

## المحاضرة الأولى

### مفاهيم أساسية في الإدارة

#### مفهوم الإدارة:

لقد تطور مفهوم الإدارة من خلال العديد من التعريفات التي وضعت من قبل العديد من الباحثين والكتاب في مجال علم الإدارة وفي ضوء مداخل متعددة ومنها:

١- تمثل الإدارة مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً

٢- الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة

٣- الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

#### تعريف عام :

الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفاءة محققة الأهداف (استثمار أو أرباح أو منافع إجتماعية) التي تم صياغتها مسبقاً.

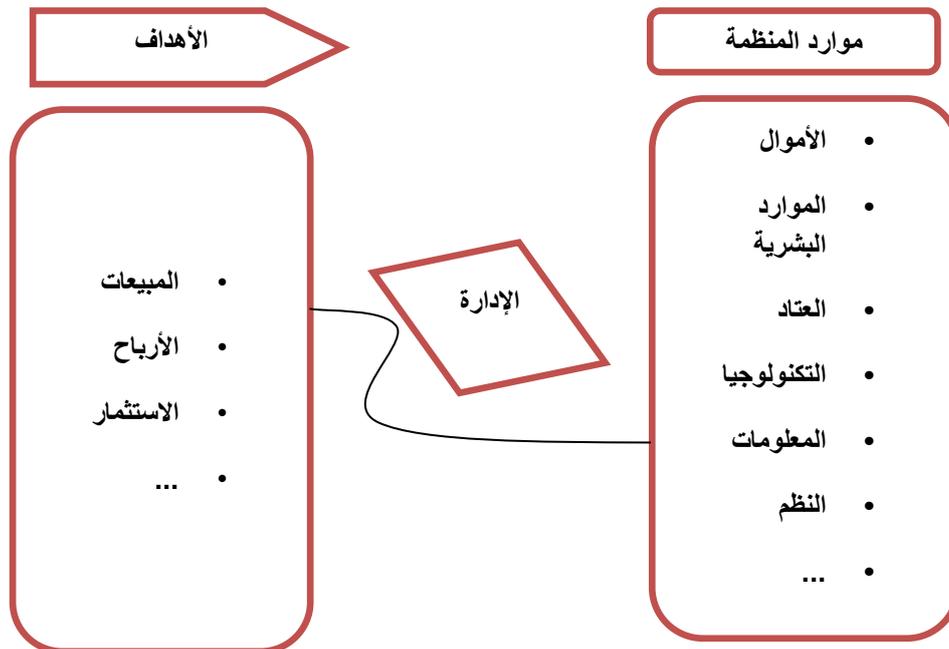
#### عناصر التعريف:

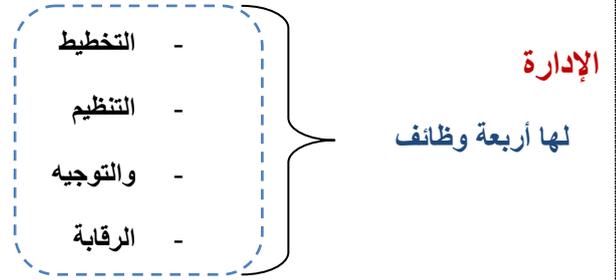
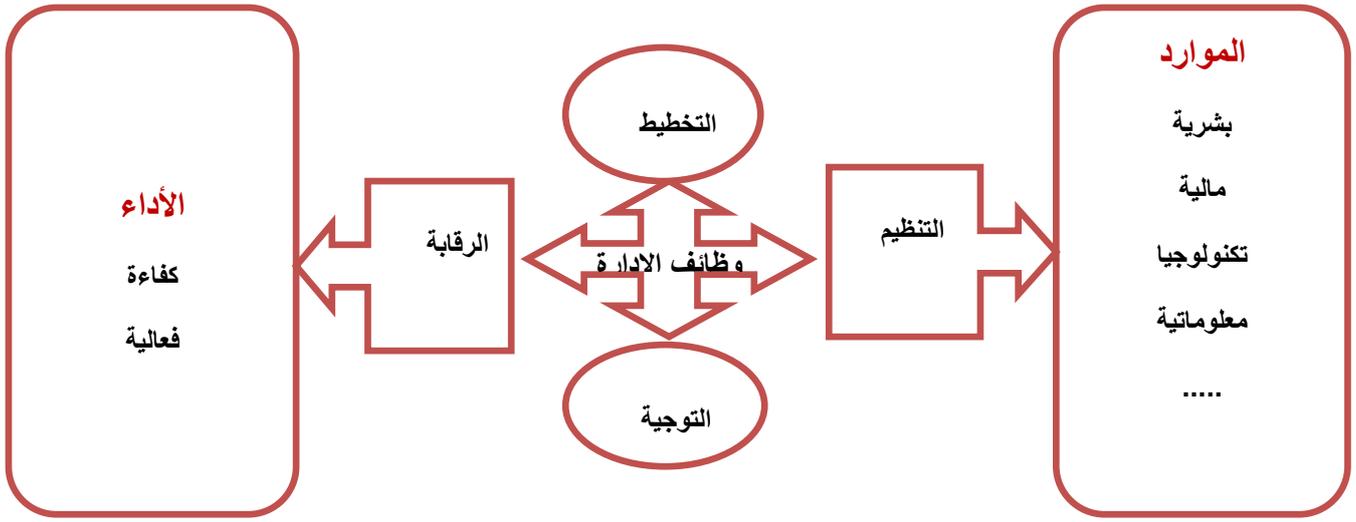
١- الجانب الفكري: عمليات فكرية يتم تطبيقها

٢- الممارسة العملية: تنفيذ وظائف محددة

٣- أداء وظائف محددة: وظائف الإدارة

٤- إستغلال للموارد لإنتاج السلع والخدمات





### ✓ الوظائف الأربعة الأكثر وضوح:

**التخطيط:** عملية تحديد الأهداف والموارد والخطوات المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف.

**التنظيم:** عملية تقسيم المهام وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.

**التوجيه:** عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف .

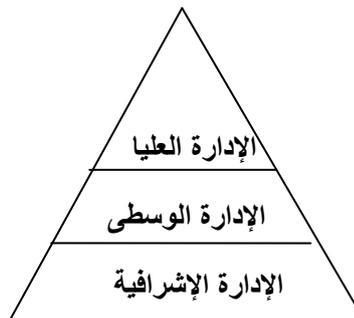
**الرقابة:** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها .

### ❖ المدير

**المدير:** هو الشخص المسئول عن أعمال الآخرين في الوحدة التنظيمية الواحدة التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد

يتعدد المديرين في المنظمات، حيث يوجد أكثر من مدير في أي منظمة، وللمدراء أسماء مختلفة (مدير عام، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم)، أو وفق التخصصات المختلفة (مدير إنتاج، مدير موارد بشرية، مدير مصلحة) .

### ❖ مستويات المديرين



مديرو الإدارة العليا	مديرو الإدارة الوسطى	مديرو الإدارة الإشرافية (الدنيا)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يكونون في المستوى الأعلى للإدارة</li> <li>- هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة</li> <li>- يهتمون خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم</li> <li>- يعملون دائما على المدى البعيد</li> <li>- هم المسؤولون عن وضع الاستراتيجيات</li> <li>- يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وهو المستوى الإداري المسؤول على تنفيذ الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا .</li> <li>- يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق... الخ)</li> <li>- المدراء المسئولون عن قيادة الأقسام وإدارات الرئيسية في المنظمة .</li> <li>- مسئولون عن بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية .</li> <li>- يمثلون أكبر عدد من المدراء في المنظمة.</li> <li>- يعملون دائما على المدى المتوسط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة كما يطلق على شاغلي هذه الوظيفة المشرف أو الملاحظ.</li> <li>- ان اغلب المدراء في هذا المستوى و خاصة في مجال المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الذين امضوا فترة طويلة في مجال العمل</li> </ul>

### ❖ أدوار المديرين:

هناك ثلاث مجموعات رئيسية لأدوار المديرين وهي:

- **ادوار تفاعلية:** التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات ، وباعتباره ممثل للمنظمة وقائد وحلقة إتصال.
- **أدوار معلوماتية:** التبادل المعلوماتي الذي يتم بموجبه تنفيذ المهام الإدارية، وذلك بوصفه كباحث عن المعلومات يبحث ويستقبل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، وكذلك كناقل للمعلومات من أطراف أخرى للعاملين.
- **أدوار قرارية:** قدرة المدير على إستخدام المعلومات في عمليات صنع وإتخاذ القرارات ، وذلك بوصفه كمسئول عن تخصيص الموارد التنظيمية بكافة أنواعها ، وكذلك كمسئول عن التصرفات التصحيحية عندما تواجه المنظمة إختلالات هامة وغير متوقعة.

### ❖ المهارات الضرورية للمديرين:

- مهارات تقنية: وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة ، ومن أمثلة ذلك المعلمون والمبرمجون والمهندسون الذين يحصلون على قدر كبير من المعرفة والخبرة من خلال التعليم الرسمي والتدريب والخبرة الوظيفية .
- مهارات إنسانية : وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد ، وتأتي مثل هذه المهارات من خلال بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم .
- مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة وأهمية هذا النوع من القدرات في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة .

مكتبة

## المحاضرة الثانية

### \*الإدارة بين الماضي والحاضر\*



#### مقدمة

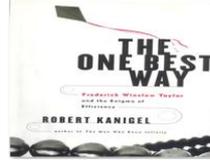
الخلفية : أمريكا في السنوات ١٩٠٠

- العديد من العمال المهاجرين ليست لهم خبرة .

ما هو العمل الذي يمكنهم القيام به، والحال أن الزراعة لم تعد في حاجة لليد العاملة ؟  
كيف يمكن الزيادة في الإنتاجية ؟

### ❖ فريدريك وينسلو تايلور والإدارة العلمية (١٩١١)

المهندس فريدريك تايلور يقوم بتطوير فكرة -الإدارة العلمية – كأفضل طريقة:



الطريقة الواحدة المثلى للعمل

The One Best Way

- خلاص العمال بالقطعة – لتشجيعهم على الزيادة في الإنتاج
- اختيار أفضل عامل / مهمة
- ظهور مكتب الوسائل الجديدة
- ✓ مكاتب الوسائل الجديدة:

يدرسون علميا كافة حركات العمال ثم يبسطونها لفرض أفضل طريقة للعمل

(الطريقة الوحيدة المثلى)

The One Best Way

### ✓ مبادئ الأساسيات التيلورية :

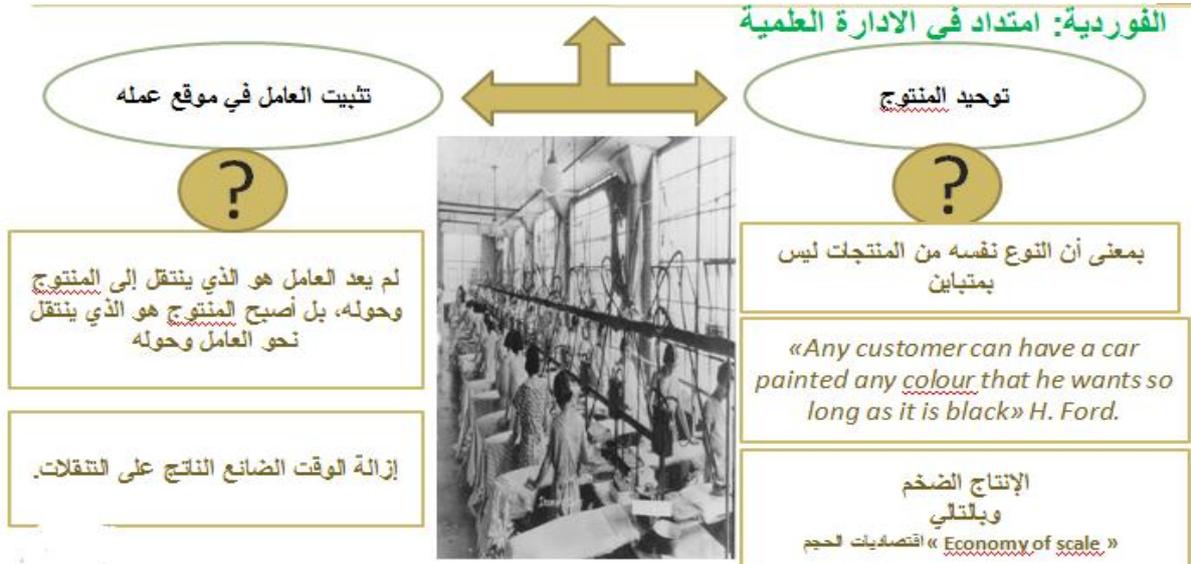
- تقسيم العمل في الآن نفسه
- عمودي (تصميم منفصل على التنفيذ)
- أفقي (تجزئة المهام).



- بالإضافة إلى ذلك يقوم المهندسون بتحديد الوقت اللازم لإنجاز المهمة لتحديد مستوى الإنتاجية ويفرضون مستوى الإنتاجية نفسه لكل عامل الذي يجب عليه الامتثال له.
- وفي حال عدم حصول ذلك فإن فرض غرامات ممكن.
- وإذا تجاوز العامل الهدف المنشود، يتحصل على مكافأة.

## ❖ هنري فورد : امتداد للتيلورية

تتركز الفوردية على المبدأين الفنيين التاليين:



✓ الفوردية تتجاوز وتذهب إلى بعيد !

مصنع فورد يصنع كهربائه، وصلبه، وأدواته، ودهنه ...

يتحكم في كامل سلسلة الإنتاج على جميع الأصعدة، لأن فورد سوف يقوم بتركيز شبكته الخاصة بالتوزيع في الولايات المتحدة وبقيّة العالم في شبكة التوزيع الخاصة (مستودعات ومناولين).

## ❖ هنري فايول والإدارة الصناعية للمنظمة (1841 – 1925)

مهندس فرنسي، مدير شركة مناجم هو واحد من رواد التنظير لطرق ادارة الأعمال خاصة في دراسة طبيعة ووظيفة القيادة.

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة ، و قد قام فايول بتقسيم انشطة المؤسسة في كتابه ( الادارة العامة و الصناعية) الى ست مجموعات:-

1. نشاطات فنية **Technical Activities** الانتاج و التصنيع.
2. نشاطات تجارية **Commercial Activities** الشراء البيع المبادلة..
3. نشاطات مالية **Financial Activities** البحث و الاستخدام الامثل لراس المال.
4. نشاطات الوقاية و الضمان **Security Activities** حماية الممتلكات و الاشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
5. نشاطات محاسبية **Accounting Activities** و تشمل تسجيل الحسابات و اعداد الميزانية و معرفة التكاليف و عمل الاحصاءات.
6. نشاطات ادارية **Management Activities** التخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة .

### ✓ المبادئ الـ ١٤ لهنري فايول:

وسيرافق هذا التنظيم الإداري "دليل عام" لإدارة الموظفين، وعلى وجه الخصوص: مبادئ فايول للإدارة.

١-تقسيم العمل : **division of work**: التخصص يمكن الفرد من الحصول على الخبرة، وتحسين مهاراته الشيء الذي ينجر عنه أكثر إنتاجية.

٢-السلطة : **Authority and responsibility**: الحق في أسنلة القيادة، والتي يجب أن ترافقها مسؤولية متوازنة لوظيفتها.

٣-الانضباط: **Discipline** : يجب على الموظفين الطاعة، لكنهم لا يطيعون إلا لأوامر تصدرها إدارة تؤدي دورها في اللعبة من خلال توفير القيادة الجيدة.

٤-وحدة القيادة : **Unity of Command** : يجب أن يخضع كل عامل لأوامر رئيس واحد دون سواه.

٥-وحدة المعنى : **Unity of direction**: الأشخاص الذين يعملون في الأنشطة نفسها يجب أن تكون لهم الأهداف نفسها. وهذا أمر ضروري لضمان الوحدة والتنسيق للشركة.

٦-خضوع المصالح الفردية لمصالح المنظمة

### Subordination of Individual Interests to Organizational Interests

على الإدارة أن تجعل الأولوية للأهداف التنظيمية.

