

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم المحاسبة

مادة ادارة الاعمال (المرحلة الاولى)

المصدر / خليل الشماع، ٢٠٠٧، دار المسيرة

مدرس المادة / م. لقاء ميري حبيب

المحاضرة الاولى

مادة ادارة اعمال / قسم المحاسبة

مدرس المادة

الفصل الأول : طبيعة الإدارة ومهارات المدير

• المحاضرة الاولى :طبيعة الادارة

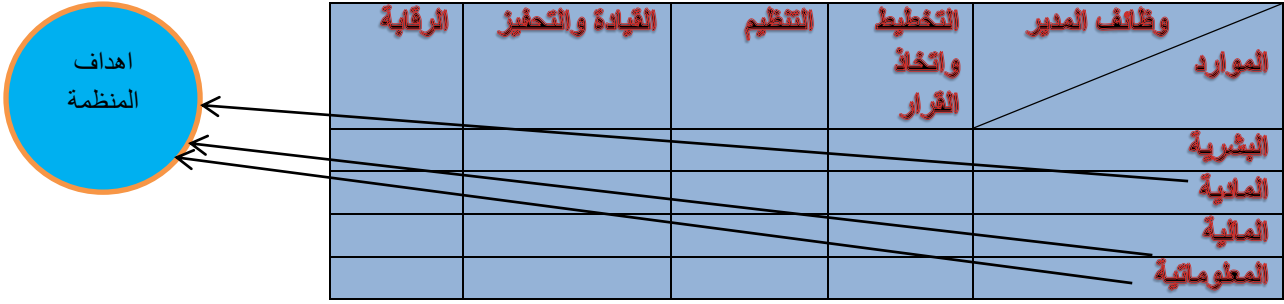
أولا : تعريف الإدارة والمدير والمنظمة

❓ تعريف الإدارة :- يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلية .

❓ تعريف المدير : هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار والقيادة والتحفيز والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية ، زهو مصدر القوة الدافعه في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

❓ المنظمة : هي وحدة اجتماعية هادفه اما منشأة الاعمال او المنشأة فهي منظمة تستهدف من بين اهم ما تستهدف هو تحقيق المردود الاقتصادي المادي او المالي المتمثل بالربح تعظيم قيمه المنشأة للمالكين فالمنشأة هي نوع من انواع المنظمات .

شكل (١-١) يوضح عملية الادارة



ثانيا :مداخل دراسة الإدارة

- ❑ إدارة الأعمال والإدارة العامة.
- ❑ دراسة الإدارة بحسب القطاع الذي تتم إدارته.
- ❑ دراسة الإدارة بحسب أنشطة المنظمة.
- ❑ دراسة الإدارة بحسب وظائف المدير.

المدخل الرابع هو الذي ادرس الادارة من خلاله وهو دراسة الادارة من خلال وظائف المدير : (التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة)

ثالثا : نشاطات المنشأة : مجالات ادارة الاعمال

❑ ادارة الأنشطة الأساسية في المنشأة

١- إدارة العمليات :يقصد بها كل المراحل التي يمر بها الدخلات في سبيل تحويلها الى مخرجات من السلع والخدمات ذات قيمة تفوق قيمة المدخلات ومن هذه المراحل تخطيط الطاقة الانتاجية واختيار الموقع وتخطيط مراحل تحويل المدخلات الى مخرجات .

٢- إدارة التسويق :وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات الى الزبائن من مستهلكين وذلك بعد التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم

والعمل على اشباعها في الكمية والنوعية المناسبة والزمان والمكان المناسبين .

٣- الإدارة المالية : تشمل ادارة مصادر واستخدامات الاموال في المنشأة لأجال مختلفة بهدف تعظيم قيمة المنشأة وھيه تضم أنشطة فرعية أهمھا التحليل والتخطيط والرقابة الماليين وادارة راس المال العامل الموجودات والمطلوبات المتداولة وراس المال الثابت الموجودات الثابتة .

٤- إدارة الموارد البشرية : تشمل تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية واختيارھا وتدريبھا وتنميتها ومكافئتها وتقييم اداءھا ونظم تحفيزھا .

٢] إدارة الأنشطة المساعدة

١- نشاط الإدارة العليا : لا يمكن تبويب نشاط الادارة العليا (رئيس مجلس الادارة والمدير العام او رئيس المنشأة ونائبة) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة فهي ادارة فوقية تعمل على تنسيق او تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة .

٢- البحوث والتطوير : وهي نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة الى استيعاب التغيير والاستجابة له بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية في اطار البيئة المتجددة .

٣- العلاقات العامة : وهي نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والاعلام الصحيح عن سياسات ونتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها وتوعية جمهورھا بأفضل صيغ الاستفادة من تلك النتائج .

٤- الخدمات المساعدة الأخرى الى جانب ذلك هناك نشاطات تأخذ شكل ادارات مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية والهندسية وتحدد مجموعة هذه الخدمات حسب حاجة المنظمة اليھا وطبيعة عملھا .

رابعاً – التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

١- تعقيد الإدارة بشكل متزايد

٢- الإدارة والانتاجية

٣- سلطات الإدارة ومسؤولياتها اتجاه المجتمع .

المحاضرة الثانية : تصنيف المديرين وفق المستوى الإداري والمجال الإداري

مستوى الإدارة العليا

مدير عام، معاون مدير عام

وضع رسالة المنظمة و رؤيتها

وضع استراتيجية المؤسسة

يشرفون على أنشطة المستوى الثاني

مستوى الإدارة الوسطى

يتحملون مسؤولية تنفيذ سياسات

وضعتها الإدارة العليا

يشرفون على أنشطة المستوى الثالث

مستوى الإدارة الإشرافيا لدنيا

مشرف، مدير مكتب

يشرفون على عمال التشغيل

تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة

• مدير التسويق

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

المحاضرة الثالثة : أدوار ومهارات المدير

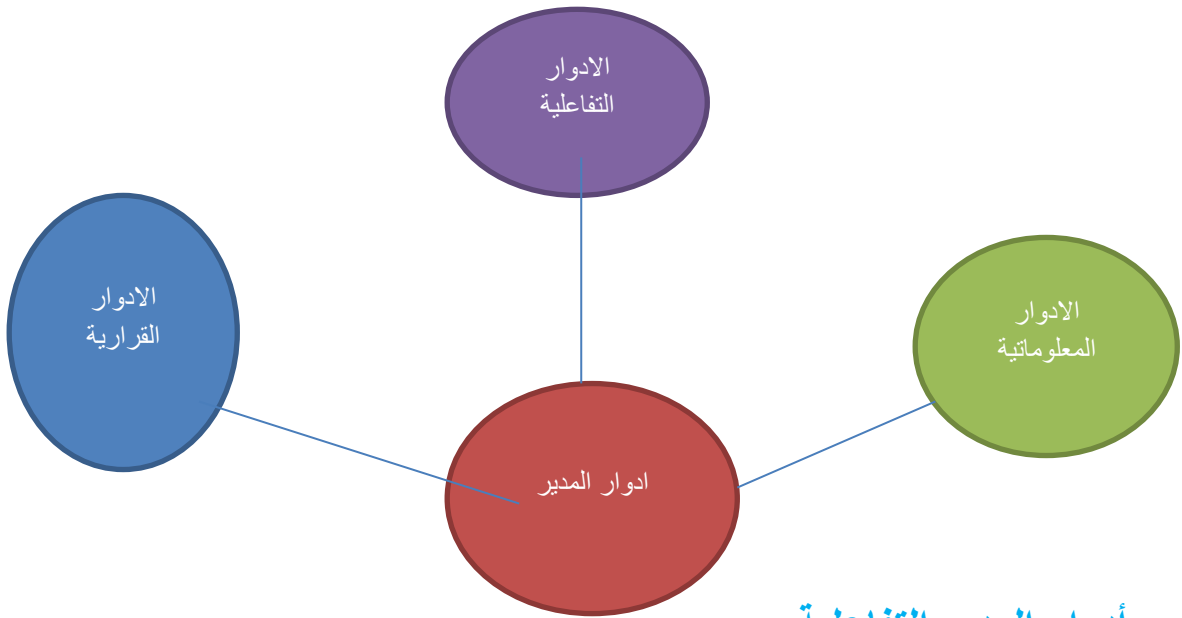
- تنقسم أدوار المدير إلى ثلاثة أقسام

أدوار تفاعلية

أدوار معلوماتية

أدوار قرارية

❓ خامسا : ادوار المدير ،او الفعالية الادارية :- يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي (التفاعلية والمعلوماتية والقرارية)



أدوار المدير التفاعلية

- المدير الراس الرمزي للمنظمة
- المدير كقائد

• المدير كحلقة اتصال

- ١- الادوار التفاعلية : وهي ثلاث ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة وكقائد وكحلقة وصل
- الرأس : فهو الراس الرمزي للمنظمة او للتقسيم المعني فيها وهو بذلك يمارس المهمات القانونية والاحتفاء بالآخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات .
- القائد : اذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات
- حلقة الوصل : وهو دور يتركز على العلاقات الافقية مع المدراء الاخرين في المنظمة ومع رؤوسائه جاهاذا لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

أدوار المدير المعلوماتية

- المدير كباحث ومراقب عن المعلومات
- المدر كمرسال للمعلومات
- المدير الناطق مع الأطراف الخارجية

- المراقب : فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الافكار والاتجاهات الجديدة .
- المرسال : يشمل هذا الدور ارسال المعلومات المستلمة من خارج المنظمة الى افراد المنظمة او الافراد العاملين برئاسته .
- الناطق : فهو يتكلم باسم المنظمة او التقسيم الذي يراسه فيها وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المنظمة او خارج ذلك التقسيم .

