات وفق نوع الرسالة
- ٢- الاتصالات وفق اتجاهاتها
- ٣- الاتصالات الغير رسمية

١- الاتصالات وفق الرسالة

- اتصالات شفوية: وهي محادثة مباشرة وجها لوجه، محادثة تليفونية، يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن الرسالة؛
- اتصالات مكتوبة: وهي عملية بث الرسالة المراد إيصالها للآخرين بشكل مكتوب (تقارير مكتوبة، البريد الإلكتروني)؛
- اتصالات غير لفظية (لغة الجسد): وهي تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو بطبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى (إشارات أو صوت).

الاتصالات وفق اتجاهاتها

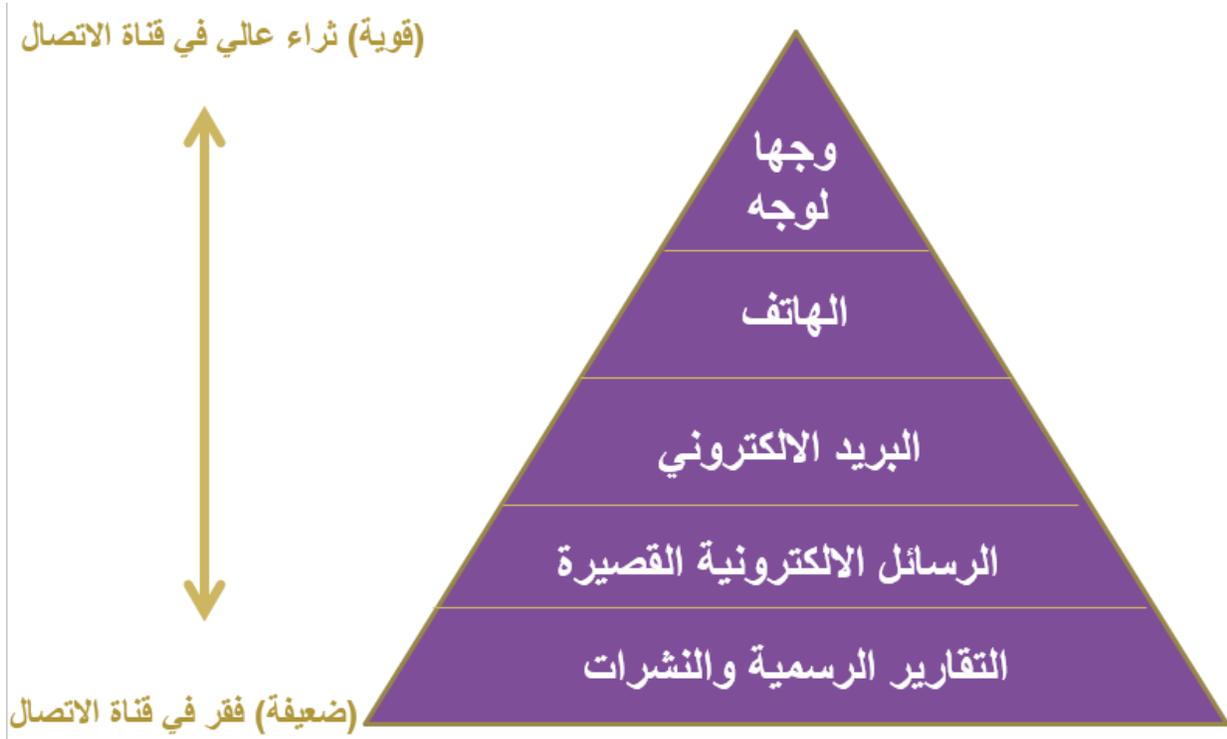
- الاتصالات الصاعدة: هي الرسائل أو المعاني المرسله إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي؛
- الاتصالات النازلة: الرسائل والمعاني المرسله من الإدارة العليا نزولا إلى المستويات الدنيا؛
- الاتصالات الأفقية: وهي عبارة عن اتصالات جانبية لتبادل الرسائل والمعاني بين زملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري.

الاتصالات الغير رسمية

- هي اتصالات تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة وهذا بدون وجود علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية.
- الاتصالات العنقودية: وهي اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر وتوجد في جميع المنظمات؛
- الإدارة بالتجوال: وهو أسلوب اتصالات يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الحديث مع الآخرين بعفوية بهدف تبادل المعلومات.