٧-أجور الموظفين: **Remuneration of staff**: استحسان العمل المنجز بطريقة نزيهة: الحياد: **Impartiality**

٨-المركزية : **(De)Centralization**: (أو اللامركزية). انها مسألة درجة حسب حالة النشاط وكفاءة العملة.

٩-الخط التسلسلي للسلطة : **Scalar chain**: هرم السلطة ضروري لوحدة التوجيه. ولكن لا ينبغي أن تكون واسعة جدا وعديدة المستويات.

١٠-الترتيب : **Order** : وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الامر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها .

١١-العدالة : **Equity** : حسن معاملة الموظفين أمر هام جدا لتحقيق العدالة .

١٢-الاستقرار الوظيفي للموظفين: **Stability of staff** : يعمل الموظفون بطريقة أفضل في صورة وجود ضمان وظيفي وترقية وظيفية مضمونة.

١٣-المبادرة: **Initiative**: تمكن جميع الموظفين من إظهار مبادرتهم تمثل في حد ذاتها مصدر قوة للمنظمة.

١٤-العقل السليم: يجب على الإدارة تطوير معنويات موظفيها.

وتقترح لما لا: تكريس الجهود لضمان التقارب في الافكار

موهبة حقيقية لتنسيق الجهود بهدف تشجيع الحماس ( الإلهام ) لاستخدام قدرات كل فرد، دون بعث الغيرة المحتملة وتعكير صفو العلاقات المتناغمة .

## ❖ ماكس فيبر والبيروقراطية

عالم الاجتماع، ألماني، أسنأذ في الاقتصاد السياسي. قام بدرس وتحليل النفاعلات بين الأفراد والقيادة محاولا تجاوز النظرة الآلية البسيطة للمنظمة.

البيروقراطية ستتساوى مع "نموذج مثالي" في المسائل التنظيمية.

## ✓ ما معنى البيروقراطية؟

تنظيم هرمي صارم

حسب فيبر (1964) فإن التنظيم المثالي (البيروقراطية) هو تسلسل هرمي واضح المعالم يمكن بمقتضاه الموظفين من إجراءات محددة أو توجيهات عامة في إطار موضوعي.

ويستند منهجه إلى تحليل السلطة في المنظمة وشرعيتها (سلطة معترف بها ومقبولة من قبل الجميع بالمنظمة).

## ✓ ووفقا لفيبر، هناك ثلاثة أشكال للسلطة:

١-السلطة الكاريزمية: أول من استخدم مصطلح الكاريزما يتعامل مع الامر باعتباره الصفات الطبيعية التي تسمح للفرد أن تكون له أسبقية على الآخرين.

٢-السلطة التقليدية: والتي تورث عن طريق العمل (على سبيل المثال الابن يرث السلطة من أبيه في مؤسسة عائلية).

٣-السلطة العقلانية أو القانونية: التي لا تنتمي للفرد بل للوظيفة، وتتحدد حسب المنطق الوظيفي.

## ✓ (السلطة تجسد القيادة وأعضاء المنظمة هم موظفين).

بمعنى أنهم يؤدون وظيفة محددة من قبل السلطة.

## ❖ حدود المدرسة الكلاسيكية

### • المناهج المعيارية (أفضل طريقة واحدة) One best way .

مكنت تايلور الذي فضل مكاسب الإنتاجية واقتصاديات الحجم على الموارد الإنسانية من نسيان أخلاقيات العمل والنظر للإنسان عبر «مجهر» وهو أسلوب مهين ونظرة احتقارية .

### • في نظامه التيلوري،

- فأن العامل الذي يتمتع بالخبرة يختفي ويفقد استقلالته .
  - يفقد الشعور بعمله (الاغتراب و الجنون) . (فقدان المعنى)
  - اختفاء الإبداع وصنع القرار .
  - محكوم عليه بأداء أعمال متكررة تفقده الوعي وحسن التفكير .
  - أصبحت القوة البشرية إحدى قطع الآلة .
  - رؤية آلية، مهينة، مجردة من الصفة الإنسانية تبعد الإنسان من منظمته.
  - ارتفاع نسبة الغياب
  - ارتفاع المغادرة الطوعية
  - زيادة في تكاليف التوظيف
  - في عام ١٩١٣، وظف فورد 53000 شخص لملء 15000 وظيفة.
  - الإضرابات المستمرة
  - ظهور عيوب في الإنتاج (أعمال منجزة بطريقة غير سليمة، أخطاء).
  - تكرار تخريب آليات العمل.
- وضعت المدرسة الكلاسيكية نظام فكري تمشيا مع التشكل الاقتصادي والصناعي لتلك الفترة. مكاسب الإنتاجية، ونمو اقتصادي مدمر، وانخفاض تكاليف الإنتاج واقتصاد الحجم.

### ولكن بأي ثمن؟

- تدريجيا، تم الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري والحاجة إلى وجود علاقات عمل مبنية على الجانب الإنساني مما سيساهم بشكل خاص على ولادة « مدرسة العلاقات البشرية » .

مست

## المحاضرة الثالثة

### الإدارة بين الماضي والحاضر (مدرسة العلاقات البشرية)

ولدت مدرسة العلاقات البشرية إثر الأزمة الاقتصادية لعام ١٩٢٩، وهي حركة فكرية تموّعت بعد تطوير وتطبيق على نطاق واسع لطريقة تايلور، التي سعت لإعادة تأهيل العامل في وظيفته.

#### ولكن، لا ننخدع....

• الاهتمام بتنظيم العمل له الهدف نفسه:

— كيف يمكن تحسين الإنتاجية في المؤسسة؟

#### ❖ مدرسة العلاقات البشرية: الهدف

• ستقوم مدرسة العلاقات البشرية بالبحث في كيفية التوفيق بين التحفيز والتنظيم.

#### ❖ التون مايو وعلم اجتماع العمل...

• ولدت حركة العلاقات البشرية على إثر الأعمال التي قام بها التون مايو (١٨٨٠-١٩٤٩) بمصنع ويسترن إلكترونيك لهاوثورن قرب شيكاغو ، ١٩٢٧-١٩٣٢ . دون ترك طريقة تايلور، بحث ظروف الكفاءة.

• بتجاربه ، استخلص أهمية المناخ النفسي على سلوك العمال.

#### ❖ ثلاث نقاط رئيسية تميز فكر الحركة

• طبيعة الإنسان أنه بحاجة إلى الانتماء لمجموعة معينة، تمكن الأفراد من التعامل مع بعضهم والقبول بأهداف المؤسسة التي يتبنونها.  
• إظهار أهمية العامل والدور الذي يلعبه في مسار المؤسسة. وهذه الأخيرة مطالبة بتشجيع مروضيها في اتخاذ المبادرة في كل ما يتعلق بالعمل بما يتماشى والأهداف المضبوطة والمتفق عليها من قبل الجميع.  
• بيئة جيدة وحوافز مادية ومعنوية تمكن الفرد من العمل في ظروف طيبة و هذا ما سيحقق سرعة الانسجام في المؤسسة.

#### ❖ نظريات X و Y لماك قريقر (1960)

تحصل دوغلاس موراي ماك قريقر (1906-1964) على درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٣٥ من جامعة هارفارد، وكان أستاذ الإدارة في مدرسة الإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) من سنة ١٩٣٧ إلى سنة ١٩٦٤.



#### في هذه النظرية المزدوجة فالموظف يكون إما X أو Y

بالنسبة للنظرية Y	بالنسبة للنظرية X
- لعامل يرغب في العمل - هو بحاجة للاستقلالية ويحب اضهار إبداعه . - لهذا الفرد، الجهد البدني والفكري أمر طبيعي مثل الراحة أو الترفيه . - يمكن أن يقود نفسه بنفسه اذا قبل بأهداف عمله . - الشخص العادي الذي يوضع في ظروف مناسبة يقبل ويبحث عن المسؤوليات .	-العامل هو بطبيعته كسول . -أنه لا يعمل إلا تحت الإكراه لأنه ليس بمتحمس لعمله . -الشخص العادي يشعر بالنفور غير إرادي للعمل . -يعمل أقل ما يمكن . -يفتقر للطموح . -لا يريد تحمل المسؤوليات ولا التغيير . -الشخص العادي يفضل أن يوجه، ويسعى للأمان قبل كل شيء . -وبالتالي، فمن الضروري إجباره ومراقبته، وتهديده ومعاقبته حتى يوفر ما يلزم من جهد لتحقيق الأهداف (سياسة الجزرة والعصا)

## ✓ المدرسة السلوكية

- علم النفس الاجتماعي يعتمد أساساً على النظرية السلوكية لتحديد وفهم دور وتأثير العوامل البيئية (المحيط) على الترابط البشري بشكل أفضل .
- "كل عمل، أو سلوك بشري أحببناه أم كرهناه هو في الحقيقة رد فعل سببي تعود نتيجته للتغيرات في الأحداث الخارجية " فيشر (18: 1987) .
- يعتقد علماء السلوك في إمكانية توقع السلوك البشري، وذلك من خلال التعامل مع عوامل المحيط .
- سكينر (1948) ، المعروف بالمتطرف لدى المدرسة السلوكية الراديكالية، يدعم فكرة أن سلوكيات الفرد تعتمد على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات .

## ❖ المدرسة المعرفية

### ✓ نظرية التوقعات فيكتور هـ. فروم ١٩٦٤

هذه النظرية تفترض أن الفرد سيتشجع عندما يتوقع أن جهوده ستمكنه من تحقيق نتيجة عواقبها مرغوبة .

### ✓ النظرية المعرفية للدافع

النظرية المعرفية للدافع قدمت من قبل فروم عام ١٩٦٤ :

$$M = E \times I \times V$$

= القيمة : ما أحصل عليه نتيجة لذلك، هو مهم بالنسبة لي أم لا؟

Valance

= المنافع : إذا فعلت ذلك، هل سيمكنني من الحصول على هذا في المقابل؟

Instrumentality

= التوقعات أو انتظارات : إذا ثابت، هل سأتحصل على هذا الأداء؟

Expectancy

= الدافع أو الحافز

Motivation

$$ق \times م \times ت = د$$

مشتق

## المحاضرة الرابعة البيئة و ثقافة المنظمة

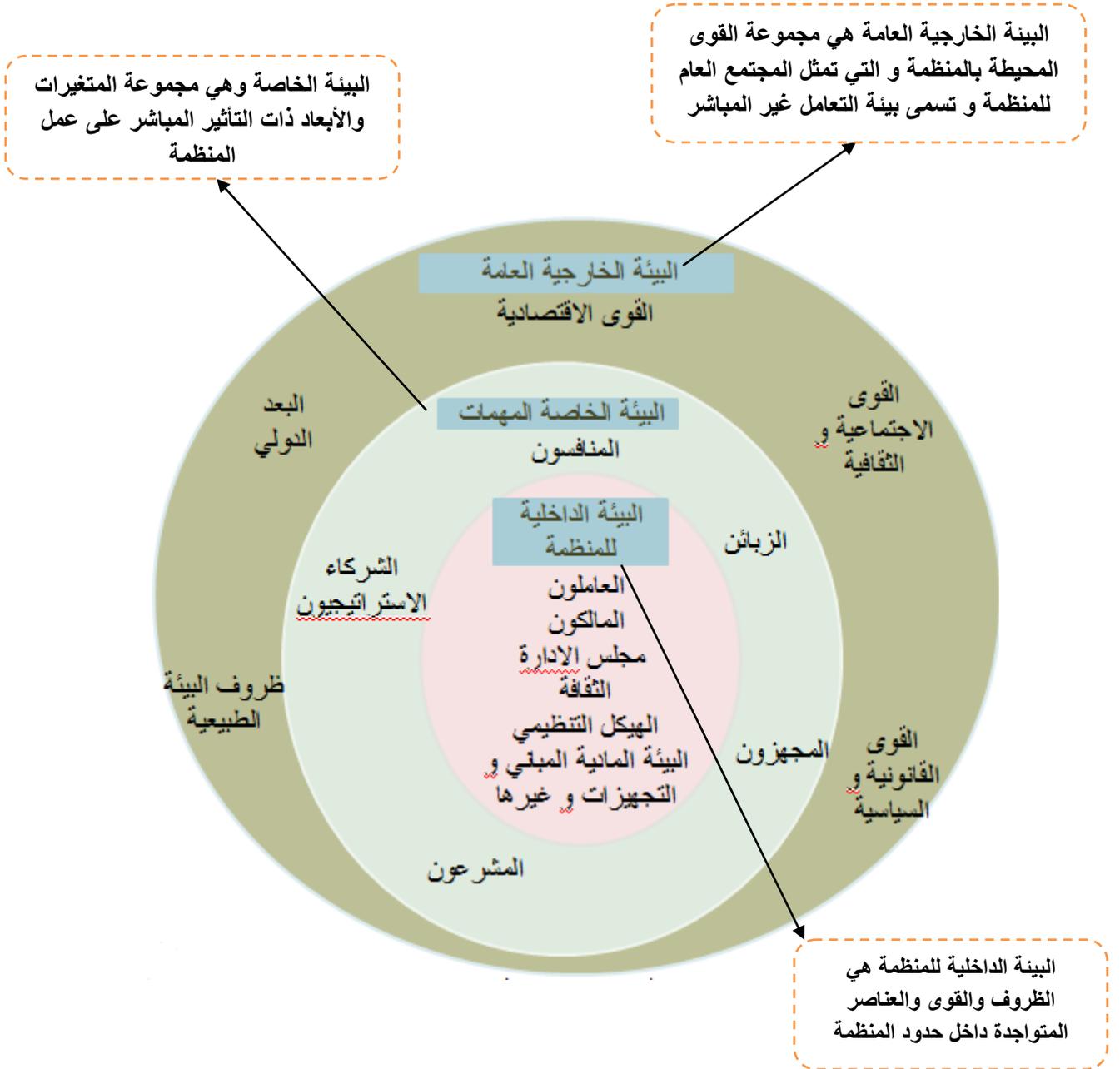
ما المقصود بالبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال؟

ما معنى المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون؟

ما معنى المنظمة الملتزمة بالجودة؟

ما معنى ثقافة المنظمة و ما محتواها؟

كيف يمكن إدارة التنوع في منظمات الأعمال؟



البيئة الداخلية	البيئة الخاصة	البيئة الخارجية العامة
<p><b>العاملون</b> هم جميع الأفراد الذين يمارسون عملا فنيا أو إداريا أو غيره في المنظمة .</p> <p><b>المالكون</b> أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات .</p> <p><b>مجلس الإدارة</b> مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا و ينتخب من قبل المساهمين .</p>	<p><b>المنافسون</b> منظمات تنافس بعضها على الموارد والزبائن</p> <p><b>الزبائن</b> هم أفراد و منظمات تدفع للحصول على السلع و الخدمات التي تنتجها منظمة ما .</p> <p><b>المجهزون</b> منظمة أو فرد يقوم بتجهيز مواد أولية أو معلومات أو أموال أو قوة عاملة إلى منظمة ما .</p> <p><b>المشروعون</b> وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات أو الرقابة على أعمال المنظمة</p> <p><b>الشريك الاستراتيجي</b> منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر .</p>	<p><b>القوى الاقتصادية</b> وهي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة و مدى صحة و حيوية النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظلها المنظمة .</p> <p><b>القوى الاجتماعية و الثقافية</b> وهي الأعراف و العادات و التقاليد و الخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .</p> <p><b>القوى القانونية و السياسية</b> التي تسنها الحكومة و اسلوب الحكم و الفلسفة التي يستند إليها نظم الحكم</p> <p><b>القوى التكنولوجية</b> الطرق العلمية و الفنية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات</p> <p><b>الظروف الطبيعية</b> وهي ما يتعلق بالتربة و الماء و الهواء و السياسة البيئية .</p>

## ❖ العلاقة بين المنظمة و بيئتها ١

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا أن تحصل على **Competitive advantage** الميزة التنافسية

✓ وجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق و التميز على المنافسين الآخرين، xxx من الصعب على الآخرين تقليدها بسهولة على سبيل المثال

**Messi and FCB vs Ronaldo and RM**  
**Core Competencies = قدرات محورية**

✓ درجة التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة و إمكانية تجزئتها فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة و بتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة و تجزئة عالية

✓ أما درجة التغير فتعني مدى استقرار او حركية هذه البيئة و من خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد

✓ والذي يمثل اكبر تحدي أمام إدارة منظمات الأعمال و متخذي القرار فيها و نستطيع توضيح هذا الأمر من خلال الشكل التالي



**العلاقة بين التغير و التعقد البيئي**

## ❖ ما معنى المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون؟

Customers - Driven Organization	المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون	يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم و الحصول على ولائهم. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن هو حريتهم الكاملة في الاختيار للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين و قدراتهم الكبيرة على أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية.
What Customers Need?	ماذا يريد الزبائن؟	أصبح الزبون يطالب بشكل متزايد ما يدفع المنظمة إلى أن تكون حريصة على جمع المعلومات التي ترضي زبائنهم. عموماً، يركز الزبون على ثلاثة مجالات وهي الجودة العالية، السعر المعقول والتسليم في الوقت المناسب. إذا لم تمتلك المنظمة لهذه الجوانب الثلاثة فسوف تتعرض للعديد من المشاكل من أهمها الحفاظ على زبائنهم خصوصاً في عالم يتسم بالمنافسة الشرسة.
Customer Relationship Management	إدارة العلاقات مع الزبائن	قد أظهرت العديد من الأبحاث و الدراسات في الولايات المتحدة أن المنظمة الحريصة على خدمة العملاء وجودة المنتج سوف تتمكن من بناء علاقة وطيدة من خلال هتين السمتين الرئيسيتين التي يمكن أن تعطي أهمية للمنظمة أو تسيء إليها.