أدوار قرارية

• المدير منظم ورب العمل

• المدير موزع للموارد

• المدير معالج الارتباك

• المدير كمفاوض مع العمّال

- المنظم ورب العمل : فهو يبادر بالتغيير بعد رصد المشكلة ومبادرته بأجراء التغيير اللازم لحلها .
- معالج الارتباكات : فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وبخاصة غي المتوقع منها مثل المشكلات بين المرؤوسين او مع الزبائن .
- موزع الموارد : فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة او للتقسيم الذي يراسه مثل الافراد والاموال والمعدات والوقت .
- المفاوض : فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة او التقسيم الذي يديره فيها .

المحاضرة الرابعة :الوظائف الإدارية (وظائف المدير)

- التخطيط واتخاذ القرار
- التنظيم
- القيادة والتحفيز
- الرقابة

أ- **التخطيط واتخاذ القرار** : التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضرة مستفيدا من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق اهدافه ، اما اتخاذ القرار كوظيفة مستقلة عن التخطيط اما اتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعه من المسارات البديلة ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصه التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم البدائل ثم اختيار افضل البدائل من حيث قدرة على حل المشكلة وتحقيق الاهداف .

ب- **التنظيم** : يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة وبين الوظائف والافراد بهدف تحقيق اهدافها بكفاءة وتكيف .

ت- **القيادة والتحفيز** :من خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الافراد لبلوغ الاهداف كما يحفزهم على تحسين الاداء المستمر .

ث- **الرقابة** : من اهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الاداء الفعلي والمخطط على الصعيد المنظمي والفردى بالاستعانة بمجموعه من

المعايير المحددة مسبقا ويتطلب ذلك تحديد المشاكل وتشخيص مسبباتها
ومن ثم اجراء التعديلات في الخطط او الاداء الفعلي او في الاثنين معا
لغرض تحقيق الاهداف .

سابعاً : انواع المدراء حسب المستوى التنظيمي

الادارة العليا

- الادارة الوسطى

- الادارة المباشرة او الاشرافية

المحاضرة الخامسة : التطور التاريخي للفكر الاداري

• المدرسة الكلاسيكية التقليدية

• مدرسة العلاقات الانسانية

• المدرسة المعاصرة

-المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

- تؤكد هذه المدرسة على ضرورة معاملة الانسان على انه شبيه بالالة ويتم تحفيزه بالمال
- اهم علمائها :
- فردريك تايلر، الامريكي/متخصص بالمكائن (نموذج الادارة العلمية،تبديل الاحكام الشخصية التقليدية التي تعتمد على الادارة بضوابط علمية).
- هنري فايول، الفرنسي/رجل اعمال(نموذج التقسيمات الادارية قام بتطوير مجالات الادارة: وظائف المدير، أنشطة المنشأة، مجموعة قواعد لاداء الوظائف).
- ماكس فيبر،الالمانى/عالم اجتماع(نموذج البيروقراطية :تقسيم العمل،سلسلة من الاوامر،تدوين القواعد،فصل الملكية عن الادارة)

مدرسة العلاقات الانسانية:

- ظهرت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي (النظرية غير الانسانية للعامل).
- اهم الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه: (التون مايو، ماري فولت، جستر برنارد، دوكلاس ماكريكر) كل منهم له نظرتة تجاه الاسلوب الامثل في الادارة لكنهم يشتركون في نقد النظرية التقليدية للادارة .
- قامت على اساس نتائج دراسات هورثون في الولايات المتحدة الامريكية.
- القيمة البارزة لهذه المدرسة: الاهتمام بالانسان وهو العنصر الاساسي بالادارة، العمل نشاط اجتماعي، الروح المعنوية للعاملين، تحليل العوامل غير الرسمية .

المدرسة المعاصرة:

- نتيجة للانتقادات التي واجهتها المدرسة الانسانية (التي ركزت بشكل مبالغ على الانسان) ظهرت المدرسة المعاصرة.
- ركزت على الجانب العملي اكثر من النظري في ممارسة الادارة من هذه المدرسة :
- نظرية المنظومة المفتوحة التي اكدت على البيئة وان المنظمة لا تعيش في فراغ والنظر الى المنظمة كنظام يتكون (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية)
- الادارة اليابانية، التطور في اليابان تم في الاطار الاجتماعي وخاصة العائلة اذ لا يسمح الاباء لابنائهم في العمل بالمنظمة الا اذا وفرت المسكن القريب، والموظفون تعلموا الطاعة من العائلة

والمدرسة اما الادارة فتنظر اليهم بالروح الابوية وتشارك معهم في اتخاذ القرارات.

- الادارة الموقفية تستند على انه لا توجد طريقة فضلى في الادارة يمكن استعمالها في جميع المواقف ،لذا يجب على المدراء ايجاد طرق مختلفة لكي تناسب مع طبيعة المواقف.

المحاضرة السادسة : الادارة في البيئة المتغيرة

البيئة المتغيرة

- البيئة: اي ظرف او مكون لا يولف جزء من المنظمة ذاتها ، تتكون من البيئة العامة والخاصة.
- البيئة العامة تأثيرها غير مباشر على المنظمة تشمل :
 - القطاع الاقتصادي
 - القطاع التكنولوجي
 - القطاع الحكومي
 - القطاع الاجتماعي
- البيئة الخاصة تأثيرها مباشر على فعاليات المنظمة تتكون :
 - المنافسون
 - الموردون
 - الزبائن
 - الجماعات والاجهزة النازمة
 - التكنولوجيا ذات العلاقة
 - الموارد البشرية

المحاضرة السابعة – التخطيط واتخاذ القرار

الاهداف المنظمة

اولا: غرض المنظمة او رسالتها

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون وهم الجهة (افراد وجماعات) التي اوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها او رسالتها ،ويمكن تعريف غرض المنظمة او رسالتها بانها : هي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة توضح الغرض الذي اوجدت المنظمة من اجله .

وفي مجال المنشآت تختلف هذه الوثيقة بين منشأة واخرى من حيث نطاق عملها أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع واسواقها .

ويقدم (بيان الرسالة هذا اجابات عن الاسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة وبوجه خاص الاسئلة الآتية :

١- لماذا اوجدت المنظمة او المنشأة .

٢- ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة ؟

٣- ماذا ستكون عليه المنشأة ؟

٤- كيف يجب ان تكون المنشأة ؟

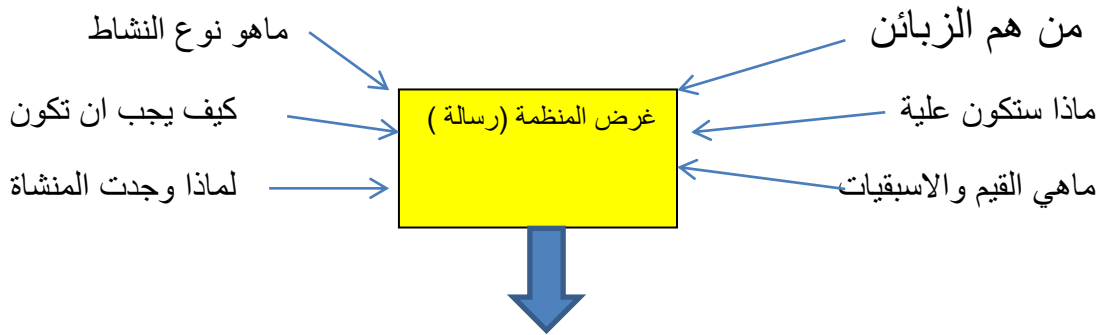
٥- من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة ؟

٦- ماهي قيم واسبقيات المنشأة ؟

تعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة والدقيقة لرسالتها ،كلما كانت رسالة المنظمة اوضح كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة كما ان الرسالة الواضحة والمصاغة

جيدا لا تحتاج الى التعديل الانادر الانها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهه
التغيرات البيئية .

شكل (٤-١) الاهداف المنظمة



ثانيا : الاهداف والغايات

بعد تحديد غرض او رسالة المنظمة فان الخطوة التالية هي تحديد ما
تهدف الى تحقيقه في اطار ذلك الغرض .فأهداف المنظمة او الغايات التي
تسعى لبلوغها هي : (النهايات او النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن
غرضها) .يرى بعض الباحثين امكانية التمييز بين الاهداف والغايات على
اساس ان الاهداف هي للأجل القصير غي ان الغالبية ترى انها يعبران
عن نفس المقصود ولذلك يمكن استعمال احدهما مكان الاخر .

ثالثا : انواع اهداف المنظمة

- ١- **هدف الربحية**: يقصد به تحقيق نسبة من المردود من الموجودات او
حق الملكية لتوزيع جزء منه على المالكين واحتجاز الباقي في
المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الاخرى .
- ٢- **هدف خدمة الزبون** : تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من
الجودة وبما يفي باحتياجات الزبائن وبالتالي المحافظة على حصه
المنشأة في السوق .