- ١- عقبات الاتصال
- ٢- وسائل تحسين فاعلية الاتصال
- ٣- استراتيجيات الاتصال

١- عقبات الاتصال



- تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر؛
- الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية؛
- الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال؛
- التفاوت في السلطة الوظيفية (حيث يخشى العامل مثلا عدم رضا المدير عن معلومات معينة).

٢- وسائل تحسين فاعلية الاتصال

- الإنصات التام لمحتوى الرسالة؛
- الإصغاء التام والانتباه لمشاعر مرسل الرسالة؛
- الانتباه تجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو على المرسل؛
- التأكد من المرسل حول بعض العبارات أو الفقرات لفهمها بشكل تام.

تقنيات أخرى لتحسين الاتصال

- إعطاء مجال للمرسل أو المتحدث للتعبير؛
- إظهار اهتمام ورغبة بالاستماع للمرسل؛
- التركيز التام مع المتحدث أو المرسل وعدم الإجابة بسرعة؛
- إثارة أسئلة للتوضيح؛
- السيطرة على الانفعالات والتوجيه التدريجي للنقد كأسلوب بقاء؛
- تحسين أسلوب الحديث من حيث درجة الصوت والسرعة.



- ١- استراتيجيات النشر والتأمل: حيث ينشر المدير كمية كبيرة من المعلومات ضنا منه انه سيحقق اتصالا ناجحا (هذا الاتصال دون فاعلية)؛
- ٢- إستراتيجية أخبر ورغب: تقديم كم من المعلومات اقل من الحالة السابقة وبفاعلية أكثر؛
- ٣- إستراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع: تعتبر أفضل استراتيجيات، حيث أن هناك توازن بين كمية المعلومات المرسله ومستوى فاعلية الاتصال.
- ٤- استراتيجيات التشخيص والاستجابة: في هذه الحالة يتم تقليص كمية المعلومات المرسله بشكل كبير مما يؤثر سلبا على فاعلية الاتصال. في هذه الحالة يفترض المدير أن العاملين لديهم معرفة بالمواضيع محل الاتصال؛
- ٥- إستراتيجية التقييم ثم التعزيز: في هذه الحالة يخبر المدير العاملين بما يعتقد هو أنهم بحاجة إليه وفي الوقت الذي يراه مناسب لا العاملين اختاروا ذلك. وبسبب قلة المعلومات ترافق هذه الإستراتيجية عملية انتشار الإشاعات والأكاذيب المتعلقة بموضوع الاتصال مما يقلل من فاعلية هذا الأخير.

المحاضرة الحادية عشرة

الرقابة

- مفهوم الرقابة
- مفهوم العملية الرقابية
- اهداف الرقابة
- مراحل الرقابة
- أنواع الرقابة

مفهوم الرقابة

- هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستخدمة؛
- عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة

مفهوم العملية الرقابية

هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة

- التكيف مع تغيرات البيئة (استباق تغيرات البيئة المعقدة)؛
- تقليل تراكم الأخطاء (معالجة الانحرافات)؛
- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي (بازدياد حجم المنظمة تزداد أهمية الرقابة)؛
- تخفيض التكاليف.

مراحل الرقابة

ضمن العملية الرقابية هناك أربع مراحل:

- 1- تحديد الأهداف والمعايير؛
- 2- قياس الأداء الفعلي؛
- 3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف؛
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- ليس تحديد الأهداف والمعايير من مهام الرقابة، بل هو من مهام التخطيط؛

- لكن الرقابة تعتمد على الأهداف والمعايير اعتمادا كلياً؛

- المعيار هو مستوى معين قد يكون رقماً، أو حالة نوعية تسعى المنظمة الوصول إليها.

المعايير نوعان:

معايير كمية يمكن التعبير عنها في صورة رقمية

مثال: زيادة معدل الإنتاج بـ ٣٠٠٠ وحدة، تخفيض زمن الانتظار إلى ساعة واحدة في إدارة الجوازات للحصول على جواز سفر.

معايير نوعية لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

مثال: تحسين جودة استقبال العملاء ضمن الخدمات الفندقية.