## ❖ ما معنى المنظمة الملتزمة بالجودة؟

Quality – Driven Organization	المنظمة الملتزمة بالجودة	شهادة الايزو وهي اعتراف من قبل منظمة التقييس العالمية بمطابقة مواصفات السلعة و الخدمة المنتجة للمعايير الدولية. International Standardization Organisation
Total Quality Management	إدارة الجودة الشامل	إدارة المنظمة بالتزام تام و مستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات و تحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون. Phillip Crosby أشار إلى أربعة سمات أساسية لإدارة و رقابة الجودة الشاملة وهي الجودة تعني مطابقة للمواصفات الجودة تتحقق من خلال الوقاية و ليس العلاج للعيوب الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ و العيوب الجودة توفر الأموال
Quality and Continuous Improvement	الجودة و التحسين المستمر	Edward Deming يقدم المبادئ الأربعة للجودة أحسب عدد العيوب أو الأخطاء حل هذه العيوب و اتسبها إلى مصادرها صحح هذه العيوب وثق ما حصل للاستفادة منه في المستقبل
Quality and Technology	الجودة والتكنولوجيا	ظهر الإنتاج الرشيق الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق انسيابية عالمية. Lean production

## ما معنى ثقافة المنظمة و ما محتواها؟

- تتركز ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية على مجموعة من القيم و المبادئ التوجيهية التي توفر الإطار المرجعي المناسب لفئة اجتماعية محددة.
- تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل." فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة اجتماعية محددة.
- حسب هوفستد (١٩٩٤)، الثقافة تؤثر في الواقع على السلوكيات من خلال أربعة جوانب معينة حيث تكون للقيم دوراً محورياً مقارنة مع الجوانب الثلاثة الأخرى ألا وهي الرموز والأبطال والطقوس.

## ❖ ما الفرق بين ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية؟

تعكس القيم الثقافية الوطنية معتقدات الناس حول أهداف المنظمة. ولكن عندما ينضم الناس لمنظمة ما، فبالإضافة إلى تعلم الجوانب الشكلية، فإنهم يقضون معظم وقتهم في امتصاص العادات و التقاليد الغير الرسمية للمنظمة، و التي ليست سوى ثقافة المنظمة.



## ❖ أهمية ثقافة المنظمة ❖ مستويات الثقافة التنظيمية

- ✓ كل منظمة لديها شخصية متمثلة في هويتها وثقافتها.
- ✓ هذه الهوية هي مجموعة من العناصر المحددة التي تساعد على تمييزها عن الشركات الأخرى و التي تشكل في الآن نفسه تأسيسها.
- ✓ هذه الهوية ستؤدي أعضاء المنظمة لحفظ نفس السلوك للعمل بطريقة مماثلة.
- ✓ من مصالح المنظمة من خلال ثقافتها تعميم السلوكيات المحددة وذلك لتوجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

## ❖ الأسس الأيديولوجية للثقافة

**الأساطير** عادة ما تكون قصص أو حكايات تتعلق بإنشاء المنظمة. في هذه الحالة غالبا ما يصور مؤسس المنظمة كبطل كان قادرا على توقع المصاعب و كيفية اجتيازها.  
نسجت 'ابل' أسطورة او قصة أول مؤسسان لأول جهاز كمبيوتر في مستودع قديم جدا؟

## الطقوس: تطوير الشعور بالانتماء للشركة.

في اليابان

طريقة بدء العمل = الجميز

الاسترخاء = استراحة لشرب الشاي في ١٠:٠٠

وجبة = معا دون تمييز من صفوف

كيفية التواصل = استخدام اسم

طريقة إنهاء أسبوع العمل = التجمع في مطعم لتناول العشاء

**الرموز** استخدام لغة خاصة و تعبيرات و إشارات غير لفظية

لبث و إيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة



## ❖ الإدارة القائمة على القيم

- ✓ مبدأ عام يمكن من خلاله توجيه تصرفات الأفراد في المجتمع عن طريق تحديد أهدافهم ويتمثل في (نماذج، طريقة ما لرؤية الأشياء)، و منحهم وسيلة للحكم على أعمالهم.
- ✓ القيم مجردة وتشكل مجموعة هرمية ومتماسكة تسمى بنظام القيم.
- ✓ كل لديه نظام للقيم خاص به: لنقوم بهذا الاختبار .

### نظم القيم التالية وفقا لترتيبك الخاص بك

<input type="radio"/>	الديمقراطية	<input type="radio"/>	الصدقة	<input type="radio"/>	الحزم
<input type="radio"/>	الثقة	<input type="radio"/>	الشجاعة	<input type="radio"/>	الكرم
<input type="radio"/>	السعادة	<input type="radio"/>	الرغبة	<input type="radio"/>	الصدق
<input type="radio"/>	العمل	<input type="radio"/>	الانضباط	<input type="radio"/>	الأخلاق
<input type="radio"/>	شرف	<input type="radio"/>	السلام	<input type="radio"/>	الاحترام
<input type="radio"/>	ازدهار	<input type="radio"/>	العدالة	<input type="radio"/>	التسامح
<input type="radio"/>	التواضع	<input type="radio"/>	الأمن	<input type="radio"/>	حنان
<input type="radio"/>	الطموح	<input type="radio"/>	الحب	<input type="radio"/>	النظام

## ✓ الاعتراف بوجود نظام القيم يؤدي للاعتراف بالتنوع

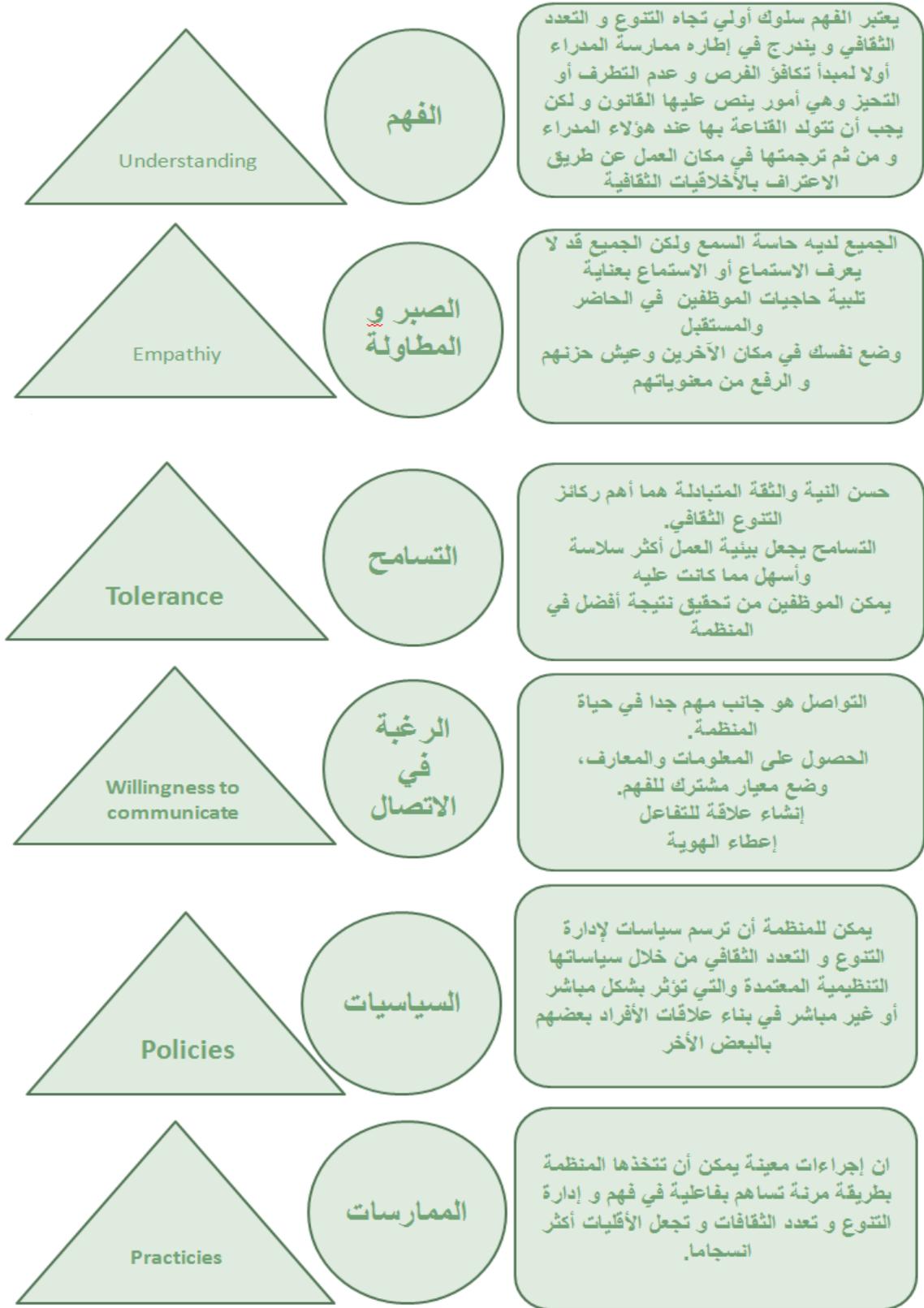
عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة يجب أن نذكر التنوع بين أعضائها وعلاوة على ذلك، لا يمكن ضمان القدرة التنافسية إلا إذا احترمت المنظمة تنوع أعضائها. فهي من مزايا أي منظمة تفكر في البقاء والتطور والازدهار.

عندما نذكر كلمة التنوع في المنظمة يجب قبول الاختلاف مثل العمر والجنس والعرق والأقليات والدين والقدرة الجسدية أو الأفكار السياسية والاجتماعية، الخ...

## ❖ التحديات التي تواجهها الأقليات والمرأة و ذوي الاحتياجات الخاصة

هو اختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور و التمييز الوظيفي	Discrimination	التمييز
إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة	Prejudice	الحكم المسبق
وهو حاجز غير مرئي يمنع النساء من الارتقاء في السلم الهرمي	Glass Ceiling	السقف الزجاجي
هم حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس المواقع الوظيفي للآخرين	Glass Walls	الجدران الزجاجية
هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مآتها	Stereotype	حكم ضمن القوالب الجاهزة
تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عطاوا من مجموعة قليلة جدا داخل المنظمة بحيث يكون مهما جدا أو غير مهم على الإطلاق	Tokenism	الفر دانية
اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح و لكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية و ينشأ عنها ضغوط و مشاكل نفسية	Biculturalism	الثقافة الثنائية
يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصبا يقوم فيه بدورين متناقضين	Role conflict	صراع الأدوار
يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة	Role Overload	تضخيم الأدوار
مصطلح "التحرش الجنسي" يعني تجاوز و تطاول لفظي و سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل	Sexual harassment	التحرش الجنسي

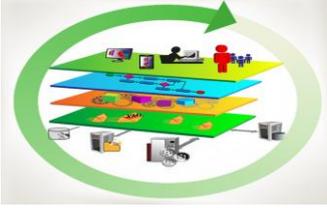
## ❖ كيفية تطوير الوعي بالتنوع



مست

## المحاضرة الخامسة

### اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات



#### ❖ تمهيد

- ✓ القرار هو جوهر العملية الإدارية والمحصلة النهائية لناتج عمل المديرين
- ✓ المعلومة محدد رئيسي للقرار
- ✓ استخدام تكنولوجيا الاعلام يزيد من فعالية القرار بما في ذلك و لما لا كفاءته

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

- الانتقال الى المعرفة والرأسمال الفكري كمحددات للمنافسة -
- IT- أزلت الحواجز، خفضت التكاليف و الجهد و الوقت... هيكل تنظيمي مرن و منظمة أكثر انفتاحا، رقابة أقل، إدارة جيدة للزبانن، تجارة الكترونية-
- - كما أثرت على وظائف المدير و على مراحل العملية الإدارية

#### ❖ ثانياً: مفهوم القرار وأنواعه

- القرار هو اختيار بديل أمثل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.
- له ثلاثة أركان : ١- وجود الهدف
- ٢- وجود البدائل
- ٣-اختيار البديل



### ❖ ثالثاً: ظروف إتخاذ القرار ونماذج

✓ تختلف و تتنوع حسب الظروف المحيطة بالمنظمة و كذلك بناءاً على تفضيل المدير بالاعتماد على النماذج العقلية للقرار أو السلوكية الأمور المؤثرة على القرار.

#### ١. مصادر التعقيد التي ترافق عملية إتخاذ القرار

- ١ تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار
- ٢ عدم الملموسية و الوضوح للكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل: سمعة الزبائن مثلاً
- ٣ المخاطرة وعدم التأكد
- ٤ المضمون بعيد المدى للقرار
- ٥ الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن
- ٦ تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار
- ٧- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة القرار
- ٨- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة (نظرية الوحش المدمر لصاحبه لفرانكشتاين)

✓ انطلاقاً من مصادر التعقيد يمكن أن تظهر لنا سمات الظروف التي يتخذ في ظلها القرار

#### ٢. الظروف التي يتخذ في ظلها القرار



### ❖ رابعاً : المشاركة في اتخاذ القرار و دور المعرفة

✓ التحدي يكمن في دمج جهود الأفراد من أجل إنتاج جماعي للمعرفة

✓ و بالتالي فالقرار الجيد يكون نتاج عملية جماعية

يحث على البناء التشاركي للقرار

نموذج Vroom- Jago

١- أسلوب المدير في المشاركة.

٢- تشخيص العوامل المؤثرة بالمشاركة.

٣- اختيار الأسلوب المناسب.