٣- **الاهداف التكنولوجية** : يقصد بها الاسهام بتقدم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي الى تنوع المنتجات ورفع مستواها وتحقيق النمو وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الابداع .

٤- **هدف النمو** : جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة والقدرة على تطوير او ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل افضل .

٥- **هدف خدمة الافراد العاملين** : تمكين الافراد في المنشأة من الاسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان ورفع مستوى الاداء وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضى الوظيفي .

٦- **هدف خدمة المجتمع** : تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزاماتها تجاهه واداء مسؤولياتها .

رابعا : اهمية الاهداف المنظمة :

تعتبر الاهداف اساسا مهما في تحقيق النجاح المنظمي من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة وتتبع الاهداف من دورها في تحقيق ما يأتي :

أ- **تشخيص الفرص البيئية** : تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معا فاذا احسنت المنظمة انتقاء اهدافها فان ادارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات اذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة .

ب- **توجيه القرارات** : تؤدي الاهداف الى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالأنشطة الاساسية : العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية لا بد ان توجه نحو تحقيق الاهداف .

ج- **تسهيل العمل كفريق** : فالأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل اجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد .فأقسام العمليات والتسويق مثلا تستطيع تنسيق انشطتها في اطار الاهداف المشتركة للمنشأة ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة كمية المبيعات ومع رغبة قسم العمليات في خفض التكلفة .

د- **تشجيع التناسق** : تشجع الاهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت فالأهداف طويلة الاجل تدفع المنظمة الى تفادي الفعاليات قصيرة الاجل المتناقصة مع الاهداف الاولى .

خامسا : متطلبات تحديد الاهداف :

١- **وضوح الاهداف** : يساعد ذلك على تحديد انواع الانشطة والفعاليات وتوضيح الامكانيات والمستلزمات المطلوبة هذا الى جانب كون الاهداف الواضحة معيارا لتقييم الاداء الفعلي وتحديد ما تم انجازه منه .

٢- **امكانية تحقيق الاهداف** : وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الاهداف في المستقبل انطلاقا من الطاقات المتاحة حاضرا والمتوقعة مستقبلا والاحاطة بالامكانيات لدى المنافسين وهذا يتطلب تفادي الاغراق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها .

٣- **الايمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها** : يستلزم الايمان بالأهداف الفهم الواسع للمطلوب انجازه من قبل ادارة المنظمة والافراد العاملين فيها ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها ثم يتحول ذلك الى الاقتناع بأهمية الاهداف والايمان بضرورة تحقيقها .

٤- **هرمية الاهداف (التربط والتناسق والتوازن)** : تتبع الاهداف الفرعية (الثانوية) من الاهداف (الاساسية الرئيسية) وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الاهداف ووسائل تحقيقها وصولا الى

الفرد في المنظمة وبالعكس تصب اهداف الفرد بأهداف التقسيمات
المتعاقبة وصولا الى الاهداف الاساسية للمنظمة .

المحاضرة الثامنة - التخطيط الاستراتيجي

اولا: - تعريف الادارة الاستراتيجية :- هي سلسلة من القرارات والافعال التي تقود الى تطوير استراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق اهداف المنظمة .

ثانيا : العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية :

- المجموعة الاولى: - من العوامل هي تخص التغييرات في البيئة ، تغدو الظروف البيئية اما اكثر او اقل ايجابية او ملائمة للاستراتيجيات المعنية وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة او سديدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها الى استراتيجية مضررة او ربما كارثية للمنشأة .

- المجموعة الثانية :- تخص موارد المنشأة ،البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة لابد ان يحدد المدير مجموعه الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها هذه المواد وتوظف بشكل مربح .

- المجموعة الثالثة: - تشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الادارة وقيمها ورغباتها ،فبعض الادارات يؤكد على الابداع او النمو او خدمة الزبائن او المعايير الاخلاقية في التعامل وغيرها وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون هذه التوجهات .

ثالثا : مكونات او مجالات استراتيجية المنشأة

١- **استراتيجية التسويق** : تتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية ،المزيج الترويجي والمزيج السعري والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية واسعار المنتوجات .

٢- **استراتيجية العمليات** : تتضمن هذه الاستراتيجية الطرق التي تستعمل في تحسين الانتاجية ويحتل تخطيط العمليات موقعا خاصا في المنشأة الصناعية وهو يشمل حجم الانتاج ،نوعيته وتوقيتاته الى جانب

اختيار المواقع للمصانع الجديدة وتؤخذ بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة .

٣- **استراتيجية الموارد البشرية** : وهي تتضمن مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة واختيارها وتقييم ادائها (يقصد بالموارد البشرية هم الموظفين) هذا الى جانب الحوافز والمكافئات الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال ،وتتضمن هذه الاستراتيجية كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والاحتفاظ بهم بوجه المنافسين .

٤- **الاستراتيجية المالية** :من الضروري جدا تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ومن بين اهم مجالاتها تحديد الهيكل المناسب لراس المال أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة لابد من تحديد حجم المديونية ومصادرها وشروطها اما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الادارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة وهنا لابد من معرفه التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ودراسة كيفية تمويل ذلك التوسع .

٥- **استراتيجية البحث والتطوير** : قد تختار المنشأة لان تكون القائد او الرائد في مجال الابداع وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين فلو اختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الابداع فأنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير وتحمل الكلف المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة الاكبر في السوق .

٦- **استراتيجية النمو** :تهتم ادارة المنشأة في معظم الحالات بتحقيق النمو بل ان العديد من المدراء يرون ان النمو هو اساس النجاح فالمنشأة اما ان تتقدم الى الامام او تتدهور .

٧- **استراتيجية التوسع الجغرافي** : بسبب الانفتاح العالمي بين الدول والشركات الكبيرة العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافيا وتحرير التجارة الدولية من القيود فان المجال الجغرافي المتاح لأية منشأة قد توسع كثيرا وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد الى الاقطار المجاورة .

رابعاً : خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- ١- الاستفادة او استغلال الفرص الخارجية
- ٢- تحديد التهديدات او المخاطر التي تواجهها المنشأة وتنشأ هذه الفرص والتهديدات من مكونات كل من البيئة الخاصة والعمومية ومن بين اهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية والتشريعات الجديدة ووفرة الموارد والتغيير التكنولوجي والاجتماعي والتطورات الجديدة في الاسواق وفي طبيعة المنافسة.

خامساً : ماهي مكونات التحليل البيئي او ماذا يتضمن التحليل البيئي

- ١- التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد
- ٢- المنافسة بين الكبار في الصناعة
- ٣- تهديد المنتجات المعوضة
- ٤- قوة المشترين
- ٥- قوة الموردين

سادساً : المقابلة بين المنظمة والبيئة

سؤال / ماهو الغرض من المقارنة بين المنظمة والبيئة

الجواب / الغرض من المقارنة او المقابلة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الاولى(المنظمة) من الفرص التي تتيحها الثانية (البيئة) وتنفادى تهديداتها ويتطلب ذلك :

- ١- ربط مواطن القوة والضعف بالفرص والتهديدات .
- ٢- توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة .
- ٣- الاعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها .

٤- إمكانية استعمال بعض القوة لمواجهة بعض التهديدات .

سابعاً : مستويات الاستراتيجية

- ١- استراتيجية المنشأة
- ٢- استراتيجية الأعمال
- ٣- الاستراتيجية التشغيلية

المحاضرة التاسعة - المعلومات واتخاذ القرار

المقدمة :

المدراء هم متخذو القرار لان عملية اتخاذ القرار هي جزء من الادارة ويتميز المدير الفاعل بقابليته على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعلى الرغم من امكانية تأجيل القرار في الوقت المناسب او اعداد الدراسات اللازمة لع او الانتظار حتى تتبلور التطورات المحيطة به فان الوقت لا بد ان يحين لاتخاذ القرار .

اولا : تعريف اتخاذ القرار : هو اختيار ذلك البديل الافضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعه من النتائج المرغوبة واقل عدد من النتائج غير المرغوبة ، ويمكن تعريف اتخاذ القرار انه عملية متعددة الخطوات تتوج اخيرا باختيار حل معين كخطوة اخيرة .

ثانيا : انواع القرارات :

١- **القرارات الرتيبة والقرارات غير الرتيبة** : يقصد بالقرارات الرتيبة هي القرارات التي تتميز بالتكرار وتنطوي على اجراءات نمطية في اتخاذها وتتخذ في ظروف يسودها الحد الادنى من اللاتاكيد مثلا اتخاذ قرار بصرف الرواتب المعروفة مسبقا فهو قرار يتكرر في منظمات الاعمال كل نهاية شهر .

اما **القرارات غير الرتيبة** : يقصد بها هي القرارات التي تتخذ في مواقف غير مهيكلة او ذات طبيعة جديدة وغير متكررة ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل .وهي لا تقتصر على القرارات الرئيسية او الاساسية مثل شراء شركة اخرى حسب بل تمتد الى قرارات اقل اهمية منها مثلا شراء اله حاسبة جديدة او القيام بحملة ترويجية جديدة المقصود بالحملة الترويجية او الاعلان بصورة جديدة عن منتجات الشركة .