قياس الأداء الفعلي

- يتمثل في القياس الدقيق والفعلي لما تم فعلا في الواقع من إنجاز على مستوى معين (الأقسام، الأفراد، المنظمة...)
- غالبا ما يكون القياس كميا (وفي بعض الحالات قد يكون نوعيا)

مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

تتمثل هذه المرحلة في مقارنة ما تم فعلا بالمعايير والأهداف المحددة مسبقا

تستهدف هذه المقارنة معرفة مستوى الإنجاز

نتيجة هذه المرحلة قد تكون:

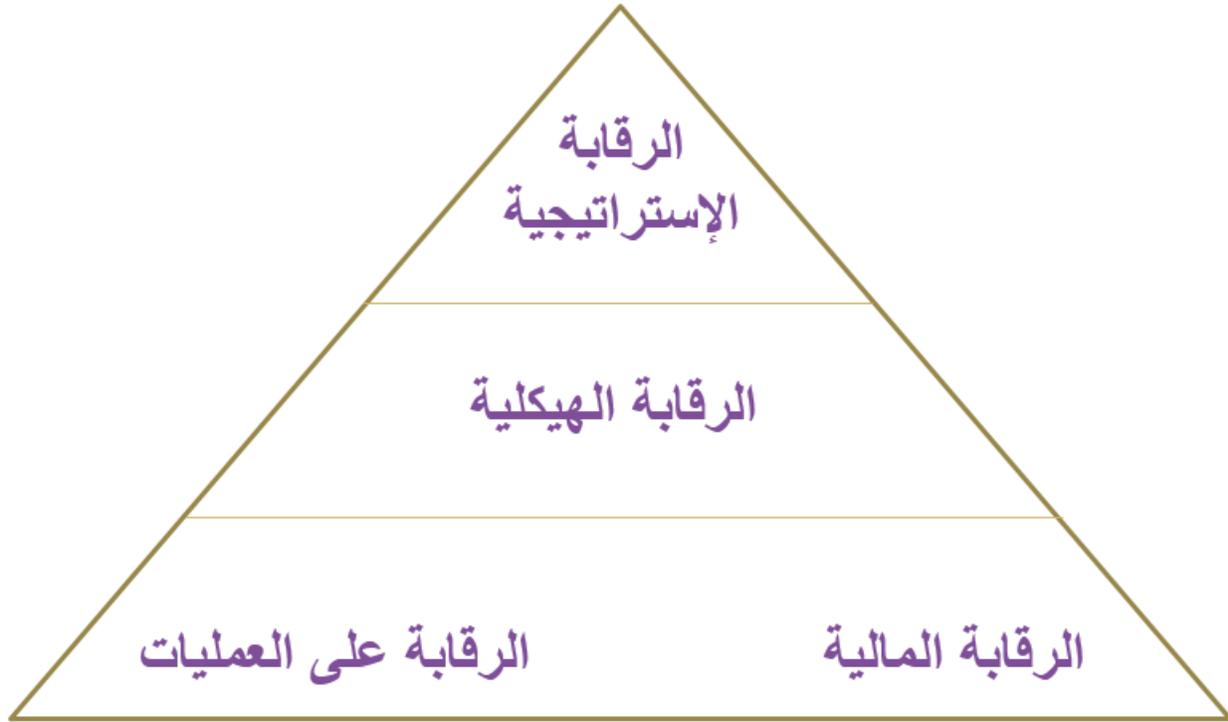


- لا فائدة من الرقابة إن لم تؤدي إلى تصحيح الانحرافات؛
- في المنظمة تسعى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات وهذا بالاهتمام بكل أنواع الانحرافات؛

أنواع الرقابة

- الرقابة حسب المستوى
- الرقابة حسب موعد اجرائها
- الرقابة حسب المصدر
- الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة
- الرقابة حسب المجال

الرقابة حسب المستوى



- الرقابة الإستراتيجية: تركز على فاعلية المنظمة في إطارها الكلي والأعمال والوظائف الرئيسية؛
- الرقابة الهيكلية: تركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي للمهام والوظائف للوصول إلى أهدافها؛
- الرقابة المالية: تتعلق بالرقابة على الموارد المالية للمنظمة؛
- رقابة العمليات: تركز على رقابة عمليات تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