## ❖ القرار الفردي و القرار الجماعي

يتطلب الأمر فحص الموقف القراري أو المشكلة لتحديد أفضل طريقة للتعامل معها فرديا أو جماعيا

✓ الانتباه للوقت المتاح و المعطيات الموجودة و كذلك نوعية القرار

### من مزايا و عيوب القرارات المتخذة جماعيا

المزايا	العيوب
١. توفير كمية كبيرة من المعلومات و البيانات و المعارف و الخبرات ٢. زيادة فهم أعضاء المجموعة ٣. زيادة دعم و التزام أعضاء الفريق بالعملية التنفيذية للخطط بشكل دقيق	١. ظاهرة التواكل/قائد الأوركسترا و عازف الكمان/ العقلانية المحدودة لـ <b>Simon</b> ٢. الضغوط، التحالفات، الصراعات ٣. زيادة الوقت المستهلك و التكاليف

مست

## المحاضرة السادسة

### التخطيط وصياغة الأهداف

#### ❖ أولاً، ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟

#### أذا لم ننجح في التخطيط فنحن نخطط للفشل

- ✓ التخطيط هو أساس الإدارة : وضع الأهداف و تحديد اليات تنفيذها
- ✓ يمثل جوهر عمل المدير و تحديه الأكبر و القاعدة التي تستند عليها باقي الوظائف
- ✓ الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي تسعى المنظمة للوصول اليه
- ✓ الخطة هي ناتج العملية التخطيطية

#### ❖ المراحل الخمس للعملية التخطيطية

- ١ - تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها : واضحة و محددة وواقعية و ممكنة
- ٢ - تحديد الموقف الحالي للمنظمة تجاه هذه الأهداف : تحديد مجموع الخيارات و البدائل الموصلة للهدف
- ٣ - تحديد الافتراضات للبدائل المختلفة : مرحلة تقييمية لكل الخيارات
- ٤ - تحليل البدائل و اختيار أفضلها و استبعاد الأقل كفاءة
- ٥ - تنفيذ الخطة و تقييم النتائج : اخر مرحلة، قياس مدى التقدم و تحديد الانحرافات و تصحيحها



#### التخطيط مهم و صعب كذلك اذا ما قارناه بمستوى الأداء النهائي

و لذلك فيجب أن يعمل الجميع على تنفيذه و انجاحه

#### ✓ فوائد التخطيط : كثيرة جدا منها :

١. تحقيق الشرعية للمنظمة أمام الأطراف ذوات المصالح/مساهمون، مستثمرون، زبائن...
٢. يحسن من تركيز المنظمة على الهدف و القدرة على التكيف
٣. يكون دليلا للتصرف و موجه للمنظمة نحو الأفعال و التنفيذ بمراحل حسب الأولويات
٤. تحسين التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة و هذا يخلق هرمية الأهداف
٥. يحسن من إدارة الوقت و تنفيذ المهام حسب أولويتها
٦. يحسن من عملية الرقابة و يكون بمثابة معايير الأداء

#### ✓ نظام التخطيط و نظمه الفرعية Actions speak louder than words

- التنفيذ هو مفتاح نجاح عملية التخطيط و بدونها يبقى مجرد أفكار نظرية
- الأنظمة الفرعية هي جزء من النظام الكلي

## ❖ ثانيا، الأهداف المنظمة و الإدارة بالأهداف

- للمنظمة أهداف عديدة حسب مستويات تنفيذ الخطط
- يسمح التخطيط بتحديد طرق الوصول للأهداف و هذا يتطلب وضوح الرؤية

**Goals** أهداف عامة كزيادة المبيعات... **Objectives** محددة و قابلة للقياس بفترة زمنية معينة

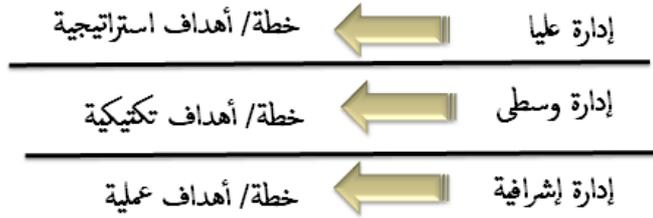


## ☒ مستويات الأهداف

- موجهة للأطراف الخارجية توضح سبب وجودها و تعطيتها مشروعية العمل

رسالة المنظمة

- موجهة للداخل، تحفيز و توجيه و معايرة مختلف إجراءات العمل و إعطاء مشروعية للداخل



## ✓ الخطة تتطلب تحديدا للأهداف و الموارد الضرورية لها و كذلك التوقيت الزمني

١ - رسالة المنظمة : **Mission** غاية و سبب وجود المنظمة الذي تدافع عنه و تسعى لتجسيده، و تأتي في أعلى مستوى لهيكلية الهدف و عادة ما تصف قيم المنظمة و تطلعاتها. و تأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف.

٢. الأهداف الاستراتيجية : تكون على أعلى مستوى و تحدد الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة، و تكون بصورة شمولية و غير مرتبطة بأجزاء أو مكونات منها و هي ترتبط بالخطط الاستراتيجية و المنفذة لها و التي هي عبارة عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول الى أهدافها الاستراتيجية.

٣ - الأهداف التكتيكية : تحدد النتائج التي يجب على الأقسام و الوظائف الرئيسية إنجازها للوصول الى الأهداف الكلية الاستراتيجية و يرتبط هذا المستوى من الأهداف بالإدارة الوسطى أما الخطة التكتيكية فهي الخطة المصممة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية و تحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة و عادة ما تكون الخطط التكتيكية أقل من الخطط الاستراتيجية في مداها الزمني.

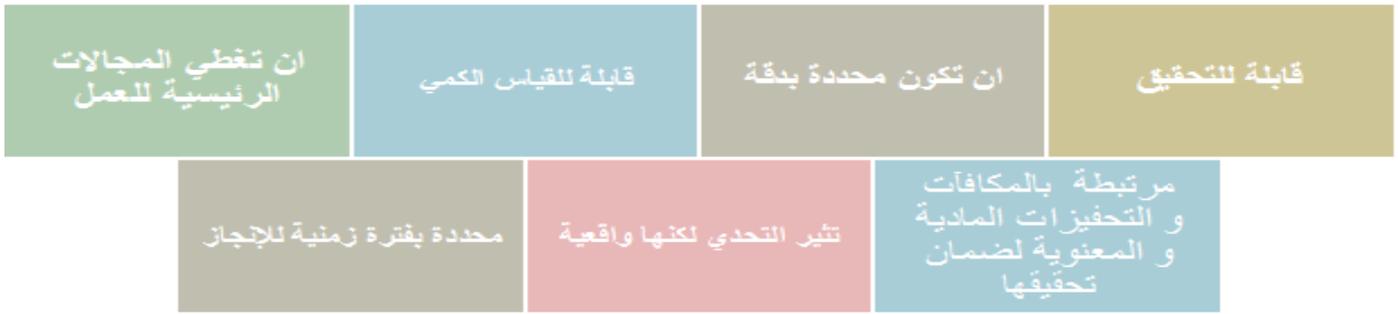
٤. الأهداف العملية (التشغيلية) : هي نتائج محددة و مقاسة للأقسام الصغيرة على مستوى الإدارة الدنيا و المجموعات و الأفراد، و عادة ما تكون محددة جدا و مقاسة و تمثل خطوات باتجاه أهداف العمليات و تدعيم الخطط التكتيكية.

➤ هرمية الأهداف : أي أن هناك أهداف كلية يتم تجزئتها لأهداف فرعية على مستويات دنيا

و بالتالي تحقيقها يؤدي لتحقيق جزء من الهدف الكلي (مثال ص ٢١١)



## ❏ خصائص الأهداف



## ❏ مجالات الأهداف حسب بيتر دراكر Peter Drucker



## ❖ الإدارة بالأهداف

- أسلوب إدارة يتمثل في القيام بتحديد الأهداف بشكل مشترك من طرف الإدارة و المشرفين و العاملين
- يستخدم للرقابة على الأداء و الإنجاز بشكل مستمر

### ➤ يمكن اجمال خطوات الإدارة بالأهداف الى ٤ خطوات رئيسية:

- ١- وضع الأهداف/ أصعب مرحلة تتطلب اشراك جهود الجميع
- ٢- تطوير خطة العمل
- ٣- مراجعة التقدم الحاصل
- ٤- تقييم الأداء الكلي

### ➤ يمكن أن تعطي نتائج جيدة اذا ما طبقت بشكل جيد

المزايا	والعيوب
١. تركز جهود الجميع على الأنشطة المؤدية لتحقيق الأهداف	١. تحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات،
٢. يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة	٢. نقل فاعلية المنظمة حينما تسوء العلاقة بين العاملين وصاحب العمل
٣. تحفيز العاملين	٣. ويمكن أن تفقد الأهداف الاستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية
٤. أهداف الأقسام و الأفراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة	٤. أحيانا وجود قيم سلبية في المنظمة اتجاه المشاركة تؤثر سلبا في النظام

## ✓ أنواع الخطط

حسب المدى الزمني	حسب مستوى الشمولية والتفصيل
خطط بعيدة المدى: ٠٣ سنوات فأكثر/توجهات عامة	• خطط استراتيجية
خطط متوسطة المدى: أكثر من سنة و أقل من ٠٣	• خطط تكتيكية
خطط قصيرة المدى: ٠١ سنة أو أقل تؤثر على الأنشطة اليومية للمدير	• خطط تشغيلية

## ✓ أنواع الخطط

### حسب الاستخدام

الخطط القائمة..... تستخدم بشكل دائم و مستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها و تشمل السياسيات و الإجراءات و القواعد  
الخطط أحادية الاستخدام..... يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة و لا يحتمل تكرارها مستقبلا و هي تشمل البرامج و المشاريع

## ✓ أنواع أخرى من الخطط

١. الخطة الموقفية : و هي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة أو نتائج أحداث و ظروف لم تؤخذ في الحسبان
٢. خطة لأحداث طارئة: دورة ألعاب رياضية مثلا
٣. خطة طوارئ: لمواجهة أحداث خطيرة و محتملة الحدوث بهدف تقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.
٤. خطة إدارة الأزمات: نوع خاص من التخطيط الموقفي لمواجهة أزمات معينة و هناك خطوات معينة للتعامل معها :
  - الوقاية عن طريق تقوية العلاقات مع أصحاب المصالح، اتصال مفتوح، تفسير الإشارات.....
  - التهيو و التحضير.....بتشكيل فريق أزمة
  - احتواء الأزمة.....بتفعيل الخطة

ملت

## المحاضرة السابعة التنظيم

### ❖ تمهيد

- ✓ التنظيم ثاني وظيفة بعد التخطيط
- ✓ تهتم بإيجاد الهياكل و السبل و صيغ العمل و تقسيماته و توزيع الصلاحيات و تنظيم الموارد و التنسيق بين الأنشطة
- ✓ يحدد اليات تنفيذ الخطط

### ❖ أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية

#### تتجسد المراحل الرئيسية للتنظيم في :

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة
- ٢- يجب أن يأخذ بالاعتبار طبيعة الخطط والأهداف للمنظمة
- ٣- يعمل على تحديد المهام الأساسية المطلوبة والضرورية للعمل.
- ٤- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر
- ٥- تخصيص الموارد و اعداد التوجيهات للمهام الفرعية
- ٦- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية

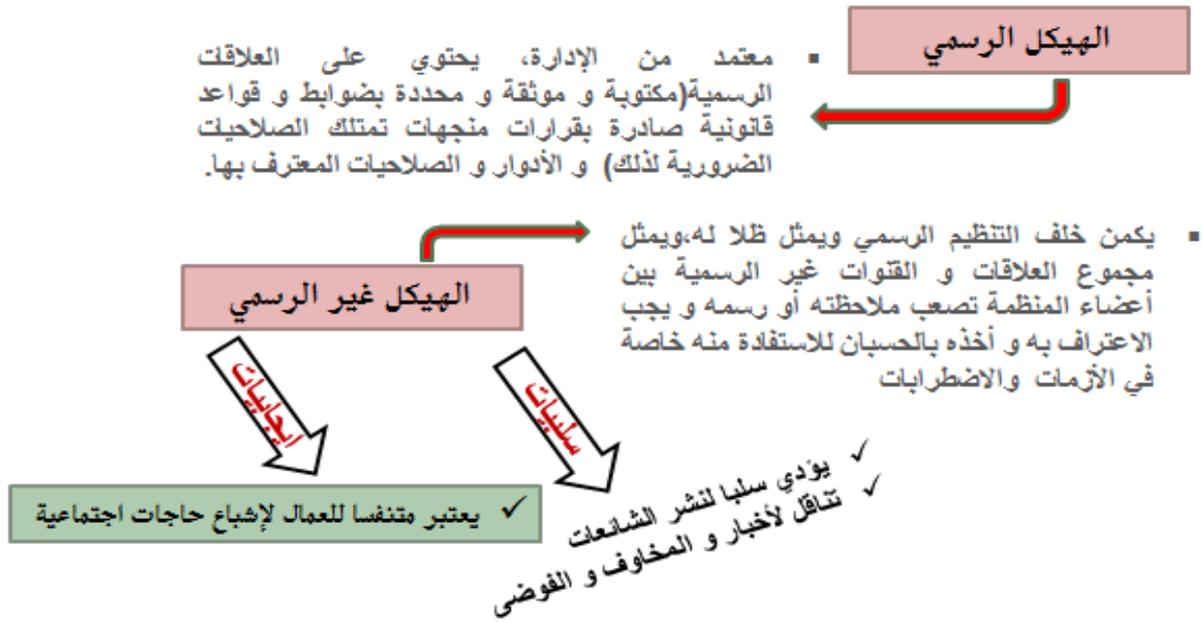
### ❖ مفهوم و مكونات الهيكل التنظيمي

نظام أو إطار تتحدد من خلاله المهام و العلاقات و المسؤوليات و قنوات الاتصال و تتقاسم الأدوار بين وحدات التنظيم. يوضح أقسام وإدارات ووحدات المنظمة وعلاقتها وروابط الاتصال بينها. وتكمن الصعوبة في جعل هذا الهيكل (مرناً) لكي يتجاوب مع معطيات بيئة العمل السريعة والمستمرة في التغير.

الخارطة التنظيمية هي مخطط بياني يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي و الترتيب الاسمي لوحدات العمل، أسماء و عناوين الوظائف، خطوط السلطة والاتصالات بينها

- ✓ تقسيم العمل
- ✓ العلاقات الاشرافية بين الأقسام
- ✓ قنوات الاتصال و تدفق المعلومات
- ✓ الوحدات الرئيسية
- ✓ مستويات الادارة

تعكس أساسيات  
التنظيم الرسمي



### ❖ التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف

- ✓ إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف و تحديد التخصصات الوظيفية.
- ✓ تصميم الوظائف يعني تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة بينما يشير التخصص لوظيفي الى الدرجة التي بموجبها تقسم و تفصل المهام و الأنشطة الى مهام أصغر و اسنادها الى أفراد مختلفين

### ❑ عيوب وفوائد التخصص الوظيفي

العيوب	الفوائد
<ol style="list-style-type: none"> <li>الروتين الممل (الاغتراب في العمل)</li> <li>ضعف التحدي و الابداع و التحفيز للتطوير</li> <li>انخفاض جودة العمل المنجز حينما يقل اهتمام العامل</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>الاحتراف في أداء المهمة نتيجة التكرار و الروتين الوظيفي</li> <li>تقليل الوقت الضائع</li> <li>التحديد الدقيق للمهمة يؤدي لتطوير معدات متخصصة</li> <li>إمكانية الاستفادة من تدريب العاملين وبتكاليف أقل.</li> </ol>

### ❖ بدائل التخصص الوظيفي



## ❖ أسس تجميع الوحدات التنظيمية:

✓ هي تجميع للأفراد و الوظائف في وحدات أو دوائر، و تعتبر المفصل الرئيسي الثاني بد التخصص الوظيفي لأنها تمثل المنطق الذي تستند اليه عملية تشكيل الهيكل التنظيمي لاحقا

## ❖ أسس تقسيم أو إقامة الدوائر المعتمدة

١. الأساس الوظيفي
٢. على أساس المنتج
٣. على أساس الزبائن
٤. على أساس جغرافي
٥. على أساس العملية الانتاجية
٦. على أساس مختلط
٧. على أساس وجبة العمل

## ❖ قضايا أخرى مهمة في التنظيم

➤ **سلسلة الأمر** تمثل خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة ويحدد من يرأس من، وإلى من يقدم تقارير الإنجاز و الأداء. وترتبط سلسلة الأمر بمبدأين (مبدأ وحدة الأمر، ومبدأ التدرج).

➤ **السلطة:** الحق الرسمي و لقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار و اصدار الأوامر، لها ٠٣ خصائص: هي

- ملازمة للموقع الوظيفي،
- قبولها من طرف المرؤوسين،
- تتدفق السلطة رأسيا و باتجاه المستويات الدنيا.