٢- القرارات التي تتخذ في ظروف التأكد والمخاطرة واللاتاكد

يتخذ المدير القرار في واحد من ثلاثة ظروف اساسية هي :

- التأكد :تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة امامه والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج او المكافآت المتوقعة منها .

مثلا : قد تتبلور ثلاث مواقف امام المدير تمثل امكانية ايداع النقدية الفائضة لاجل في المصارف بحيث ان المصرف الاول يدفع ف نسبة ربح ٥% والثاني يدفع ٧% والثالث ٩% ومع تساوي شروط الايداع الاخرى فان المدير يختار المصرف الثالث الذي يدفع نسبة ارباح (٩%) .

- المخاطرة : تسود ظروف المخاطرة لدرجة اكبر في المواقف الادارية التي تتخذ فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات او توزيعات احتمالية في ظروف المخاطرة يكون اتخاذ القرار مبني على الاحتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة من هذه البدائل في حال اختيارها من قبل المدير .

- اللاتاكد : تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتاكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية وتنشأ حالة اللاتاكد من التعقيد المتزايد والديناميكية الحركية التي تتميز بها البيئة الخارجية والمنظمة معا.

ثالثا : انماط اتخاذ القرار الاداري

١] الحاسم : وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد ادنى من المعلومات لغرض الوصول الى القرار ،فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك مع اهماله للتقارير والدراسات المفصلة .

٢] المرن : المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيامه باختيار احدها

وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلة والمعروفة فانه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتعال القبول التدريجي من قبل الآخرين .

② الهرمي : يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول الى الحل الافضل فهو يبتغي الدقة والشمول وبالتالي ينظر الى التقارير الملخصة على انها غير كافية لاتخاذ القرار .

③ التكاملي : هو المدير الذي يستعمل اكاداس المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في ان واحد ويرفض التقارير الموجزة مفضلاً الدراسات المعمقة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الاحاطة الكاملة بها .

رابعاً : النماذج الاساسية لعملية اتخاذ القرار

① **النظرية التقليدية للقرار** : افترضت هذه النظرية ان متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة وعرف الرشد : انه الاختيار الافضل من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الاداري الرشيد هو الذي يؤدي الى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة وبالإضافة الى ذلك افترضت هذه النظرية ان بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة او الكاملة عن الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار .

② **النظرية السلوكية للقرار** : تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار كفرد له افضلياته الخاصة به وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار .

③ **نظرية القرار غير الرشيد**: يطرح هذا الانموذج من النظريات ان متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته بل انه قد يكون قد اتخذ القرار حت قبل بلورة البدائل الممكنة .

④ **النظرية الموقفية في القرار** : تؤكد الدراسة الموقفية على ان متخذ القرار يبدل في اسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الاتية :

١- مشكلة القرار ودرجة قربه منها واطلاعه عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها .

٢- بيئة القرار التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير امام الغير .

٣- خصوصيات متخذ القرار نفسه مثلا معرفته و قابليته ودوافعه وشخصية وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن ان تتخذ بحكم العادة في حين القرارات المعقدة للمدير والمنظمة تتطلب استخدام الاساليب الكمية او التحليلية الاكثر تعقيدا .

المحاضرة العاشرة - تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي

المبحث الاول (تصميم الوظيفة)

المقدمة :

من بين الاجزاء الاساسية من ادارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات حول الفعاليات التي تؤلف الوظيفة الواحدة . فالوظيفة (Job) تشمل على عدد من الواجبات واجزاء الانشطة ولها مسؤوليات، وعنوان وظيفي ،مثل (مدير العمليات ،امين مخزن ،كهربائي ،محاسب الكلفة) .

اولا : مفهوم تصميم الوظيفة :

يحدد المدير دور الفرد المختار لأشغال الوظيفة عندما يقرر الواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة .ويمكن تعريف (الدور : على انه السلوك او مجموعه الفعاليات المتوقعة من فرد معين ،تسلط عليه الاضواء ويشكل بؤرة او مركزا محددًا في مجموعه من العلاقات المنظمة ويسمى أي فرد في المنظمة لهذا الغرض بـ (الفرد البؤري) .

فالسكرتير مثلا يتوقع ان يقوم بمهام متعددة مثل :الاجابة على الهاتف وتنظيم مواعيد المدير والحصول على التجهيزات للمكتب وتتأثر الوظيفة الواحدة لأي فرد بتكنولوجيا المنظمة وهيكلها الكلي والسياسات التي تنتجها ، كما ان الجماعات المتعددة والافراد يشكلون مجموعة الدور ولديهم توقعات حول سلوك الفرد شاغل الوظيفة المعينة .

ثانيا : التكنولوجيا وتصميم الوظيفة

يتأثر تصميم الوظيفة في المنظمة بنوع التكنولوجيا المستخدمة فيها والتكنولوجيا هي : مجموعة المعدات والانظمة والاساليب (المادية

والفكرية) المستعملة في تحويل المدخلات الى مخرجات ويمكن تصميم الوظيفة بأحد المدخلين وهما :

المدخل الاول : موائمة الوظائف مع الافراد : هو الطريقة التقليدية (الكلاسيكية) في تصميم الوظيفة وهو يتضمن اختيار ذلك النوع من التكنولوجيا الذي يحقق اعلى درجة من الكفاءة الاقتصادية ثم اشغال الوظائف في ضوء ذلك وينظر الى الافراد على انهم امدادات للمكائن والمعدات التي تتحكم تكنولوجيا في تصميم وظائفهم .

المدخل الثاني : موائمة الافراد مع الوظائف : يؤكد على اخذ قابليات الافراد بنظر الاعتبار واعطائها الاسبقية على نوع التكنولوجيا المستخدمة . فالوظائف تصمم بحسب المهارات والقابليات (المتحركة) التي تتمتع بها القوة العاملة .

وهناك مدخل ثالث برز مؤخرا يحاول الجمع بين المدخلين اعلاه يسمى بـ (المدخل الاجتماعي) او (التكنولوجيا) فالإدارة ليست معينة بين الافراد والوظائف ولا بين الوظائف والافراد وانما بأفضل موائمة ممكنة بينهما وبما يؤدي الى افضل تنظيم .

ثالثا : اساليب تصميم الوظيفة : المشكلة الاساسية المطروحة هنا هي اتجاه الوظائف لان تصبح ضيقة الحدود ومتخصصة بشكل متزايد والسبب وراء التخصص هو تحسين الكفاءة وقد يكون ذلك على حساب الرضى الوظيفي والتحفيز . ويؤدي انخفاض مستوى الرضى الوظيفي للأفراد الى زيادة ظاهرة التغيب عن العمل ، وارتفاع دوران الافراد (بين التعيين و التترك) وكلها تقود الى انخفاض اداء المنظمة ، وتحاول الادارة المعاصرة استعمال عدد من الاساليب للتخفيف من سلبيات التخصص اهمها (اغناء الوظيفة وتوسيع الوظيفة وتناوب الوظيفة واعادة تصميم العمل) اذ يتضمن اغناء الوظيفة :زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكله عمله بوحدات طبيعية .

اما توسيع الوظيفة : فهو زيادة المهمات التي يقوم بها الفرد . في حين ان تناوب الوظيفة : هو العملية النظامية التي بموجبها يتحول الفرد من وظيفة الى اخرى . واخيرا فان اعادة تصميم العمل: فهو يؤدي الى تحسين خصائص الوظيفة وتشير احدى الدراسات وهي تلك التي قام بها هاكمان واولدمان سنة ١٩٨٠ الى امكانية اعادة تصميم الوظيفة لغرض الربط بين خصائص الوظيفة وتحفيز الفرد شاغلها وتؤكد الدراسة على ضرورة ان تشبع الوظيفة الطموحات النفسية الاساسية للفرد وبوجه خاص معنى الوظيفة له والمسؤولية عن نتائجها ومعرفتها بالنتائج الفعلية كما لا بد ان تتيح الوظيفة التنوع في المهارات وتحدد واهمية المهمات الموكلة اليه ومثل هذا الهيكل يؤدي لارتفاع مستوى الدافعية لدى الفرد ورضاه عن الوظيفة ويتناوب الافراد في مستوى المعرفة والمهارة وبيئة الوظيفة مثل ظروف العمل والرغبة في نمو الفرد وتزايد قوته في المنظمة .

المحاضرة الحادي عشر- اهمية وظيفة التنظيم والقوى الاساسية المؤثرة فيه

اولا - اهمية وظيفة التنظيم :

لابد للمدير من ايجاد نمط معين يربط وينسق بين اية وظيفة بين الوظائف الاخرى في التقسيم المسؤول عنه في المنظمة .اذ بدون التنظيم الرسمي وهو الهيكل الذي يقصد به تهيئة هذا التنسيق .