الرقابة حسب موعد اجرائها

- الرقابة قبل الانجاز: وهو التأكد من ان الموارد والاتجاهات صحيحة قبل ان يبدأ التنفيذ (مثل الاختيار الجيد للعاملين)
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: وهي التي تركز على ما يحدث اثناء تنفيذ العمل والانجاز (مثال: التكنولوجيا المستخدمة في مراقبة سائقي الشاحنات)
- الرقابة بعد الانجاز: وتركز على المخرجات او العمل بعد تنفيذه وانتهائه (مثال: فهم رأي العملاء بعد حصولهم على السلعة او الخدمة)

الرقابة حسب المصدر

- الرقابة الداخلية: وهي عبارة عن رقابة نابغة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه و تصرفاته
- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين

الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة

- الرقيب الداخلي: وهو عبارة عن فرد (او جهة) يمارس العملية الرقابية على انشطة المنظمة في اطار نظام الرقابة الداخلي للمنظمة (مثال: نظام الرقابة المالية الداخلي الذي يراقب العمليات المالية)
- الرقيب الخارجي: وهو فرد او هيئة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها او بتحويل من القانون (مثال: مكاتب الاستشارات Ernest & Young التي تقوم بأداء خدمات الرقابة المالية)

الرقابة حسب المجال

- الرقابة على الموارد المادية : وهي التي تمارس على الموارد المادية للعمل (مثال: المخزون او التجهيزات)
- الرقابة على الموارد البشرية: وهي الرقابة على العاملين في منظمة الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور
- الرقابة على المعلومات: وهي الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات في المنظمة
- الرقابة المالية: وهي الرقابة المتعلقة بالجوانب المالية

المحاضرة الثانية عشرة

مفهوم المبادرات الخاصة
خصائص الشخصية المبادرة
مفاهيم خاطئة عن الشخصية المبادرة
أنواع المبادرات الخاصة
معايير تصنيف الأعمال الصغيرة
مجالات نشاط الأعمال الصغيرة
المبادرة عبر الانترنت والأعمال الصغيرة
أسباب نجاح وفشل الأعمال الصغيرة

مفهوم المبادرات الخاصة Entrepreneurship

هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.
المبادر:

هو فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

خصائص الشخصية المبادرة

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهونهم بأنفسهم ويحبون الاستقلالية؛
- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح؛
- يشعرون بالحاجة إلى تحقيق إنجازات متميزة؛
- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها نسبة كبيرة من التحدي.
- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر؛
- ثقة عالية بالنفس؛
- يتحلون بالصبر؛
- الاستقلالية وعدم الاتكال على الغير؛
- القدرة على تقبل الفشل ومن ثم تصحيح الأخطاء.

مفاهيم خاطئة عن الشخصية المبادرة

- يولدون بموهبة؛
- المبادر هو شخص مغامر؛
- المال هو مفتاح نجاح المبادر؛
- المبادر هو شاب؛
- يحمل شهادة جامعية.

أنواع المبادرات الخاصة

الأعمال الصغيرة Small Business

وهو مشروع يمتلك ويدار من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل من العاملين ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي ينشط فيه.

الإعمال الصغيرة جدا Micro Business

وهي أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالبا ما تكون أعمالا حرفية.

- الأعمال العائلية Family Business

وهي تلك الأعمال الصغيرة التي تمتلك من طرف افراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها (محلات تجارية، صيدليات،...).

- الأعمال المنزلية Home-Based Business

وهي أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أكثر.

معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

الدولة	معايير عدد العمال
امريكا	٥ افراد - اقل من ٥٠٠
المملكة العربية السعودية	اقل من ٤٩
بريطانيا	٥ - ١٠٠
الاتحاد الاوروبي	١٠ - اقل من ٩٩
ماليزيا	اقل من ٥٠

مجالات نشاط الأعمال الصغيرة

- أعمال التوزيع بكافة أشكالها (مثل تجارة الجملة والتجزئة والنقل)؛
- الخدمات الأخرى غير المادية (مثل الخدمات الطبية، المطاعم، التنظيف،...)
- أعمال البناء (المقاولات، الكهرباء،...)
- التصنيع (مثل الحرفيين).

أهمية الأعمال الصغيرة

- خلق وظائف (في الكثير من الدول هي المحرك الاقتصادي الاساسي لخلق الوظائف)؛
- مصدر للإبداع التكنولوجي (تلعب دور كبير في تحسين وابتكار المنتجات وعمليات انتاجية جديدة)؛
- المنافسة (تلعب دور ايجابي لخلق ودفع روح المنافسة في السوق وهذا يعد شيئ ايجابي للمستهلك)؛
- إشباع حاجات المجتمع وقطاع الأعمال (مثل صناعة المجوهرات).