## ➤ التفويض او التحويل

- ١- تفويض مهمة كاملة لشخص دون تقسيمها
- ٢- اختيار الشخص المناسب للمهمة
- ٣- التأكد أن السلطة الممنوحة مكافئة للمسؤولية
- ٤- تعليمات كافية حول المهمة
- ٥- ادامة الحصول على التغذية العكسية تقييم و مكافئة الأداء بانتهاء المهمة

## ➤ نطاق الاشراف (المدى الإداري)/ الواسع

- عندما تكون أعمال المرؤوسين تتسم بالثبات و الاستقرار أو الروتين. - عندما تكون أعمال المرؤوسين تتسم بالتشابه أو التكرار
- مدى تركيز المرؤوسين في مكان واحد
- إذا كان بالإمكان وضع إجراءات وقواعد عمل واضحة
- إذا احتاج المديرين الى التنسيق و الاشراف
- أسلوب المدير وتفضيلاته الشخصية بخصوص النطاق الإشرافي الواسع أو الضيق.



## ❖ ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة

### ١- السلطة المباشرة (التنفيذية)

- هي سلطة اتخاذ القرار

### ٢- السلطة الاستشارية

#### لها ٣ أدوار رئيسية :

- تقديم الدعم والاسناد و النصح
- الخدمة
- الرقابة

### ٣- السلطة الوظيفية (سلطة التخصص الدقيق)

- إعطاء أوامر انطلاقا من الوظيفة /مكملة للسلطتين

مَشَّ

## المحاضرة الثامنة

### أساسيات القيادة

#### ❖ أولاً: طبيعة القيادة و سمات القادة

القيادة هي مجمل عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما بالمهام المطلوبة (ص. ٤٥٦)

بينما القائد هو من يؤثر في سلوك الآخرين اتجاه العمل دون قسر أو إكراه

\*الحاجة الى القائد هي فطرة انسانية

#### ❖ التمييز بين الإدارة والقيادة

الإدارة = القدرة على اتخاذ القرار السليم وحل المشاكل

القيادة = القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الهدف

#### ❖ مبادئ القيادة الرسالية

\*ذات القدرة على رؤية المستقبل بوضوح و فهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع تحقيقه

- ١-التحدي الدائم في العمل أي الرغبة المستمرة بان يكون المدير رائدا ومشجعا للإبداع وداعما للعاملين ذوي القدرات
- ٢-إظهار الحماس في كل المواقف بحيث يكون ملهما للآخرين بتقاسم الرؤية المشتركة حول العمل والانجاز
- ٣-مساعدة الآخرين في العمل والانجاز
- ٤- يكون قدوة ومثالا حسنا للمرؤوسين و العاملين معه باستمرار و ليس بصفة عرضية
- ٥-الإشادة و الاحتفاء بالإنجازات و نشر الحماس و الاندفاع الإيجابي للعمل.

المدير	القائد
- مفكر ذو توجه عقلائي واقعي	- ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
- عقلائي يركز على تحليل الواقع	- رسالي و مستبصر يركز على المستقبل
- مقدم للنصح ومشاور للغير	- متحمس ذو عاطفة متقدة
- مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق	- مبدع قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة
- متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.	- مرن يستجيب للتغيرات
- تحليلي وواقعي المزاج و يحسب المواقف	- قادر على الإيحاء وإثارة الحماس
- منظم في الإجراءات وروتيني	- يتميز بالجرأة والإقدام
- محترس في اتخاذ القرارات	- ذو خيال واسع
- سلطوي وملتزم بالقوانين	- تجريبي
- يحافظ على الاستقرار والوضع الراهن	- مبادر للتغيير
- قوة موقع وظيفي	- قوة شخصية ذاتية
- يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها	- يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها

\*المدير ليس بالضرورة قائدا والقائد ليس بالضرورة مديرا،\*فهناك المدير فقط، القائد فقط و المدير القائد

- مصادر السلطة تختلف لدى المدير و القائد فالأول يستمدّها من موقعه الوظيفي و شرعيته (المكافآت و الفرص و العقوبات...) بينما القائد يستمدّها من الاحترام و الثقة و الحب التي يزرعها في نفوس الآخرين، سلطته تأتي من رؤية الآخرين له.



القوة	التأثير
احداث التأثير في الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة لتحقيق ما هو مطلوب (ص ٤٦١)	محاولة تغيير سلوك الآخرين باعتماد أسلوب أو أكثر (ص.٤٦٠)
<p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>*القوة المرتبطة بالمنصب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المكافأة الشخصية</li> <li>- الشرعية القانونية</li> <li>- القسر و الاكراه</li> </ul> <p><b>*القوة المرتبطة بشخصية المدير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصائص</li> <li>- قوة الخبرة</li> <li>- قوة المرجعية</li> </ul>	<p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستشارة - الإقناع العقلاني (الحوار)</li> <li>- المناشدة الإيحائية - تكتيكات كسب الرضا والود</li> <li>- تكتيكات التحالف - دعم المستويات العليا</li> <li>- ممارسة الضغط والتهديد لكسب الدعم - تبادل المنافع</li> </ul>

- للقوة محددات أخلاقية مرتبطة بالمسؤولية المعنوية
- التمكين أسلوب يهدف من خلاله المدراء تحويل جزء من القوة الى مرؤوسيهـم (مستوى معين من التنظيم) للقيام بمهمة ما.

#### ❖ الأساليب القيادية

- ١- أسلوب أوتوقراطي استبدادي
- ٢- الأسلوب غير الموجه
- ٣- الأسلوب الديمقراطي

#### ❖ ثانياً: النظريات التقليدية في القيادة

- تبحث هذه النظريات في تفسير القيادة كظاهرة اجتماعية إنسانية و في الصورة التي تظهر بها.
- لماذا بعض الأشخاص يكونون قادة دون غيرهم؟
- ماهي اذا صفاتهم و أسباب نجاحهم؟

#### ١- نظرية الرجل العظيم

اعتمدت على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين و بالتالي فهم يمتلكون بالفطرة والوراثة متطلبات القيادة من مواهب و قدرات و شخصيات كاريزمية ساحرة و مؤثرة تجلب لهم الأتباع و الولاء برغبة و حب و ليس بالإكراه أو الضغط. و تسمح لهم بتحقيق انجازات عظيمة.

➤ إذا فالقائد هو شخص عظيم

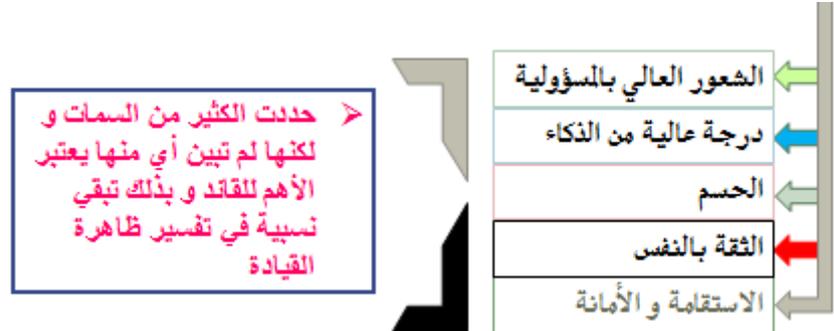
☞ تفترض أن هذه العظمة جاءت نتيجة لموهبة وقدرات خارقة لهؤلاء الأشخاص اكتسبت بالفطرة والوراثة

☞ هذه النظرية تهمل اذا تفسير القيادة لدى الأشخاص العاديين و بالتالي فهي ليست شمولية

## ٢- نظرية السمات

✓ تمثل تكملة للنظرية السابقة

✓ القائد هو من يملك مجموعة من السمات أي الصفات و الخصائص المحددة للنجاح



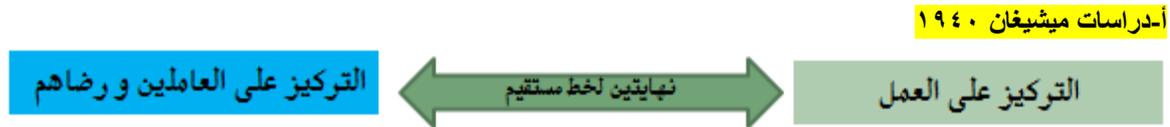
## ٣. النظرية السلوكية

✓ القيادة كظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة بدلا من التركيز على دراسة سماته وخصائصه.  
✓ و هذا يعبر عن أسلوب القيادة (leadership style) التي هي نماذج و سلوكيات تعتمد من القائد و يتدرب عليها.  
✓ من أهم النظريات في هذه الإطار:

أ-دراسات ميشيغان ١٩٤٠

ب-دراسات اوهايو

ج-الشبكة الإدارية لـ Mouton و Black



أ-دراسات ميشيغان ١٩٤٠

\* حسب هذه الدراسة فالقائد الذي يركز على العاملين هو الأكثر فاعلية

ب-دراسات اوهايو

▪ تشبه سابقتها في بعض النواحي، و هي تعرف نمطين سلوكيين مختلفين للقائد

١. الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته

٢. الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين

\* حسب هذه الدراسة فإن الأسلوب المستهدف هنا هو الذي يحقق الموازنة بينهما.

## ج. الشبكة الإدارية لـ Jane Mouton و Robert Black



### ٤. النظريات الموقفية

بالنسبة للنظريات الموقفية، لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات والمنظمات. فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من متغيرات ظرفية (يؤثر فيها الظرف) أي موقفية

#### ❖ أهم هذه المتغيرات:

- ١- توجهات وسلوك الإدارة العليا
- ٢- خبرة القائد وشخصيته
- ٣- طبيعة العمل و نمط المهام
- ٤- استراتيجية وثقافة المنظمة

✓ جاءت النظريات الموقفية بعدد كبير من المقاربات والنظريات

### - نظرية Tannenbau, Schmidt

✓ مصفوفة السلوكيات المختلفة وفقا لخصائص القائد و الموقف و المرؤوسين

#### - نظرية فيدلر للسلوك القيادي

#### - النظرية التفاعلية



علاقة بين توجيهين :  
العلاقات و المهام

يستخدم الاستبيان لقياس أسلوب القيادة



تفاعل ٣ عناصر هي :

- القائد
- طبيعة المرؤوسين
- طبيعة الموقف

### - نظرية Hersey, Blanchard

تقوم على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة وهي: البيع أي تفسير وتوضيح القرارات، المشاركة بتقاسم ومشاركة بالأفكار، إصدار الأوامر و إعطاء التعليمات، التفويض.

## - نظرية المسار الهدف Path- goal

طورها روبرت هاوس : القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية. يجب على المدراء أن يكونوا مرنين و يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية :قيادة توجيهية، مساندة، متوجهه نحو الإنجاز و تشاركية.

## - نظرية Vroom Jago

تقوم على ساس مساعدة القائد على اختيار الاسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين. يمكن للقائد اختيار أحد الأنماط التالية لاتخاذ القرار : قرار سلطة، قرار استشاري، قرار مجموعة

### ٥. الاتجاهات الحديثة في القيادة

✓ النظريات الموقفية للقيادة تركز على الموقف لتفسير أسلوب القيادة بدلا من التركيز على الشخصية و هنا ظهر ما يعرف بالحياد للدور الشخصي للقيادة، هذا الاطار مهد لظهور بعض التوجهات الحديثة:

- أ-القيادة الكاريزمية و القيادة الرسالية
- ب-القيادة التبادلية و القيادة التحويلية
- ج-القيادة في بيئة العمل الجديدة
- د-القيادة الافتراضية
- هـ-القيادة النسائية

## أ-القيادة الكاريزمية و القيادة الرسالية

▪ القائد الكاريزمي هم من يستطيع التأثير في المرؤوسين عن طريق الإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق توقعاتهم باستخدامهم لأقصى طاقاتهم (قوة التأثير). و يأتي الأثر الكاريزمي (يكون عادة عاطفي وقوي) من :

- ✓ صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يسعد الافراد بالانتساب اليه
- ✓ بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل فرد موقفه فيه
- ✓ كسب ثقة الأفراد وودهم و بالتالي اخلاصهم في العمل

### من خصائص القائد الكاريزمي أنه :

- له ثقة عالية بالنفس
- لديه رؤية مستقبلية
- لديه القدرة على تفصيل الرؤية و جعلها مفهومة من قبل الاخرين
- لديه سلوك غير معتاد (خارق)
- لديه قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها
- له إيمان بالتغيير
- له حساسية عالية باتجاه التغيرات البيئية و ما يحيط به من أحداث

## ب- القيادة التبادلية و القيادة التحويلية

- ✓ القيادة التبادلية هي قيادة توجه بشكل إيجابي تبادلي و تحشد جهود الآخرين من خلال المهام و نظام التحفيز و الهيكل. تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقائد
- ✓ بينما تشير القيادة التحويلية الى القدرة الفائقة في الإيحاء الى المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة. تشبه لحد ما القادة الكاريزمية و لكن لها خصائصها و هي تتمتع بالرؤية و تمكين الآخرين و الرمزية و الكاريزما و خصوبة الخيال و النزاهة.

## ج- القيادة في بيئة العمل الجديدة

القيادة في اطار العولمة و الاتصالات و المعلومات و التكنولوجيا و المعرفة و العالم الافتراضي و التجارة الالكترونية حسب دراسة **Jim Collins** و اخرون التي تقوم على فكرة إمكانية تحويل الشركات الجيدة الى شركات عظيمة عن طريق تحقيق المستوى الخامس من القيادة و هو أعلى مستوى عن طريق بناء منظمات عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي و مهنية عالية للقيادة

## د- القيادة الافتراضية

عبر فضاء الإنترنت لها تحديات و تتطلب مرونة في التعامل

## هـ- القيادة النسائية

اسلوب قيادي نسائي له خصائصه : القدرة على الانصات، التعاون، المشاورة، الصبر و التواصل...