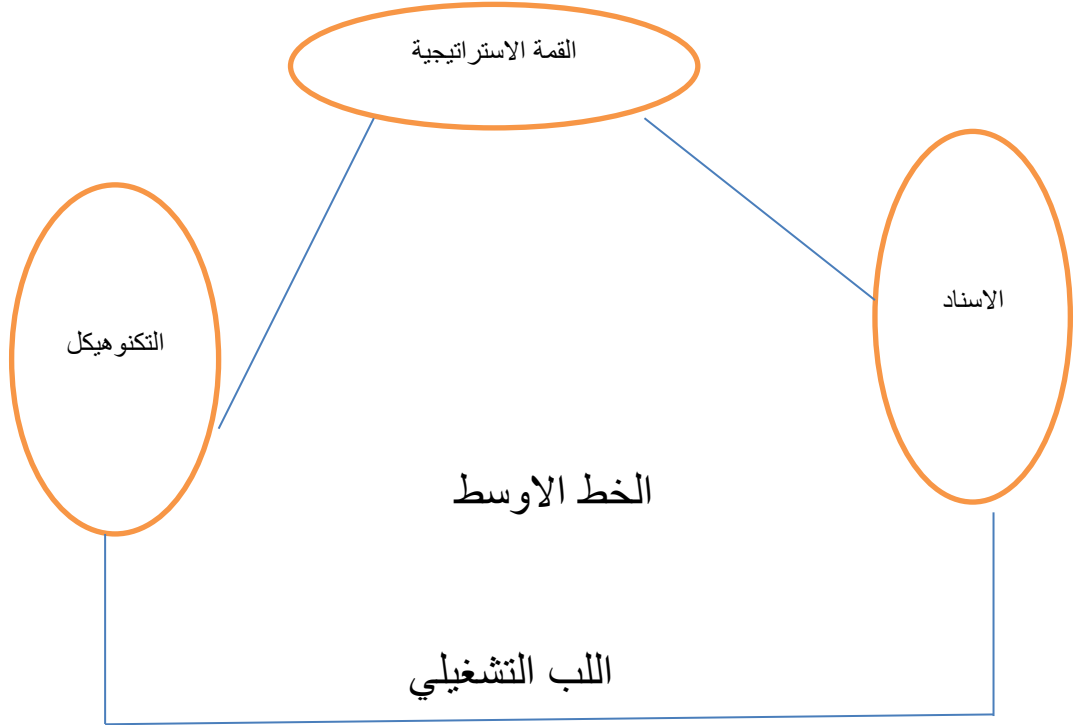
-الاجزاء الاساسية في المنظمة : لغرض استيعاب طبيعة التنظيم يمكن الاستفادة من الوصف العمومي للمنظمات واجزائها وبوجه خاص المنظمة الكبيرة مثل الشركة الكبيرة . ويوضح الشكل (٨-٣) تصورا معاصرا لمثل هذه المنظمة ويجب ان لا يخلط هذا الشكل مع الهيكل التنظيمي الذي يمثل التنظيم الرسمي فهو يوضح فقط الفعاليات التي تقوم بها كل المنظمات .

ففي قاعدة الشكل يوجد (اللب التشغيلي) وهو الجزء المركزي من المنظمة المتكون من الافراد الذي يقومون بإنتاج السلع والخدمات .فهم العاملون على خطوط الانتاج ولاوجود للمنظمة بدونهم .

ويتم تنسيق عمل اللب التشغيلي من قبل نوعين من الادارات :اولهما القمة الاستراتيجية: وهي مجموعه الادارة العليا المدير العام ،الرئيس التنفيذي للشركة الذي يؤلف الوحدة التنسيقية الاخيرة في المنظمة .

اما الادارة الثانية :فهى الخط الاوسط الذي يربط بين اللب التشغيلي والقمة الاستراتيجية ،ويتكون من مدراء الاقسام والشعب والوحدات .

شكل (٨-٣) الاجزاء الاساسية للمنظمة



وهناك نشاطان مساعدان في الشكل (٨-٣) اولهما **(التكوير هيكل)** الذي يضم المحللين الذين يساعدون كلا من القمة الاستراتيجية والخط الاوسط في اداء الوظائف الادارية، مثل المحاسبين والمتخصصين بجدولة الانتاج والتخطيط. اما الثاني فهو الاسناد او العاملون في الاسناد مثل العاملين في العلاقات العامة، واعداد قوائم الرواتب والاجور والمسؤولين عن الصيانة وفي المنظمات المعاصرة، غالبا ما تتوحد في تنظيم واحد وظائف الانشطة المساعدة المذكورة بنوعها .

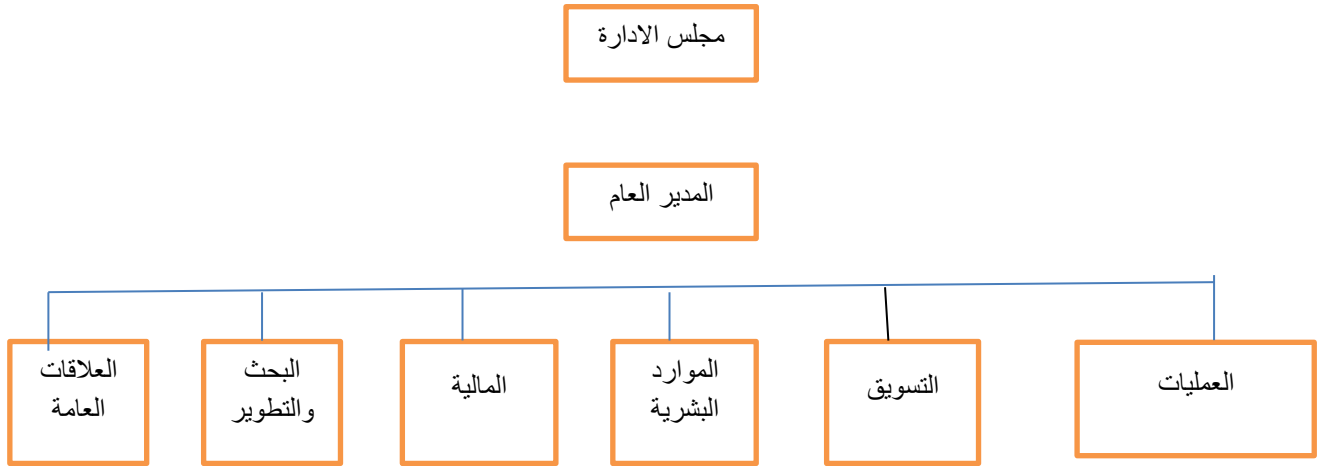
وبالمقابل فان **الهيكل التنظيمي** يعرف : على انه مجموعه الطرق التي تقسم بها المنظمة افرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها ويمكن ان يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم. وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والافراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينهما وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجمع الافراد سوية في تقسيمات رسمية الذي يؤلف مفهوما اوسع من الهيكل التنظيمي لأنه يخلق التكامل بين وظائف المدير بما يؤدي الى تحقيق الفاعلية والكفاءة أي (نجاح) المنظمة .

ثانيا : انماط التصميم الوظيفي

بسبب اهمية القوى المؤثرة في شكل التنظيم وفي هيكله فان المدراء يختارون بحسب صلاحياتهم الهيكل المناسب للمنظمة وللتقسيم فيها المسؤولين عنه وهناك انماط متعددة للتنظيم اهمها : النشاطي ،المنتوجي ،الجغرافي ،السوقي (الزبائني) وكما يأتي :

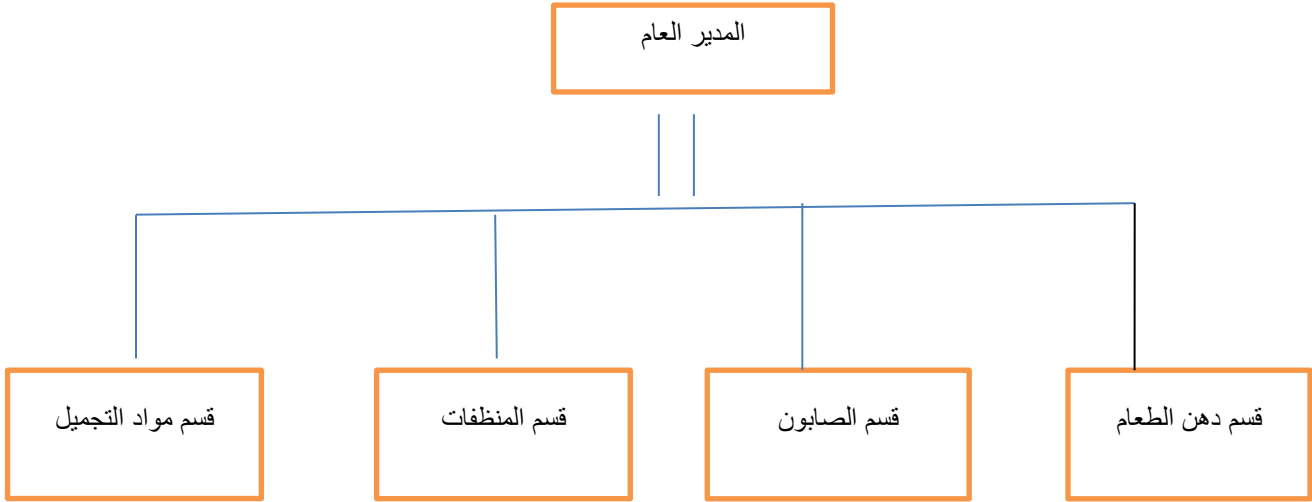
١- **النمط النشاطي** : هو نمط يعتمد على اساس أنشطة المنشأة او المجموعات المتجانسة لفعاليتها وتضم الانشطة كما سبقت الاشارة غالبا بالفصل الاول كلا من العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية والبحث والتطوير والعلاقات العامة والخدمات المساعدة الاخرى ولاينحصر تطبيق النمط النشاطي على مستوى التقسيمات الاساسية في المنشأة بل يمتد الى داخل النشاط الواحد منها مثلا نشاط العمليات يقسم الى التصميم والصنع والتعبئة والتغليف .