لقد فتح الانترنت آفاقا كبيرة أمام المبادرة في إطار الأعمال، فهناك الكثير من الأعمال الناجحة التي كانت بفضل جهود عدد قليل من الأفراد (مثل Google، e-Bay).

يمكنكم مراجعة موقع انترنت هذه منظمة الأعمال الصغيرة: www.mymedina.com
كمثال لمبادرات ناجحة في مجال الخدمات السياحة عبر الانترنت.

أسباب نجاح الأعمال الصغيرة

- فكرة جيدة؛
- خطة واضحة؛
- شجاعة وجرأة في التنفيذ؛
- إتباع إستراتيجية إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع؛
- تشخيص جزء من السوق الذي لم يخدم بشكل جيد.

أسباب فشل الأعمال الصغيرة

- نقص الخبرة؛
- نقص التجربة؛
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل؛
- عدم وجود قيادة واعية للمحيط البيئي؛
- رقابة مالية غير كافية؛
- قلة الالتزام بالعمل.

آليات تأسيس الأعمال الصغيرة

- البدء بعمل جديد تماما؛
- شراء نشاط قائم؛
- تغيير اختصاص عمل؛
- الشراكة مع الآخرين؛
- الامتياز Franchising (www.infofranchising.it).

شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة



-Sergey Brin
Larry Page
Google



Bill Gates
Microsoft



Enzo Ferrari



Al-Walid bin Talal

المحاضرة الثالثة عشرة

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

مفهوم أخلاقيات إدارة الأعمال
المداخل المختلفة لتفسير الأخلاق
الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل
العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي
تبرير السلوك الغير أخلاقي
عناصر المنظمة الأخلاقية
المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
مجالات المسؤولية الاجتماعية
استراتيجيات التعامل مع المسؤولية
الاجتماعية
تقييم الأداء الاجتماعي
الحكومة ومنظمات الأعمال

مفهوم أخلاقيات إدارة الأعمال

مصطلح الأخلاق **Ethics** هو مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب والخطأ وكذلك الجيد والسيئ في المواقف المختلفة.

الأخلاقيات الإدارية **Managerial Ethics** هي معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم وهذا في ثلاث مجالات:

- التعامل المتعلق بالتعاقد والتسريح، والرواتب، وظروف العمل؛
- تعامل العاملين مع المنظمة (النزاهة وحماية اسرار العمل)؛
- تعامل العاملين والمنظمة مع أطراف أخرى (المستهلكون، الموردون، نقابات العمال و جمعيات الدفاع عن المستهلك).

المداخل المختلفة لتفسير الأخلاق

- المدخل النفعي: السلوك يعتبر أخلاقيا إذا تمخضت عنه اكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس (مثال تسريح نسبة من العمال في فترة ازمة)؛
- مدخل الفردية: السلوك الأخلاقي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد على المدى البعيد (علاقة حماية البيئة و صحة الانسان)؛
- مدخل الحقوق: السلوك يعتبر أخلاقي إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد (الحرية، الامان، ..)؛
- مدخل العدالة: السلوك أخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادا على قواعد قانونية.