مست

## الفصل التاسع

### التحفيز

#### ❖ أولاً: مفهوم التحفيز

✓ توفير التحفيز اللازم للأفراد و توجيهه و اثاره حماسهم لأداء مهامهم

✓ من أهم و أصعب مهام المدير تتطلب مهارات كبيرة

#### مفهوم التحفيز

- الحوافز

- الدوافع

- الحاجات



✓ التحفيز = القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة

← معرفة هذه القوى من طرف المدير ضرورية لتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وتحقيق الأهداف

✓ لذا يلاحظ اهتمام المدير بالتحفيز في كل المنظمات

✓ لكن تلاحظ أيضا اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز

#### ❖ ثانيا، أساسيات و نظريات التحفيز

➤ **اساسيات التحفيز:** يختلف فهم وممارسة التحفيز لدى المديرين باختلاف المداخل

المدخل التقليدي / الإدارة العلمية لتايلور، الرجل الاقتصادي

مدخل العلاقات الإنسانية / الرجل الإداري أو الاجتماعي، هوثورن و التحفيز غير المادي

مدخل الموارد البشرية / الفرد المتكامل، شمولية التعامل

المدخل المعاصر/نظرية المحتوى، العمليات أو المسار، التعزيز

#### ➤ نظريات التحفيز

حسب المدخل المعاصر

١-نظرية المحتوى: تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل

٢-نظرية العملية/ المسار: تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر

٣-نظرية التعزيز: تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة

## ١- نظريات المحتوى

✓ تقوم هذه النظريات على تحليل وفهم محتوى الحاجات الفردية مادية كانت أو نفسية، وأهمها:

نظرية ماسلو Maslow

نظرية ألدرفر Alderfer

نظرية هارزبرغ Herzberg

### ❖ نظرية أبراهام ماسلو Maslow



١. مبدأ التنقص (العوز) هو المحفز للسلوك الفردي ← الحاجة غير المشبعة هي التي تحفز

٢. مبدأ الارتقاء (التطور) ← لا تكون الحاجة قاعلة إلا بعد اشباع الحاجة السابقة لها

### ❖ نظرية ألدرفر Alderfer... ERG

جاءت تطويراً لنظرية ماسلو (اختصاراً لها و إعادة تصنيف)



أشارت لمبدأ الإحباط التراجع في تركيز على حاجات مشبعة أصلاً عند العجز عن اشباع حاجات أخرى

## ❖ نظرية هارزبرغ / العاملين Herzberg

عوامل دافعة أو محفزة	عوامل صحية أو مطهرة / اللياقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هي عوامل داخلية (عند الفرد) كالشعور بالمسؤولية و القدرة على الإنجاز</li> <li>▪ تناسب العوامل العليا عند Maslow</li> <li>▪ تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة</li> <li>▪ لتحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل كالراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية.</li> <li>➢ تناسب العوامل الدنيا عند Maslow</li> <li>➢ إهمالها من الإدارة يؤدي إلى عدم الرضا و أخذها بعين الاعتبار لا يؤدي إلى رضا طويل المدى</li> <li>▪ مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا</li> </ul>

### عوامل الرضا/ محفزة << ذات علاقة بطبيعة ومحتوى العمل

- ١- الإنجاز
- ٢- الاعتراف بالإنجاز
- ٣- الشعور بالمسؤولية
- ٤- العمل و الترقية

### عوامل عدم الرضا/اللياقة << ذات علاقة بمحيط العمل

- ١- سياسة المؤسسة
- ٢- القيادة
- ٣- العلاقات الاجتماعية
- ٤- الراتب
- ٥- ظروف العمل

## ❖ نظرية ماكلياند McClelland

### ✓ الحاجات المكتسبة هناك ٣ أنواع من الحاجات :

- ١- الحاجة إلى الإنجاز بأحسن الطرق، والتعامل مع المهام الصعبة والتحديات
- ٢- الحاجة إلى القوة و السلطة وممارستها على الآخرين والتأثير في سلوكهم
- ٣- الحاجة إلى الانتماء بتكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها

✍ حسب ماكلياند فان قوة هذه الحاجات تتأثر في المدى البعيد اعتمادا على الخبرة و التجربة الشخصية و الحاجة الأقوى هي التي تفسر سلوك الفرد في البحث عن الوظيفة التي تلبي له ذلك

## خلاصه نظريات المحتوى

رغم اختلاف الطرح الا أن أغلبها ركز على :

- ١- عدد و نوع الحاجات لدى الأفراد
- ٢- إمكانية اشباعها بالمكافآت و النتائج المحققة
- ٣- وجود تسلسل هرمي للحاجات
- ٤- أهمية الحاجات حسب أولوياتها

ماكليلاند.....الانجاز، القوة، الانتماء

هرزبيرغ.....العوامل الدافعة، العوامل الصحية المطهرة

ألدرف.....النمو، الانتماء، الوجود

ماسلوا.....تحقيق الذات، التقدير، الحاجات الاجتماعية، الأمان، الفسيولوجية

حاجات المستوى الأدنى

حاجات المستوى الأعلى

## ٢. نظريات المسار العملية .....

من أشهرها و أهمها:

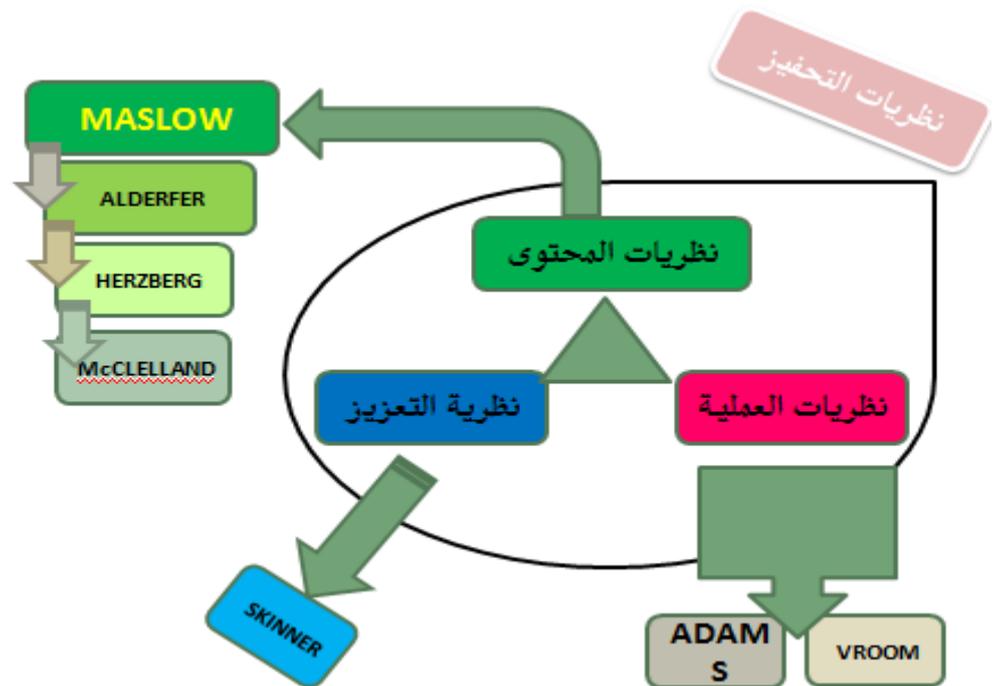
➤ نظرية التوقع لـ 1964Victor VROOM (فيكتور فورم)	➤ نظرية العدالة لـ 1965 Stacy ADAMS (ستايسي آدم)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>التوقع :</b> هو اعتقاد الفرد أن العمل المثابر سينال عليه نتائج و أداء (اختيار الأفراد الملائمين، توزيع الأفراد و التدريب و الدعم و صياغة معايير الأداء بشكل واضح)</li> <li>▪ <b>المنافع :</b> اعتقاد الفرد أن الأداء الناجح تتبعه مكافأة (بناء الثقة و الصدق بالتعامل و الوضوح)</li> <li>▪ <b>القيمة :</b> تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقعة نتيجة العمل (بمساعدة الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت و النتائج المحققة و تكييف المكافآت مع الاحتياجات) <u>على المدراء تعظيمها للحصول على نتائج أفضل</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تركز على ادراك الفرد و كيفية معاملته بعدالة مقارنة بالآخرين ما يحصل عليه هو وما يحصلون عليه.</li> <li>▪ يؤدي ذلك ليذل جهود أقل في العمل، المطالبة بمكافآت أكبر، ترك الوظيفة...</li> <li>▪ Porter and Lawler أضافا لهذه النظرية أن العدالة ليست دائما خارجية و انما داخلية أيضا نتيجة الشعور بالرضا و تحقيق للذات</li> </ul>

## ➤ نظرية تحديد الأهداف 1968 Edwin Locke

- ✓ الأهداف المصاغة بشكل سليم و المدارة بفاعلية تفوق لتحقيق التحفيز
- ✓ جهد الفرد يقاس بمدى صعوبة الهدف و مدى اثارته للتحدي
- ✓ كلما كانت درجة تقبل الهدف كبيرة كلما ساعده ذلك و دعمه لتحقيقه

### ٣. نظرية التعزيز لـ BF Skinner....

- التعزيز مصطلح نفسي،
  - على عكس النظريتين السابقتين، تركز نظرية التعزيز على البيئة الخارجية و مفرزاتها من نتائج و اثار و عواقب على الفرد.
  - تقوم على افتراض قانون الأثر، أي أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة يتكرر مستقبلا و التعزيز هو حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصوله.
  - هناك التعزيز الإيجابي و التعزيز السلبي (المحو و الازالة بالعقوبة، النصح و الرسائل...)
  - توقيت او جدولة التعزيز للتأثير في سلوك العامل، التعزيز المستمر، الجزئي (بفواصل زمنية ثابتة، بفواصل زمنية متغيرة، التعزيز بالنسبة الثابتة، التعزيز بالنسبة المتغيرة)
- \*راجع جدول ص ٥٠٣

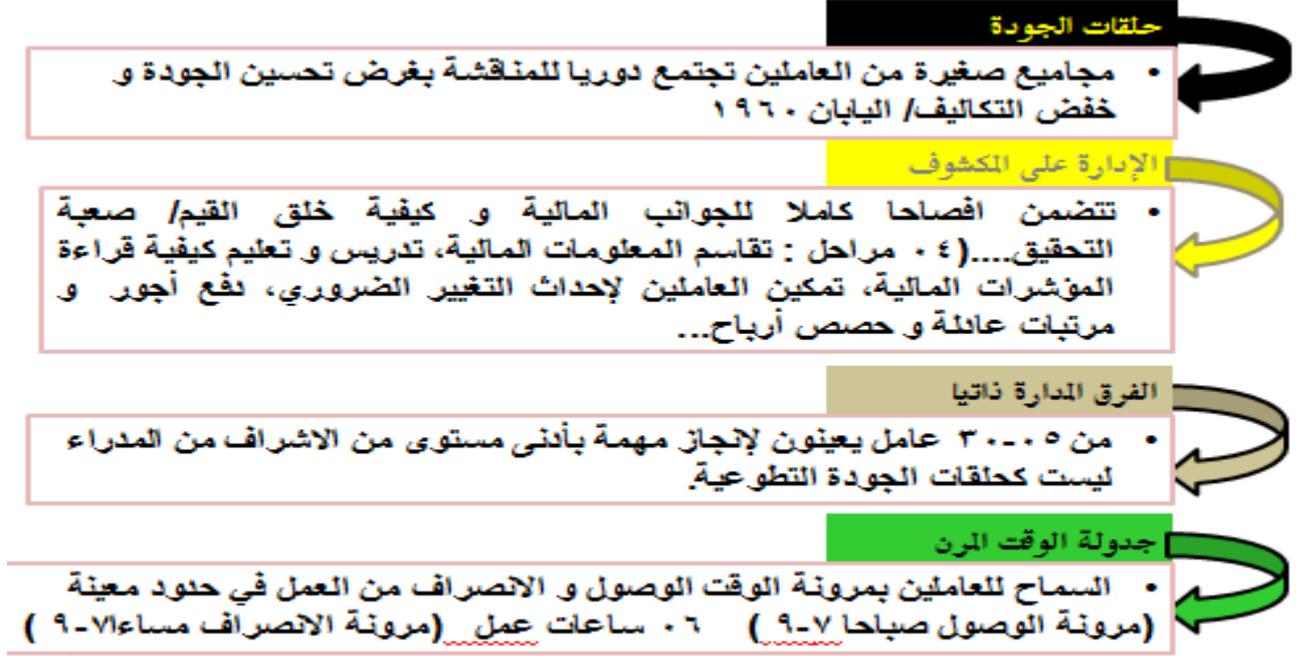


### ❖ ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة و المكافآت



## ❖ رابعاً: تحفيز العاملين من خلال المشاركة

هناك الكثير من المداخل .....



## ❖ خامساً : فرق العمل

مجموعة من العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض، المدير هو الشرف، الداعم و المساند، المشارك و المدرب



✓ هناك فرق العمل الرسمية و غير الرسمية، اللجان و قوى المهام أو فريق المشروع، القوى الافتراضية و الفرق عبر الوظائف و الأنشطة،... و تقاس فاعلية الفريق بمدى تحقيق أهدافه و بطبيعة مدخلاته و عملياته التي يستخدمها.

مَشَتْ

## الفصل العاشر

### الاتصال

#### ❖ مفهوم التواصل

- الاتصالات (غالبا ما يختصر باسم "كوم")
- هو عمل أو فعل التواصل،
- إقامة علاقة مع الآخرين،
- أن ينقل شيئا لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالة إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس.

#### ❖ أهداف الاتصالات

- الحصول على المعلومات والمعارف، أو الإحساس.
- وضع معيار مشترك للفهم.
- إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.
- الحصول على نفوذ لتشجيع البعض على التصرف وفقا لإرادته.
- إعطاء الهوية للتعرف

#### ❖ أنواع الاتصالات

علم الاتصالات يشمل مجموعة واسعة يمكننا تقسيمها إلى عدة مستويات :

- ١) الاتصال الجماهيري
- ٢) التواصل داخل المجموعة
- ٣) التواصل بين الأشخاص

#### ١- الاتصال الجماهيري

- ✓ الاتصال الجماهيري هو مرسل (أو مجموعة من مصدري الرسالة يجمعهم رابط) يتواصل مع جميع المتلقين.
- ✓ هنا الفهم هو الأسوأ وذلك لوجود الضوضاء، ردود الفعل نادرة جدا، أو بطيئة للغاية

#### ٢- التواصل داخل المجموعة

يتركز التواصل داخل المجموعة على انتقال محتوى الرسالة من مرسل واحد أو أكثر لفئة ما حيث أنه يقع استهداف ثقافة المجموعة و قيمهم و مبادئهم لمسه في الصميم و من هنا استدراجهم لتحقيق المبتغى.

#### ٣- التواصل بين الأشخاص

- ✓ يتركز التواصل بين الأشخاص على التبادل بين مرسل واحد
- ✓ متلقي واحد.
- ✓ رد الفعل موجود و سريع
- ✓ عدم فهم قليل بالمقارنة مع التواصل داخل المجموعة أو الاتصال الجماهيري
- ✓ التواصل ليس إلا عن طريق الفم بل يمكن أن يكون أيضا غير لفظي.
- ✓ يتطلب التواصل أيضا الجسم. يسمى بلغة الجسد، فهو تواصل غير لفظي.
- ✓ الاتصال الغير اللفظي يمكن أن يكون شبه لفظي، وهي مجموعة الحركات الجسدية التي تصاحب النطق. لذلك عندما يقول المتحدث علينا أن نذهب من اليمين وينقل يده في هذا الاتجاه، إنها حالة من التواصل الشبه اللفظي

## ➤ خلاصة

التواصل اللفظي: لغة

التواصل الغير اللفظي: لغة الجسد

التواصل الشبه اللفظي : لغة ولغة الجسد

## لنتعمق أكثر في التواصل الغير اللفظي: لغة الجسد

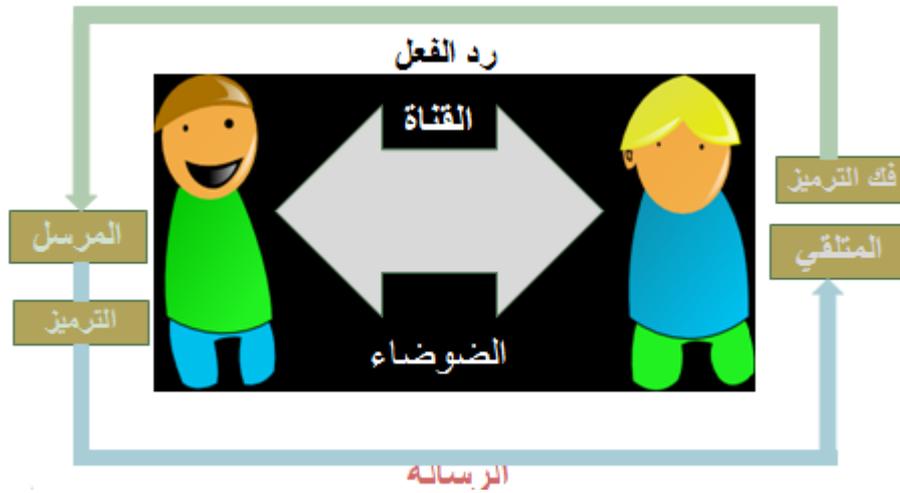
- ✓ حتى الصمت هو تواصل.
- ✓ السكوت علامة الرضاء
- ✓ مثل الفرنسي يقول | أريني قمامتك، أقول لك من أنت |

## ❖ نظريات الاتصالات

### النظريات التقليدية

- ✓ بدأت نظريات المعلومات مع عمل شانون و وينر بفضل النموذج الشهير الذي يتضمن الوحدات الآتي ذكرها : الاستقبال، الإرسال، محتوى الرسالة، الترميز، فك الترميز، الضوضاء، القناة و ردود الفعل.
- ✓ وبأبحاث سيمون، كانت هذه المناهج مطلع أجهزة الكمبيوتر الأولى.