شكل (٨-٥) يوضح النمط النشاطي للتنظيم

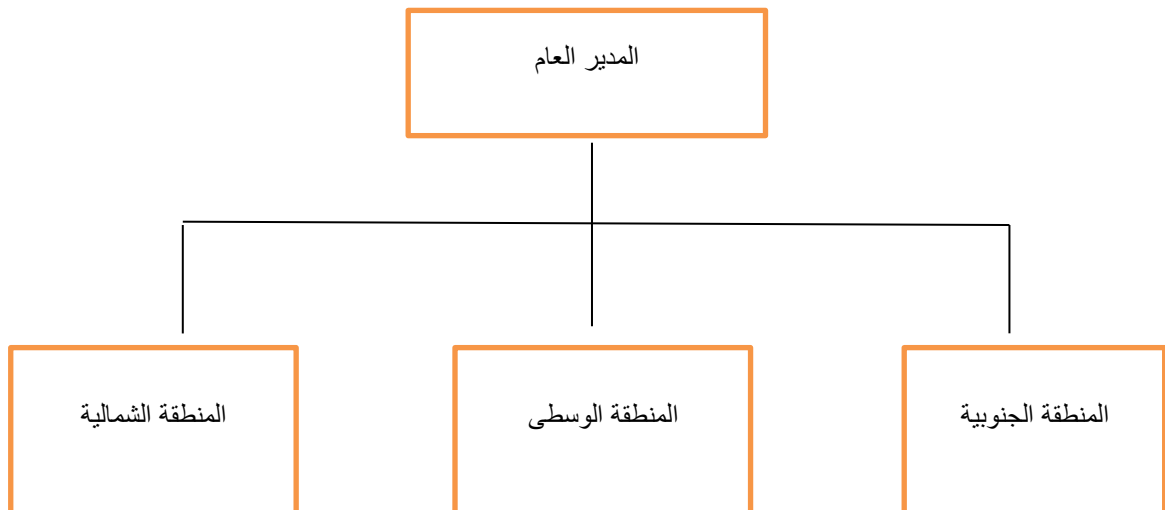


٢- **النمط المنتوجي** : في هذا النمط تقسم المنشأة الصناعية الى مجموعات سلعية مثل تقسيم شركة لصناعة منتوجات الزيوت

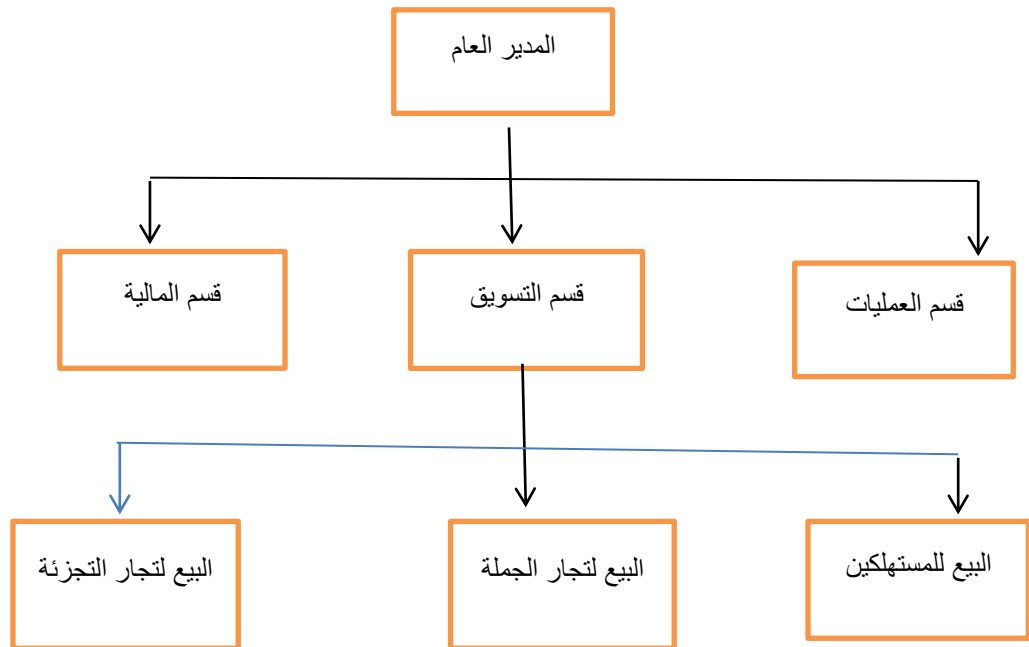
النباتية الى دهن الطعام والصابون والمنظفات ومواد التجميل
شكل (٦-٨) يوضح النمط المنتوجي للتنظيم .



٣- النمط الموقعي او الجغرافي : ينظم العديد من الشركات الكبيرة
اعمالها على اساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وتسهيلاته
الانتاجية وبخاصة اذا كانت لديها معامل او فروع او معارض
موزعه او مناطق جغرافية متعددة كما في الشكل (٧-٨)



٤- النمط السوقي او الزبائني : يقوم هذا النمط على اساس تنظيم المنشأة بحسب الاسواق او المجموعات المتجانسة من الزبائن مثل المشترين منها بالجملة او بالتجزئة او بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة بحيث لا يخلط مع التنظيم بحسب المنتج او بحسب المناطق الجغرافية كما موضح بالشكل (٨-٨)



ثالثا : الجوانب الانسانية في القرارات المتعلقة بصياغة الهيكل التنظيمي

١- **غرض المنظمة** : اذ لابد ان يقيم ادخال التغيير الهيكلي من حيث اثره في تحقيق غرض المنظمة بمعنى ان التغيير يقبل او يرفض على قدر وفائه بمتطلبات هذا البعد المنظمي .

٢- **نمو الفرد وتطوره** : يهتم اعضاء المنظمة بتغيير الهيكل من حيث وفائه بمصالحهم وهم يدركون هذه المصلحة الشخصية من خلال خلفياتهم وتدريبهم وضرورة الحفاظ على مناصبهم والفرص المتاحة امامهم للتطور والنمو مما يعني توسيعا وتقليل فرص النمو امام المدراء وغيرهم وان التغيير الهيكلي الذي سيهدد هذه الفرص سيقاوم منذ البداية .

٣- **الرضا الاجتماعي** : يشيع الافراد رضاهم عن العمل في المنظمة من خلال انتمائهم لجماعات العمل التي يشعرون انهم جزء منها بسبب اواصر الصداقة او الزمالة الناشئة بين الافراد فيها وقد يؤدي التغيير الهيكلي الى تفكيك هذه الجماعة وبالعكس قد يرحب الافراد بالتغيير المذكور بسبب ما يحققه لهم من رضا اجتماعي افضل او اقوى .

المحاضرة الثانية عشر (الصلاحية (السلطة) والسلسلة الأمرة ونطاق الإشراف / الرقابة)

المقدمة :

تنساب الصلاحية او السلطة في المنظمة الرسمية من خلال ما اصطلح عليه بـ (السلسلة الامرة) فمن خلال اصدار الاوامر يستطيع المدراء توجيه وتنسيق المساعي والجهود .ولا تتضمن هذه السلسلة كل اوجه الفعاليات التنظيمية ،بسبب استجابة المرؤوسين للتوجيهات بطرق شتى .ومع ذلك فان منظومه اصدار الاوامر ترتبط بشكل وثيق بمجريات العمل اليومي في المنظمة .

اولا :- طبيعة واستعمال الصلاحية

- طبيعة الصلاحية : تعرف الصلاحية عادة على انها حق المدير او قدرته المستمدة من منصبه الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه .وقد تسمى الصلاحية ايضا بـ (القوة المؤسسية) للتوكيد على علاقتها بالمنظمة الرسمية ،ولتمييزها عن بقيه انواع القوة وعلى الرغم من ذلك فانها لا تعني القوى المطلقة ،ولكن الصلاحية لكي تؤدي دورها لابد ان تتوفر لها وسائل التنفيذ وبعكس ذلك تصبح ذات معنى اجوف او مجرد قصاصه ورق تتضمن الحق في اصدار الاوامر.

وتختلف القوة عن الصلاحية لان القوة لا تحتاج الى منصب رسمي لممارستها. فهي تشير الى القدرة على تحقيق الافعال والوصول الى النتائج ولا يخضع لعامل (المؤسسية) الا جزء من القوة فهناك اخرون غير المدراء ممن يتمتعون بالقوة .

ثانيا : محددات قبول الصلاحية

هناك اسباب عديدة وراء اذعان المرؤوس لصلاحيات الرئيس (المدير) في المنظمة واحترامها من اهمها ما يأتي :

١- القوى المجتمعية المتمثلة بثقافة المجتمع التي تتضمن وجود ادوار محددة لمن يصدر الاوامر ولمن يذعن لها فأعضاء المنظمة يعتقدون على هذا النمط من العلاقة من خلال التنشئة الاجتماعية فالأفراد يطيعون اوامر افراد اخرين وتعتبر هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية بل ان اعضاء المنظمة لا ينظرون بشكل ايجابي لمن يحاول دائما عصيان اوامر رئيسه .