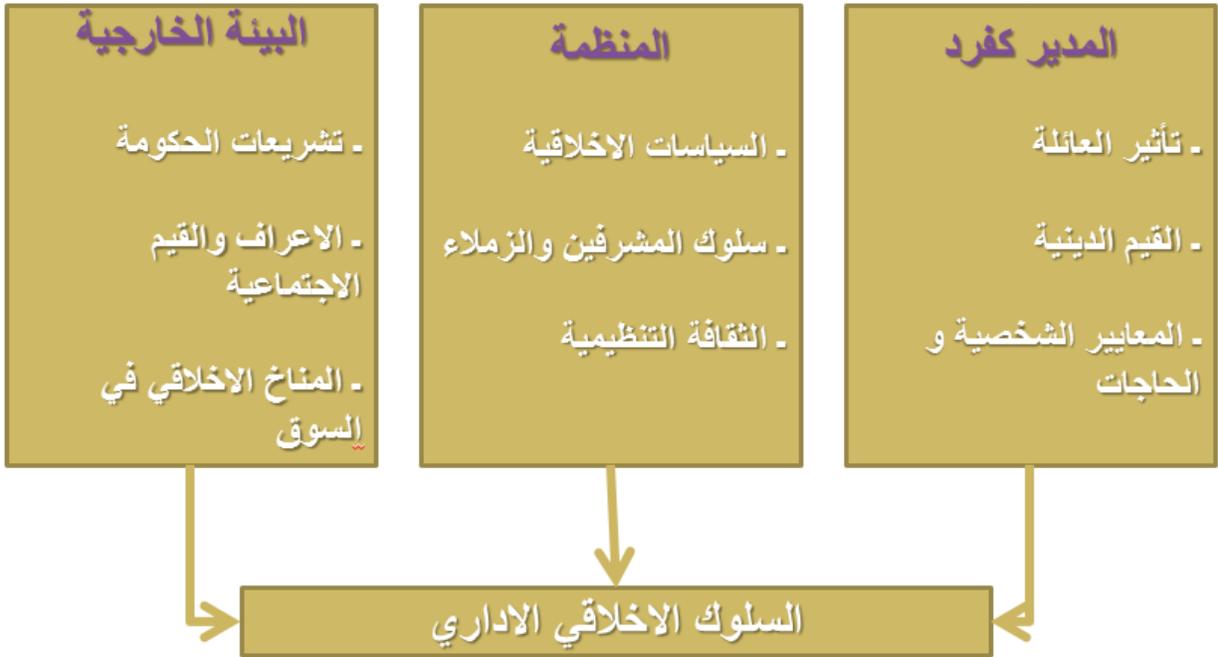
الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

- تضارب المصالح (تأثير الرشوة في اتخاذ القرارات)؛
- ثقة الزبون (تسريب معلومات عن العملاء الى اطراف أخرى)؛
- التمييز (حجب الترقيّة بسبب الجنس، الدين او العمر)؛
- التجاوز أو التحرش الجنسي (الفاظ مخجلة وتصرفات مخجلة بالحياء)؛
- موارد المنظمة (اساءة استخدام الموارد المادية و المالية)؛
- الاتصالات (تسريب معلومات تلحق الضرر بالمنظمة).

- الفرد (يتأثر الفرد بتكوينه العائلي والقيم الدينية والفكرية)؛
- المنظمة (تؤثر في اخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي والسلطة وقواعد العمل و انظمة الحوافز)؛
- البيئة (قوانين الحكومة وقيم واعراف المجتمع).



السلوك الأخلاقي الإداري



تبرير السلوك الغير اخلاقي

- إقناع النفس بأن السلوك لا يدخل في إطار اللامشروعية أو عدم القانونية؛
- جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية؛
- ما قام به لن يكشفه احد سواء من داخل او خارج المنظمة؛
- إنما قام بالعمل لمصلحة المنظمة و انها سوف تحميه من طائلة القانون.

المنظمة الاخلاقية		
بنية المنظمة و انظمتها	القيادة الاخلاقية	الاخلاق الفردية
- ثقافة المنظمة	- نموذج للمرؤوسين	- النزاهة
- دستور اخلاقي مكتوب	- تنمية القيم الاخلاقية في المنظمة	- الكرامة
- تعيين مدير مسؤول	- بث القيم و الممارسات في المنظمة	- روح الايحاء بالثقة
- عن الجوانب الاخلاقية	- مكافأة العاملين ذوي السلوك الاخلاقي	- العدالة مع الآخرين
- وضع برامج تدريبية حول الاخلاق		- التصرف الاخلاقي
		- السعي لتطوير الذات اخلاقيا

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

مجموعة الواجبات او التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع و العناية بمصالحه بالاضافة الى مصالحها.

وجهاً النظر المختلفة

- وجهة نظر ميلتون فريدمان **Milton Friedman**:

الوظيفة الاساسية للمنظمة هي جعل تعظيم الارباح و عدم الصرف على الانشطة الاجتماعية لانها تؤدي الى هدر الارباح؛

- وجهة نظر بول سامويلسون **Paul Samuelson**:

منظمات الاعمال يجب ان تراعي مصالح المجتمع وليس فقط تحقيق الارباح.