## النموذج التقليدي للاتصال



## ❖ نقد نموذج Shannon & Wiener

هذا النقد هو راجع لاستعارة الباحثين لكيفية تشغيل الجهاز و كيف اعتمدوا على مبدأ الآلة في تصميم النموذج الأول في ميدان الاتصالات و أهم الافتراضات نذكر:

- ✓ النمط الخطي : (هذا المبدأ لا يتغير حتى لو كان من إمكان التدخل الخارجي إيقاف تسلسل الرسالة).
- ✓ التحليل التسلسلي للعمل : "الوحدات" (المرسل، الرسالة ...) تحدث الواحدة تلو الأخرى و كأننا تدخلنا في علم الغيب .
- ✓ انعدام التكامل بين الوحدات : عناصر النموذج لا تتأثر بعضها البعض، و كأن الرسالة سوف تحافظ على المحتوى الذي حدده المرسل حين استقبالها من طرف المتلقي

وقد وصف هذا النموذج على النحو التالي:

- ✓ ستوكاستيكي : (إشكالي)، لأن الوحدات تعمل الواحدة تلو الأخر
- ✓ ذري : الأشخاص لم تحترم فهي في مفهوم الباحثين ذرات منفصلة ليس لها الحق في تقرير مصيرها.
- ✓ آلي : النمط الخطي كمنهج لتقديم نموذج الاتصالات.

### ❖ مساهمة مدرسة بالو ألتو

- ✓ على عكس المدرسة التقليدية للاتصالات، مدرسة بالو ألتو لم تعتمد على الآلة بل أخذت أساس مفهومها من من الجسد.
  - ✓ أنصار هذه المدرسة "الكلية الخفية" مدينون كثيرا لجريجوري باتيسون. المؤسس الرسمي لمدرسة التواصل التعبيري
- الافتراضات:

تواصل شمولي و يؤكد الوحدة

النمط الدائري وتغير الطريقة من الخط إلى الدائرة

العناصر التي تشارك في عملية الاتصال ليست واضحة ومتميزة عن بعضها؛ الدائرية يعني التعقيد والتشابك حيث يتم خلط السبب والنتيجة، عملية دون بداية أو نهاية إلى حد أنه من الصعب أن نفرق بين العمل و رد الفعل.

التفاعل : أدت الوضعية الدائرية لمبدأ التفاعل و إعادة تأهيل و اعتبار المرسل و المتلقي.

### ❖ Paul Watzlawick و المبادئ الأربعة الأساسية للتواصل

لا يمكننا أن لا نتواصل.

نتواصل على مستويين: المحتوى و العلاقة، يعني ما محتوى الرسالة وكيف نتواصل.

التواصل هو عملية دون بداية أو نهاية محددة.

الاتصالات هي إما متناظرة (علاقة أفقية) أو تكملية (علاقة عمودية).

هي علامة غير لفظية تعني الحماية.

و هنا يقول: "أنا أختبئ وراء أفكارى أتركني و شأني."

علامة انغلاق و حماية و انطواء و عناد



لمس الرقبة

هي علامه على الكذب



## الشفة السفلية

هذه الحركة للشفة السفلى تعني أنني لا أثق في ما أقول.



## الرأس يميل إلى اليسار

الاستماع والفهم نحن على الطريق الصحيح



الرأس يميل إلى اليمين = الخلف والانطواء والانغلاق

## ❖ الاتصالات المتناقضة و double bind

قد أعطى بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الاتصالات الإنسانية.

وهو اتصال حيث الرسالة المرسله في نفس الوقت تحتوي على نقيضها.

مَشَّ

## المحاضرة الحادية عشر

### الرقابة The Control

#### ❖ تمهيد

الرقابة هي احر وظيفة من حيث الترتيب

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية و أكثرها ارتباطا بعملية التخطيط.

وقد تطورت الرقابة و مازالت في تطور في مفاهيمها و فلسفتها و منظورها الاداري

#### ❖ اولا : طبيعة الرقابة و غاياتها ومراحلها

✓ هي اذا أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل (قياس مدى) الأنشطة التنظيمية المختلفة و الخطط و النتائج منسجمة مع التوقعات و المعايير المستهدفة. و في حال وجود انحرافات تؤثر الأسباب و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.  
✓ وتشير العملية الرقابية لمجمل العمليات المستمرة الهادفة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أعراض الرقابة	مراحل العملية الرقابية
١ . التكيف مع التغيرات البيئية ٢ . تقليل تراكم الأخطاء ٣ . المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي ٤ . تخفيض التكاليف	١ . تحديد الأهداف و المعايير ٢ . قياس الأداء الفعلي ٣ . مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف ٤ . اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المعيار هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليه باعتبارها حكما لقبول الإنجاز أو رفضه

#### ❖ ثانيا: أنواع الرقابة

- ١ - الرقابة حسب المستوى ← استراتيجية/هيكلية/مالية/عمليات
- ٢ - الرقابة حسب موعد اجرائها ← قبل الإنجاز أو التنفيذ/أثناءه / بعده
- ٣ - الرقابة حسب المصدر ← رقابة داخلية للفرد/ رقابة خارجية
- ٤ - الرقابة حسب الجهة الرقابية ← كوحدة التدقيق المالي/الرقابة على الجودة/ أو جهة خارجية
- ٥ - الرقابة حسب المجال ← موارد مادية، مالية، معلوماتية أو بشرية

#### ❖ ثالثا: أدوات الرقابة ...متعددة و كثيرة

نستعرض ما هو وفق لاعتبارات نوع الرقابة من حيث كونها رقابة استراتيجية عامة و شاملة أو رقابة هيكلية أو عملية على الأنشطة المختلفة أو رقابة مالية

- ١ . الرقابة المالية : الموازنات التقديرية، النسب المالية، الكشوفات المالية
- ٢ . الرقابة التشغيلية : الرقابة على المشتريات، الرقابة على المخزون، تحليل نقطة التعادل
- ٣ . الرقابة الإحصائية على الجودة : تتعلق باستخدام أدوات إحصائية للتأكد من أن العمليات و المنتجات تتم وفق المعايير و المواصفات المحددة .....إدارة الجودة الشاملة (TQM) و (6 Sigma)....الخ.

٥. الرقابة الاستراتيجية	٤. الرقابة الهيكلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• غرضها التأكد من أن علاقة المنظمة ببيئتها جيدة و فعالة و أنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها</li> <li>• تركز على الهيكل و القيادة و التكنولوجيا و الموارد البشرية و نظام الرقابة على المعلومات و العمليات...</li> <li>• تعتمد على التقارير المكتوبة و الاجتماعات الدورية و تبادل الرأي و الحوار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرقابة البيروقراطية الرسمية ، مكتوبة بإجراءات و قواعد محددة</li> <li>• الرقابة العضوية غير رسمية قائمة على أساس الالتزام الذاتي العالي و محاسبة الضمير</li> </ul>

### ❖ رابعاً: نظام الرقابة الفعال

ح **النظام الرقابي:** هو نظام فرعي في نظام الرقابة الإداري الكلي، مدخلاته هي جزء من مدخلات المنظمة، يراقب مختلف أنشطة المنظمة من خلال عمليات متكاملة للرقابة القبلية و المتزامنة و البعديّة، أما مخرجاته فتكون في شكل تقارير الأداء الدورية و المؤشرات المالية و التشغيلية و الإجراءات...

### ح خصائص النظام الفعال:

**التكامل:** مع عملية التخطيط

**المرونة:** أي الاستجابة للتغيرات البيئية

**الدقة:** دقة المعلومات لرقابة دقيقة

**التوقيت:** ليس السرعة و لكن ورود التقارير و المعلومات في الوقت المناسب الموضوعية: شرط ضروري لقبول القرار أو الحكم و تطبيقه

### ح مؤشرات ضعف النظام الرقابي:

و تتعلق بالإخلال بأحد خصائصه، منها :

١- كثرة شكاوي الزبائن

٢- عدم رضا العاملين

٣- نقص في رأس المال العامل (يترجم في زيادة المخزون و بإنخفاض السيولة)

٤- كثرة توقف المكنان والأعطال

٥- كثرة العمل الورقي والاختناقات في سير العمل

٦- تكاليف انجاز عالية لمختلف الأعمال

٧- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية كجمعيات المستهلك

٨- صراعات و غرامات مالية و دعاوى قضائية

## مقاومة الرقابة...

قد يواجه نظام الرقابة مقاومة و رفضا من طرف بعض العاملين، بسبب :

١. الرقابة المبالغ فيها.
٢. التركيز غير المناسب (خلل في النظام)
٣. مكافأة عدم الكفاءة نتيجة سوء تفسير النتائج
٤. محاسبة مبالغ فيها

ما هي سبل التغلب عليها؟

١. تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية.
٢. تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها والمعايير المحددة للأداء كلما حصلت مشكلة أو تطور في البيئة.

✓ أخيرا، الموازنة عند اختيار و تطبيق نظام الرقابة بين فوائده و تكاليفه و رده عن تطلعات المنظمة و أهدافها

ملتح

## المحاضرة الثانية عشر

### أخلاقيات الأعمال ( المفهوم والنموذج )

#### ❖ من بعض الحقائق المؤلمة !!!

- ✓ دانيال فاي يمسك رهينة المدير الرئيس العام لشركة رانك زيروكس - من وعد وفى-
- ✓ نشر موقع [www.recruitersworld.com](http://www.recruitersworld.com) عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يثقون بروسانهم في العمل
- ✓ ٣ انتحارات متتالية في ظرف وجيز، ٤ اشهر، في شركة رينو 2007, Santé et travail
- ✓ انتحار سادس في شركتي بيجو و ساتروان 2008, Les échos
- ✓ نشرت جريدة المدينة السعودية أن ٦٩ % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم ، وأن ٥٤ % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية ، وأن ٦٠ % يخرجون قبل نهاية الدوام .
- ✓ موظف تابع ل BNP Paribas يشنق نفسه في مكتبه

#### ❖ مكانة الأخلاق في الإسلام

- يوجد في القرآن الكريم أكثر من ( ١٠٠ ) آية تتحدث عن المهنة
- أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية
- نوح ع س نجاراً يأكل من كسبه، إدريس عليه السلام كان خياطاً، وإبراهيم عليه السلام كان بزازاً، وداود عليه السلام كان يأكل من كسبه، وزكريا عليه السلام كان نجاراً،
- عليه السلام وجاءت أخلاق محمد كتنبيق عملي لأخلاقيات العمل، حيث كان النبي الكريم ﷺ يعمل في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة - وبين أن كل الأنبياء عليهم السلام قد رعو الغنم، وعمل لخديجة رضي الله في التجارة، فنجحت تجارتها وبورك فيها، وعرضت نفسها عليه وقالت: يا ابن عم، إنني قد رغبت فيك لقرابتك وسطتك في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك.
- الأول: كثرة النصوص الواردة فيها في الكتاب والسنة: ففي القرآن الكريم أكثر من ( ٣٠٠ ) آية تتحدث عن الفضائل الخلقية صراحةً وفي السنة الشريفة أكثر من ٢٢٠٠ حديث في الفضائل الخلقية .
- الثاني: المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام : حيث مدح بها النبي ﷺ في قوله سبحانه [ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ]
- وجعل النبي ﷺ أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه ، وبين أن رسالته جاءت لتكمل مكارم الأخلاق ، فقال " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق "
- وبين ﷺ أن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً. وبين أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة الخلق الحسن.

#### مفهوم الاخلاق من حيث المعنى ، هو :

- "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة"
- فالمنظومة الاخلاقية هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه ، وتوصف بالحسن أو بالقبح.
- وبعد ذكر تعريف الأخلاق، نستطيع أن نعرف أخلاق العمل بأنها :
- "المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة ، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً."
- الأخلاقيات لن تكتسب أبدا ...

#### ❖ "الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي" ذو ثلاث انتماءات (Edgar Morin, 1973)

- انتماء بيولوجي
- انتماء اجتماعي
- انتماء نفسي

➤ اختلاف المبادئ (اختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي لتباين في الأخلاقيات.

## ❖ الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة : هل يمثلون النموذج نفسه ؟

**الأخلاقيات** : The ethics القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ  
**الأخلاق** : The morality جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها.  
**أخلاقيات المهنة** : Business ethics or codes of conducts هي مجموعة القواعد المعترف بها في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

الأخلاقيات	الأخلاق
العمل وفق ما تعتبره النفس جيد ربط العمل بكل ما يمكن الفرد من البحث عن تحقيق الذات	العمل وفق ما يبرز من الخارج كالزامي ربط العمل بمعايير محددة مسبقاً
قيمة شخصية للمعايير المرجعية - السعادة تقبل المناقشة، الجدل، المفارقات	قيمة عالمية للمعايير المرجعية - الثروة لا تقبل المناقشة، الجدل، المفارقات
ظرفية	لا يمكن أن تكون ظرفية

## ❖ أهمية الأخلاقيات

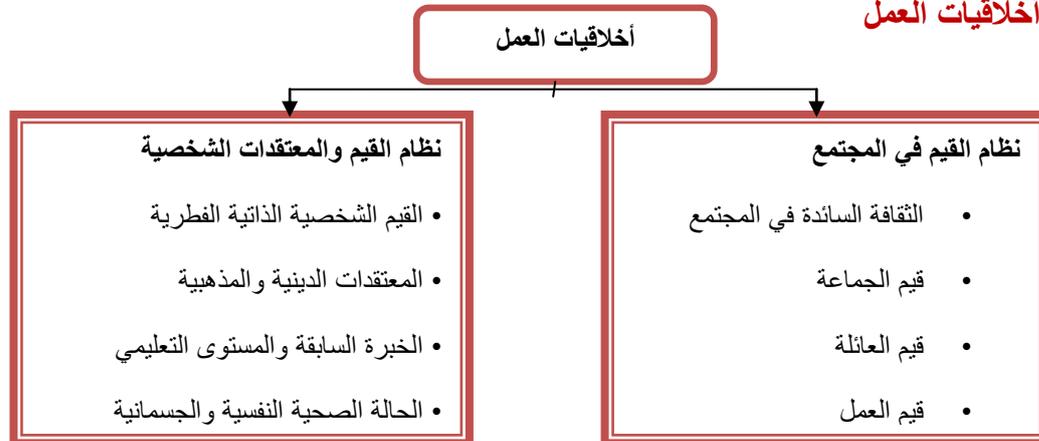
### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد :

- 1- تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته .
- 2- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات ، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
- 3- تجنبه الانحراف .
- 4- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد .

### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع :

- 1- تحفظ للمجتمع تماسكه ، وتحدد له أهدافه ومثله الأعلى ومبادئه الثابتة .
- 2- تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات ، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ، ولا يستقيم المجتمع بدونها .
- 3- يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة .
- 4- توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية .
- 5- تلعب الأخلاق دوراً فعالاً في تحقيق التنمية للمجتمع .
- 6- تؤدي دوراً مهماً في العلاقات الإنسانية بين أبناء المجتمع وتبعدهم عن العنف والصراعات .

## ❖ مصادر أخلاقيات العمل



## ❖ يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

### ١-العائلة والتربية البيئية

" للأب و الأم و أعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تحمى و تؤثر على البرمجة العقلية للطفل الصغير. وهكذا فإنه ليس من الغريب أن أحد أبعاد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين" (Hofstead, 1994:112).

### ٢-ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

تتباين المجتمعات الانسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد الساند فيها سمات التسامح و الرغبة في التعاون و قبول الرأي الاخر و حب العمل و الاخلاص و احترام المواعيد و الصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات ايجابية في عمله و تجاه الآخرين أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبة و الوساطات و كل همه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية.

### ٣-التأثر بالجماعات المرجعية

حول موضوع هيمنة الجماعات على الفرد يقول أنها "تسلبه شخصيته، تنومه وتوحشه. وعلاوة على ذلك فإنها تؤدي به إلى العنف والفوضى، وربما إلى بطولة اللاوعي" (Jean Maisonneuve, 1950:5)

### ٤-المدرسة ونظام التعليم في المجتمع

يفترض بالنظام التعليمي ان يعزز القيم الايجابية والتي تؤدي الى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة و الثقة و الصدق و العمل المثابر و ادب الحوار و تبادل الافكار و النقد البناء و قبول الرأي الاخر و التفاعل الايجابي و احترام القوانين كلها سلوكيات يجب ان تعزز ضمن اطار النظام التعليمي.