٢- تشجع منظومة المكافآت والعقوبات افراد المنظمة ومنهم المدراء الى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير اذ يتوقع من الفرد او المدير الاذعان للأوامر قبل الترشيح للترقية او الترفيع والحصول على المنافع الاخرى هذا مقابل العقوبات التي توجه اليهما بسبب تحديهما لصلاحيات الرؤوساء او عدم تعاونهما معهم .

٣- يؤدي الولاء المنظمي والايمان بغرض(رسالة) المنظمة الى قبول افرادها للصلاحيات باعتبار ان ذلك من اداء مهمات الوظيفة .

٤- تبرز اهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية في قبول صلاحياته من قبل افراد المنظمة هذا خاصة في المنظمات التي تعتمد اعمالها على مثل هذه المؤهلات .

٥- يستطيع المدراء الذين يتحلون بصفات القيادة المؤثرة في افراد المنظمة الحصول على اعجاب الافراد وتقديرهم وبالتالي قبولهم لصلاحيات المدراء .

٦- يسعى بعض المرؤوسين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم وبالتالي تحمله هو مسؤولية ولتلك النتائج السلبية التي قد تنشأ عنها .

وقد تجتمع في حالة او موقف معين عدة مبررات لقبول المرؤوسين بصلاحيات الرؤساء غير انه ليس من الضروري قيام كل هذه الاسباب سوية لذلك القبول اذ قد يكفي مبرر واحد منها فقط لضمان قبول المرؤوس صلاحيات رئيسه .

ثالثا : السلسلة الامرة ونطاق الرقابة (الاشراف)

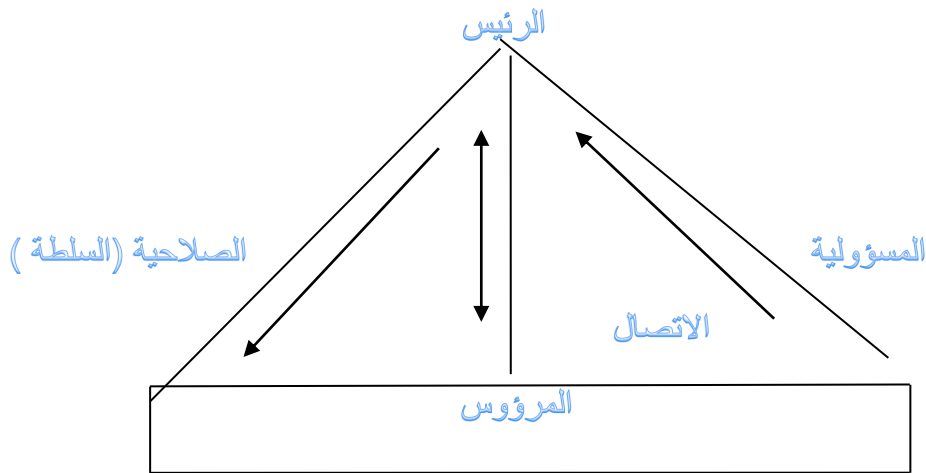
١- تعريف السلسلة الأمرة

تعرف السلسلة الأمرة بأبسط اشكالها :هي علاقة بين الرئيس والمرؤوس من قمه المنظمة (متمثلة بالمدير العام او الرئيس) يمكن تصور وجود سلسلة من الخطوط التي ترتبط ببقية مستويات الادارة .

ويمكن ان ترسم مثل هذه الخطوط في اطار (خارطة الهيكل التنظيمي) حيث تناسب هذه الخطوط باتجاه المرؤوسين ويزايد عددها كلما كان المستوى ادنى ،وهكذا فان (السلسلة الأمرة) تعني علاقة سلطوية وتتسم بثلاث خصائص هي :

الصلاحية ، والمسؤولية والاتصال ففي السلسلة السلطوية هذه يبرز دور المدير كمصدر للأوامر .فهي اذن سلسلة رسمية واتصالات الرئيس

بالمرووسين هي اتصالات لممارسة او السلطة شكل (٩-١) يوضح
خصائص السلسلة الأمرة



كما ان سلسلة الأمرة هي خط (للمسؤولية) التي تفرض على المرؤوسين
المساءلة تجاه الرئيس بشأن ادائهم في المنظمة .فاذا كان الاداء مرضيا فان
المساءلة تختفي او تكون محددة وفي حالات اخرى يقوم المدير بمراجعته
الاداء الدوري رسميا لغرض التقييم ومناقشة النتائج مع المرؤوسين.

رابعا : نطاق الرقابة او الاشراف

ترتبط بممارسة الصلاحية مساءلة (نطاق الرقابة) او كما يسمى بالادبيات
العربية في الادارة (نطاق الاشراف) وعدد المستويات الادارية المتعاقبة .

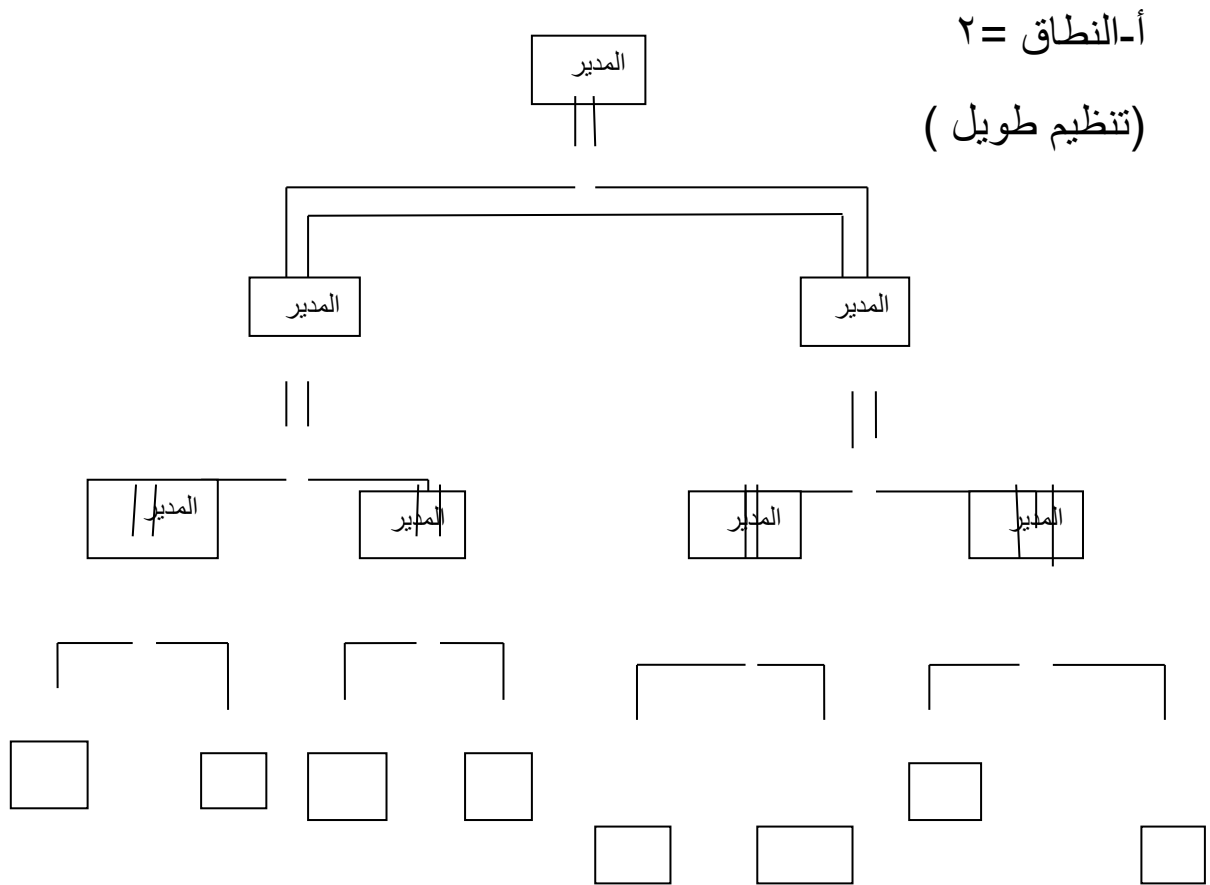
- نطاق الرقابة وعدد المستويات الادارية : يقصد ب (نطاق الرقابة)
عدد المرؤوسين المباشرين الذين يتولى مسؤولياتهم مدير واحد ،
فاذا كان العدد مرؤوسا واحدا كان نطاق الرقابة يساوي واحد وهكذا
ويرتبط حجم نطاق الرقابة عكسيا بعدد المستويات الادارية المتعاقبة

في المنظمة فكما اتسع النطاق اتجه الهيكل التنظيمي نحو التفلطح
 أي قلت عدد مستوياته والعكس صحيح ويوضح الشكل (٩-٣) انه
 اذا كان مساويا (٢) فانه لا بد من (٤) مستويات ادارية لادارة (٨)
 افراد في حين ان نطاقا حجمه (٤) يتطلب (٣) مستويات ادارية .

ويؤدي تقليص عدد المستويات الى تسهيل الاتصال العمودي من خلال
 ازالة بعض المستويات الوسيطة التي قد تعيقة . كما ان توسيع النطاق قد
 يؤدي الى رفع مستوى الدافعية لدى الافراد وتمكينهم من تحقيق الذات
 وتقليل القلق وزيادة الرضى الناشئ عن الدرجة الاكبر من الاستقلال
 وينعكس كل ذلك في رفع مستوى كفاءة الاداء .