مجالات المسؤولية الاجتماعية

- اصحاب المصالح: المستفيدون او المتأثرون من سلوك المنظمة (العاملون، العملاء، الموردون، المالكون و المستثمرون، المنافسون، الحكومة و الدوائر المختلفة، جماعات الضغط)

- البيئة الطبيعية:

- اهمية العمل في بيئة صحية

- الاهتمام بالبيئة الطبيعية و حمايتها يعد هدفاً بعيد المدى و مستمرا

- سمعة منظمة الاعمال الحسنة في مجال حماية البيئة و صيانتها له مردود مستقبلي

- رفاهية المجتمع بشكل عام (المساهمة في الانشطة الاجتماعية و الاحسان و دعم الانشطة الثقافية و حقوق الانسان)

استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني (لا يوجد دور اجتماعي و التركيز على الربح فقط)
- الاستراتيجية الدفاعية (القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي و هذا لحماية المنظمة)
- إستراتيجية التكيف (قبول دور اجتماعي و محاولة الوفاء بجوانب اقتصادية و قانونية وأخلاقية)
- إستراتيجية المبادرة التطوعية (تبني دور اجتماعي واسع جدا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع و تطلعاته في كل القرارات)

تقييم الأداء الاجتماعي

- و هو تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الاعمال في مختلف المجالات:
- **المالكون** (تحقيق اكبر ربح، تعظيم قيمة السهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع)
 - **العاملون** (اجور مناسبة، فرص ترقية متاحة، تدريب مستمر، عدالة وظيفية، مشاركة في القرارات)
 - **العملاء** (منتجات امينة الاستعمال، نوعية جيدة، اعلان صادق، متاحة)
 - **البيئة** (تقليل مخاطر البيئة، اشراك ممثلي البيئة في مجلس الادارة، مكافأة العاملين الذين يهتمون بالبيئة، التقليل من استهلاك الطاقة، معالجة المخلفات)

تقييم الأداء الاجتماعي

- **المجتمع المحلي** (احترام العادات و التقاليد، محاربة الفساد الاداري و الرشوة، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم المراكز العلمية و مؤسسات التعليم)؛
- **الحكومة** (الالتزام بالتشريعات، تسديد الضرائب، تعزيز سمعة الدولة في الخارج، احترام الحقوق المدنية، تعزيز جهود الدولة الصحية)؛
- **الموردون** (اسعار عادلة، استمرار التعامل العادل، تسديد الالتزامات)؛
- **المنافسون** (منافسة عادلة و نزيهة، عدم سحب العاملين بطرق غير نزيهة)؛
- **الاقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة** (نشر روح التسامح نحو الاقليات، المساواة في التوظيف و الترقية، وضع تجهيزات للمعاقين، احترام المرأة، الاهتمام بكبار السن و الاطفال).

الحكومة ومنظمات الأعمال

- تتدخل الحكومات لتؤثر على منظمات الأعمال التي لا تلتزم دورا اجتماعيا واضحا وهذا عبر التشريعات المباشرة و الغير المباشرة.
- المنظمات تستخدم طرق عديدة لتخفيف ضغط الحكومات:
- **الاتصالات المباشرة** (مع القادة السياسيين في الدولة و في المعارضة)؛
 - **اللوبي** (استخدام اشخاص او مجموعات ممثلة للمنظمة بشكل رسمي للتفاوض و الضغط على الحكومة و ممثليها)؛
 - **لجان الدعم السياسي** (و هي تمويل لجان الدعم للمرشحين السياسيين عبر تبرعات مالية)؛
 - **المفضلين (Favors)** دعم مالي او عيني للتأثير بالمنظمات الحكومية واكتساب الدعم منها.

هذا الملخص أبتغي من وراءه وجه الله ولا أحل استخدامه بالمناجاة أو كسب الربح .. وهو هدية لكل طالب علم فقط .. وتذكر أخوتي في الله حديث **الرسول الله صلى الله عليه وسلم ما من عبد مسلم يدعو لأخيه بظهر الغيب إلا قال الملك ولك**

بمثل.

وبناء على أنه يوجد عدد من أخواني الطلاب وأخواتي الطالبات يعتمدون على الطباعة في المكاتب فإني أسمح لأصحاب المكاتب استخدام هذا الملخص للطباعة والاستزراق من وراءه نظير إخراج **ريال واحد** تبرع للجمعية الخيرية وأني أنا وأصحاب المكاتب خصمان يوم لا ينفع لا مال ولا بنون.