### ٥-إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

الصحافة مرآة المجتمع تبث قيما و افكار تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الانتشار و كبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة و صادقة و مهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

### ٦-مجتمع العمل الأول

مناخ العمل الاول مهم جدا في التأثير على العامل. فمناخ تسوده السلوكيات السلبية تحول حتى المستقطب الجديد الذي يتحلى بسلوكيات ايجابية وإلا لن يقبل و سوف يواجه صعوبات عدة للتكيف مع هذا المناخ. موسكوفسكى (١٩٩٨) يعزز فكرة أن " التوافق يجبر الفرد على تغيير سلوكه أو موقفه من وضع ما وفقا لسلوك أو موقف المجموعة " (١٩٩٨ : ٢٦).

### ٧-الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل و تمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الاشكالات و القضايا المطروحة. فالمدراء ذوي الضمير الانساني الصالح و المتفتح يفكرون دائما بمستقبل العمل و يعملون على حماية سمعتهم الشخصية و سمعة منظماتهم.

## ❖ وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

أولاً : تنمية الرقابة الذاتية .

ثانياً : وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة .

ثالثاً : القدوة الحسنة .

رابعاً : تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة .

خامساً : محاسبة المسؤولين والموظفين .

سادساً : التقييم المستمر للموظفين .

## ❖ أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية

إن أخلاقيات الأعمال هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال ما يلي:

أولاً : العلاقات بين العاملين والإدارة .

ثانياً : العلاقة بين العاملين .

ثالثاً : العلاقة مع الموردين .

رابعاً : العلاقة مع العملاء .

خامساً : العلاقة مع المستثمرين .

سادساً : العلاقة مع المنافسين .

## ❖ أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات :

- ١-الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركات ليستمرروا في مناصبهم .
- ٢-الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة حتى ولو بحسن النية .
- ٣-وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات .
- ٤-الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً اتخاذ أسباب غير أخلاقية .

## ❖ مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة :

- ✓ الوعود .
- ✓ تقارير العمل .
- ✓ التوظيف .
- ✓ الأولويات .
- ✓ الاستهانة بالمرؤوسين .
- ✓ عدم التعاون .
- ✓ الرشوة .
- ✓ الكذب على الموردين .
- ✓ الكذب على العملاء .
- ✓ الهدايا بسبب المنصب/العمل .
- ✓ التقييم .

مش

## المحاضرة الثالثة عشر

### المسؤولية الاجتماعية و الريادة

#### ❖ أولاً: المسؤولية الاجتماعية

#### ١- مفهوم و مجالات المسؤولية الاجتماعية

➤ أدت مختلف نشاطات منظمات الأعمال الى التأثير سلبا على :

- البيئة ( الماء و الهواء الطبيعية...تلوث و استنزاف للموارد الطبيعية و التأثير على التنوع البيئي)
- المجتمع (التأثير على القيم الاجتماعية و الثقافية، تعميق الطبقة، الفقر، ... )

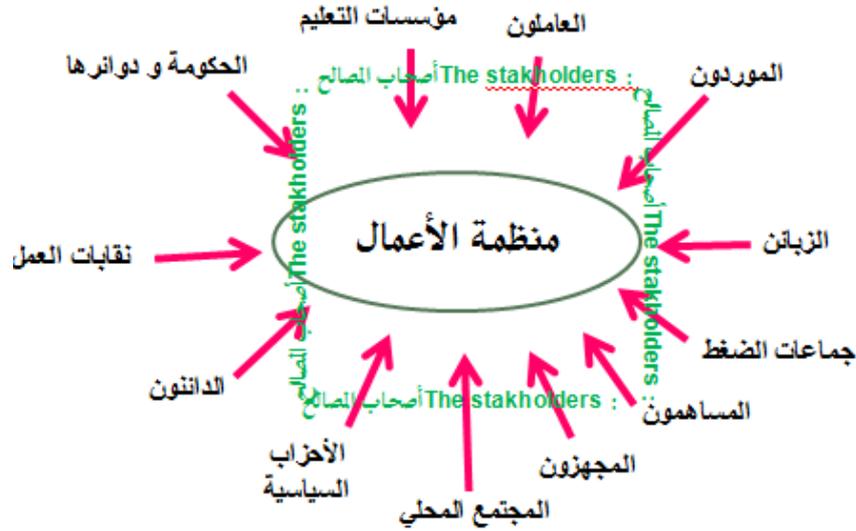
✓ أصبح لزاما على المنظمات أن تتحمل جزءا من المسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع

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

➤ للإشارة هناك من يرفض تطبيق المسؤولية الاجتماعية بحجة أنها مكلفة و ليست من مجال المنظمة..

#### مجالات المسؤولية الاجتماعية

- أصحاب المصالح **The stakeholders**: هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أداها أو وجودها.
- البيئة الطبيعية: المؤتمرات السنوية، ١٩٧٠ حدود النمو و الاحتفال بيوم الأرض و بداية الوعي بالاثار السلبية على البيئة. صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئية الأيزوا (ISO 14000). و قد تشمل نشر الوعي و مشاركة الفئات التالية : الأفراد العاملون، المجتمع المحلي،.....الخ.
- رفاهية المجتمع بشكل عام: عن طريق المساهمة في الأنشطة الخيرية و التطوعية و أعمال الاحسان ودعم أنشطة ثقافية و فنية و عدم خرق مبادئ حقوق الإنسان.....



#### ٢- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

١. استراتيجية الممانعة أو عدم التنبئ: تركز على الأولويات الاقتصادية دون تبني أي دور أو مساهمة اجتماعية
٢. الاستراتيجية الدفاعية: القيام بالحد الأدنى القانوني من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.
٣. استراتيجية التكيف: قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.
٤. استراتيجية المبادرة التطوعية: تبني دور اجتماعي واسع جداً بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

### ٣- تقييم الأداء الاجتماعي

✓ يجب أن لا نهمل أنه :

لا يقتصر تقييمه فقط على المؤشرات المالية بل يتعداه للمعايير الاجتماعية

يعتمد على معرفة أداء المنظمة و مساهمتها تجاه مختلف أصحاب المصالح

يستعين بتدقيق المسؤولية الاجتماعية الذي يعني فحص و تقييم المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات

ضرورة مراجعة الجدول ص ٩٩-١٠٠

### ٤- الحكومة و منظمات الأعمال

➤ تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب لرقابة منظمات الأعمال عن طريق :-

• التشريعات المباشرة : القوانين والضوابط التي تملئ على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.

• التشريعات غير المباشرة : تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال معينة

أو تصرفات بفرض ضرائب تقديم إعفاءات، أو حوافز

- الامتناع عن تلويث المياه و دفن  
النفايات الصناعية في الأنهار و  
الأراضي الفلاحية،

- تشغيل الأحداث و استغلال  
الأطفال، التمييز،

- عدم التصريح بالحقائق و  
المعلومات للبيئة المجتمعية ..

- تقديم معلومات للزبائن عن  
المنتجات، التكاليف، أماكن  
الحصول على المواد الأولية و اليد  
العاملة، الأجور.....

- تسديد ضرائب بيئية عن معدلات  
التلوث و اصدار غاز ٢ أكسيد  
الكربون ...

➤ كرد فعل من المنظمات لتخفيف ضغط الحكومات عليها و كذلك التكاليف المترتبة عن هذا الضغط يمكن أن تلجأ الى :

الاتصالات المباشرة الشخصية

Lobbying اللوبيات

لجان الدعم السياسي

### ٥- الحاكمية المؤسسية و المواطنة الصالحة

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

✓ المواطنة الصالحة هي تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف وبما يراعي الواجبات بصورة شمولية وكأنها مواطن اعتيادي صالح.

➤ يمكن أخيرا التعبير عن مؤشرات الحكم السياسي وحاكمة منظمات الأعمال الصالحة:

١-الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التصرفات

٢-عدم الإضرار بمصالح الجهات الأخرى

٣-الشفافية والإفصاح والصدق في تقديم المعلومات

٤-عدالة ونزاهة بالتعامل مع كافة الأطراف

٥-الالتزام بتجنب الفساد ومكافحته بكافة أشكاله

٦-مراعاة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات في جميع القرارات

## ❖ ثانيا : الريادة Leadership

### ١. مفهوم الريادة و الرواد

✓ تعرف الريادة أنها الخصائص والسلوكيات المتعلقة بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.  
✓ و يعرف الشخص الرائد (الريادي) أنه فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

### ٢. بعض خصائص الرواد

- ١- القدرة على التحكم الذاتي و الاعتقاد بأنهم يحددون مصيرهم، يحبون الاستقلالية و إدارة النفس ، لديهم ديناميكية وعدم جمود أمام المواقف ذات التحدي...الخ.
- ٢- يتمتعون بطاقة عمل هائلة و يعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح
- ٣- الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة و تحقيق أهداف تحمل التحدي
- ٤- لديهم ثقة عالية بالنفس وشعور بطاقة كبيرة للمنافسة والاستعداد لاتخاذ القرارات حتى في المواقف الصعبة.
- ٥- لديهم صبر واهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال و يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف الخطرة
- ٦- يرغبون بأن يكونوا مدراء أنفسهم و لا أن يكونوا تابعين لآخرين
- ٧- مرونة بالتفكير و العمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار

✓ هناك الكثير من المقاربات الحديثة التي تهتم بخصائص الرواد و كيف يمكن تكوينهم و تطوير مهاراتهم...انتماؤهم لعائلات أعمال، أعمارهم، خلفياتهم التعليمية، تأثير الخصائص الشخصية، الريادة النسوية،...الخ.

✓ كما أن هناك بعض التصورات الخاطئة و النسبية حول الرواد و أسباب نجاحهم، مثلا :

١. أنهم يولدون بموهبة ولا يصنعون، أنهم مغامرون،
٢. الأموال هي مفتاح النجاح للرواد
٣. يجب أن يكون الرائد شاباً أو صغير السن.
٤. يجب أن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين...الخ.

### ٣. الريادة و التنوع

- ✓ الريادة و النجاح لا يرتبطان بعرق أو جنس معين
- ✓ هناك الكثير من التجارب الريادية الناجحة وراءها نساء رائدات
- ✓ المشروعات الريادية الصغيرة هي الأكثر اقبالاً و انتشاراً لدى الأقليات في بيئة متنوعة

### ➤ مفاهيم أخرى:

١. ميزة المشروعات الصغيرة
٢. دور التدريب و التعليم و توظيف التكنولوجيا
٣. الإبداع و توظيف المعرفة و التكنولوجيا
٤. اليات المساعدة و الدعم

مش

## المحاضرة الرابعة عشر نبذة عن وظائف المنظمة

### أولاً: إدارة الإنتاج والعمليات

#### ✓ الإنتاج:

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

#### ✓ العمليات:

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

#### ✓ إدارة الإنتاج والعمليات:

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

### ❖ أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

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

### ❖ تخطيط الإنتاج

#### ✓ استراتيجية العمليات:

الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات ووظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال، وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى، والاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

#### ✓ استراتيجية المنتج:

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

\* قد تأتي هذه الأفكار من مصادر داخلية أو خارجية

#### ✓ التنبؤ بالطلب:

تقدير الكميات المطلوبة من سلعة أو خدمة معينة في فترات مستقبلية اعتماداً على بيانات تاريخية أو خبرة سابقة.

### العوامل المؤثرة في اختيار موقع الوحدة الإنتاجية:

- ١- القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو الحصول على المواد الأولية.
- ٢- توفر القوى العاملة ومهارتها وتكلفتها.
- ٣- النقل ووسائله، ومدى القرب من الموانئ والسكك الحديدية.
- ٤- الأرض وتكلفتها.
- ٥- مدى توفر رأس المال.
- ٦- البنية التحتية العلمية خصوصاً للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

## ثانيا : إدارة التسويق

### ✓ التسويق:

عمليات تخطيط وتنفيذ لمفهوم وتسعير وترويج وتوزيع السلع أو الخدمات والأفكار بهدف خلق تبادل يشبع حاجات المستهلكين ويرضي منظمات الأعمال

### ✓ المزيج التسويقي:

توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها، وتهدف هذه التوليفة إلى إشباع سوق معين أو جزء منه

### ✓ السوق:

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

### ✓ الحصة السوقية:

النسبة السنوية لمبيعات المنظمة من منتج معين قياسا إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتج

## ❖ المنفعة

مفهومها: قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية.

### أنواع المنافع المرتبطة بالسلع أو الخدمات:

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

## ❖ استراتيجية التسويق

مفهومها: خطة هدفها خلق التكامل والتنسيق في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج، بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها.

السوق المستهدف: مجموعة أفراد أو منظمات أو الاثنين معا ، والذي تسعى المنظمة لتطوير وإدانة مزيج تسويقي مناسب له.

### غالبا ما يستخدم مديرو التسويق مدخلين لتحديد السوق المستهدف، وهما:

مدخل السوق الموحد: اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم، وبالتالي تستطيع المنظمة تلبية هذه الاحتياجات بمزيج تسويقي موحد.

مدخل تجزئة السوق: وهنا تقوم المنظمة بتقسيم السوق الكلية إلى مجاميع أفراد أو منظمات تتقاسم واحدة أو أكثر من خصائص مشتركة، ويسمى هذا جزء ( قسم ) من السوق

## ❖ عناصر المزيج التسويقي

### 1-المنتج

- ✓ مفهومه: كل شيء يُقننى بمقابل، ويتضمن خصائص ملموسة أو غير ملموسة، ويشتمل على منافع متوقعة.
- ✓ السلعة: كيان مادي ملموس.
- ✓ الخدمة: تفاعل اجتماعي يمثل نتيجة تطبيق لجهود إنسانية أو ميكانيكية على إنسان أو شيء، وهي منتجات غير ملموسة

## ٢- التسعير

مفهوم السعر: هو المبلغ المالي الي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين، وفي ظروف محددة.

### أهداف التسعير:

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

## ٣- التوزيع

المزيج التوزيعي: توليفة من قنوات التوزيع تستخدمها منظمات الأعمال لإيصال منتجاتها إلى المستخدمين النهائيين.

### الوسطاء وقنوات التوزيع:

الوسيط: شخص أو منظمة تساعد على توزيع المنتج.

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

### استراتيجيات التوزيع:

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

## ٤- الترويج

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

المزيج الترويجي: توليفة من الطرق والأساليب التي تستخدم لترويج المنتج.

### عناصر المزيج الترويجي:

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

## ثالثا : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية: عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية.

رأس المال البشري: القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعارف وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد في الوظائف التي يشغلونها.

**تحليل الوظيفة:** هو أساس تخطيط الموارد البشرية، الذي يشير إلى جمع المعلومات وتفسيرها حول الواجبات الرئيسية والصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة، ونوعية الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.  
**وصف الوظيفة:** ملخص دقيق للمهام والمسؤوليات المحددة لوظيفة معينة.

### التدريب والتطوير وتقييم الأداء

التدريب: استخدام خبرة ما لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين.

يعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين، وهما:

- ✓ توجهات العاملين: تأقلم العاملين الجدد من الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.
- ✓ التطبع الاجتماعي: عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق توجه المنظمة.

### رابعاً : الإدارة المالية والمحاسبية

مفهوم المحاسبة والمعلومات المحاسبية:

✓ المحاسبة:

النظام المسؤول عن جمع وتحليل وتفسير وبتث المعلومات المالية

✓ مسك السجلات:

تسجيل التبادلات والمعاملات المالية في سجلات محاسبية خاصة

✓ نظام المعلومات المحاسبي:

إجراءات منظمة لتشخيص وقياس وتسجيل وحفظ المعلومات المالية، لكي تستخدم في الكشوفات المحاسبية وتقارير الإدارة

ملخص

الملخص مجرد تجميع و تنسيق محتوى المادة من غير زيادة

اللهم اجعله صدقه جاربه لوالدي و لجميع أموات المسلمين

دعواتكم