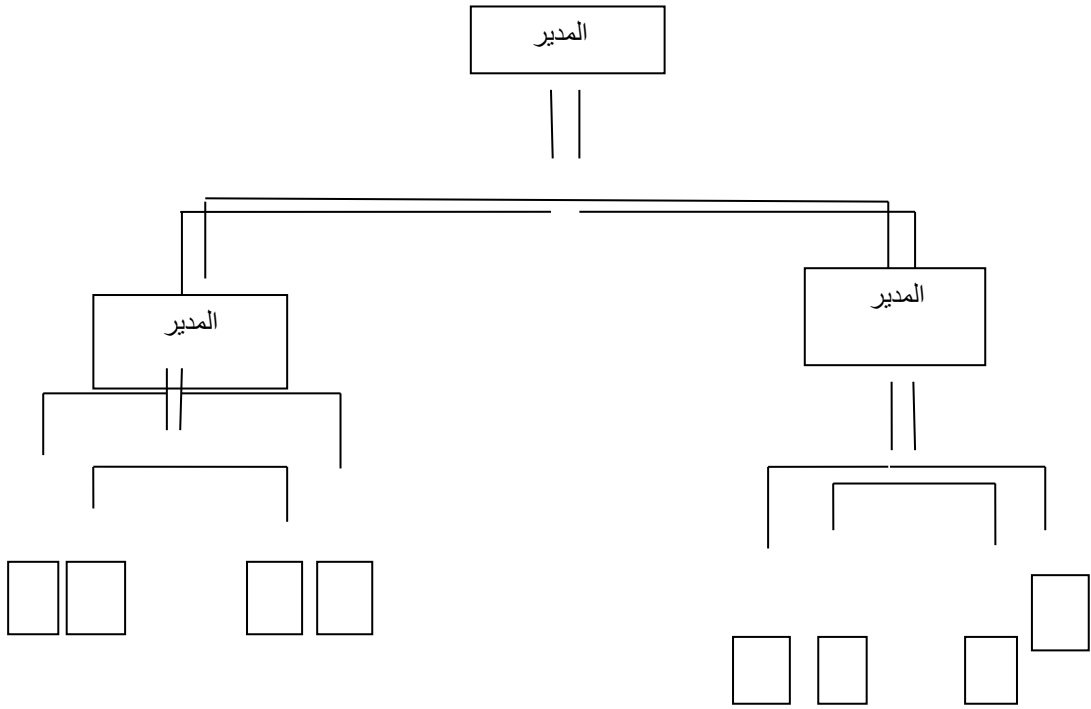
شكل (٩-٣)

الاحجام المختلفة لنطاق الرقابة



ب- النطاق = ٤

(تنظيم مفلطح)



المحاضرة الثالثة عشر

الفصل الخامس : التحفيز والرضا الوظيفي

المقدمة :

من بين اهم مسؤوليات المدراء في أي مستوى اداري توجيهه واثارة الافراد لأداء المهام فالأداء الاعلى للمرؤوسين هو اهم فارق بين المنظمة الهامشية والفاعلة .

ولغرض اداء هذه المهمة فان على المدير تفهم سلوك الفرد واعضاء الجماعة لغرض تحفيزهم وقيادتهم واستمرار الاتصال بهم .

اولا : طبيعة التحفيز

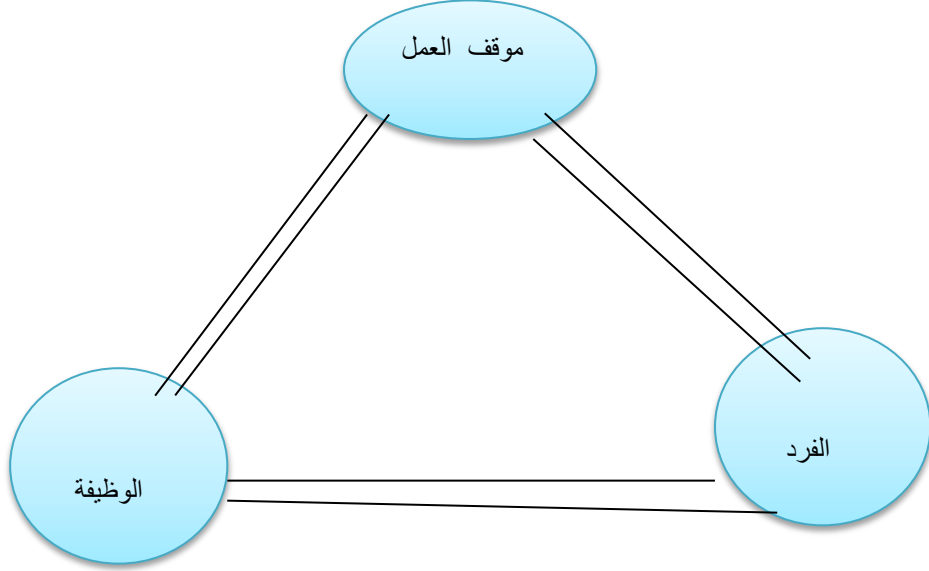
يقصد بالتحفيز هو : سلوك الفرد أي كيفية اختيار للبدل المفضل .

او هو: استمرار او تواصل السلوك ولغرض ان تحقق المنظمة الفاعلية فان اعضائها لا بد ان يوجهوا - سلوكهم نحو الاداء الوظيفي العالي وبشكل متواصل .

ثانيا : مكونات منظومة التحفيز

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز ،ونظرا للتداخل بين هذه المكونات فان التحفيز هو وظيفه اعقد مما كان يتصور في الماضي .اما المكونات الرئيسية لمنظومة التحفيز فهي ثلاثة : الفرد ،الوظيفة ،موقف العمل كما في الشكل (١٢-١)

شكل (١٢-١) مكونات منظومة التحفيز



أ-الفرد : يتفاوت اعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات ولذلك من غير المحتمل ان تكون ردود افعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة . وقد اشارت الدراسات الادارية الى الفروقات بين المدراء والمتخصصين في الحاسوب ففي حين كانت الاسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعنوان الوظيفة ،فان اسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الامان وموقع العمل وساعاته وضرورة تعلم المهارات الجديدة .

ب-الوظيفة : يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الافراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية) والمهمات المهيكلة ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقه تؤدي الى افضل اداء ممكن .

ج- موقف العمل : اما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل اذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف فالعلاقات مع بقية اعضاء جماعة العمل تبعا للظروف قد تشجع او تعوق الاداء بسبب معايير الجماعة كما يرتبط السلوك الاشرافي بطبيعة معايير العمل وتنظيمه وتوزيع المكافآت .

ثالثا : المقارنة بين نظرية التوقع ونظرية تحوير السلوك في التحفيز

يتركز الاختلاف الاساسي بين نظرية التوقع وتحوير السلوك في التوكيد النسبي لكل منهما على كيفية تفكير الفرد .

اذ تنطلق **نظرية التوقع** من نظرتها للسلوك الحالي للفرد على انه داله من توقعاته حول المستقبل ومن العلاقة التي يدركها الفرد بين السلوك الحالي والنتائج المستقبلية .وبعبارة اخرى ان الفرد يختار السلوك المعين لأنه يعتقد ان سلوكه سيؤدي الى بعض النتائج المستقبلية المرغوبة .

اما **نظرية تحوير السلوك** فترى ان السلوك الحالي ينشأ من التجارب السابقة أي ان الفرد يختار سلوكا معينا لأنه قد تم تدعيمه ايجابيا في الماضي فالنظرية تستند الى تحديدات البيئة للسلوك .

غير انه على الرغم من تفاوت التوجه في كل من النظريتين فان كلاهما يؤكد على اهمية الروابط بين الاداء والمكافآت فالإدارة لابد ان تكافا السلوك الذي ترغبه في الفرد ولا تكافا السلوك الذي لا ترغبه فيه .

المحاضرة الرابعة عشر

الإدارة بالأهداف

- أسلوب ابتدعه بيتر دركر عام ١٩٥٤ يتضمن اسهام الافراد في المستويات الادنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الاهداف.

خطوات الإدارة بالأهداف :

- لقاء المدير والمرؤوسين لمناقشة اهداف المرؤوسين المتوافقة مع الاهداف الكلية للمنظمة.
- اشتراك المدير مع المرؤوس في وضع اهداف لهم قابلة للتطبيق
- تحديد مجالات النتائج الاساسية
- توضيح الادوار ووضع معايير الاداء وتنظيم المعلومات
- لقاء المدير والمرؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ الاهداف

المحاضرة الخامسة عشر

(التخطيط، العقبات والمعالجة)

- التخطيط :عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبليه لتحقيق اهدافه

عقبات التخطيط:

- ✚ البيئة المعقدة
- ✚ غموض الاهداف
- ✚ مقاومة التغيير
- ✚ القيود(الحكومية،المادية،الكفاءات)
- ✚ الوقت والكلفة

معالجة عقبات التخطيط

- ❖ البدء من قمة المنظمة
- ❖ الاعتراف بوجود حدود لتخطيط
- ❖ الاتصال
- ❖ المشاركة
- ❖ المرجعة والتحديث
- ❖ التخطيط الموقفي