



جامعة الفراهيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

المرحلة الأولى

مبادئ الإدارة

أستاذ المادة: م.م صالح سلام حسين

الكورس الأول

العام الدراسي: 2023-2024

التطور التاريخي للفكر الاداري

3. المدرسة المعاصرة

- أ. نظرية المنظومات المفتوحة (مكوناتها/ المنظومات الفرعية/ اهمية المنظومات)
- ب. الادارة الكمية (علم الادارة – ادارة المبيعات – نظم المعلومات الادارية.
- ج. وليام اوجي (نظرية Z)
- د. الادارة الموقفية (الظرفية)

2. المدرسة الانسانية

- أ. دراسات معمل الهوثرون والتون مايو
- ب. دراسة ماري باركر فولت (الجماعة)
- ج. دراسة جستر برنارد (كتاب وظائف المدير 1938) ركز على الاتصالات
- د. دوكلاس ماكيرير ونظرية x (س) الانسان كسول و y(ص) الانسان المجتهد

1. المدرسة التقليدية

لكلاسيكية

- أ. مدرسة الادارة العلمية (فردريك تايلر كتاب الادارة العلمية)
- ب. مدرسة التقسيمات الادارية (هنري فاييل كتاب الادارة العمومية والصاعية)
- ج. المدرسة البيروقراطية (ماكس فيبر)

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

- تؤكد هذه المدرسة على ضرورة معاملة الانسان على انه شبيه بالالة ويتم تحفيزه بالمال
- اهم المدارس الفرعية و علمائها في اطار المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

■ **الادارة العلمية: (فردريك تايلر)** الامريكي/متخصص بالمكائن (كتاب **الادارة العلمية**، تبديل الاحكام الشخصية التقليدية التي تعتمدھا الادارة بضوابط علمية / الهدف الاساس زيادة انتاجية العامل/الحوافز الاقتصادية /استخدام خبراء متخصصين/ حدد مجموعة اجراءات).

■ **التقسيمات الادارية: هنري فايول** الفرنسي/ رجل اعمال (كتاب الادارة العمومية والصناعية 1916) قام بتطوير مجالات في الادارة: وظائف المدير 5، أنشطة المنشأة 5، مجموعة قواعد ومبادئ لاداء الوظائف 14

■ **المدرسة البيروقراطية: ماكس فيبر**، الالمانى/عالم اجتماع (مفهوم البيروقراطية) حكم المكتب) قصد به تلك المظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها باعلى كفاءة، وحدد مكونات البيروقراطية 7، لم يكن هدفه صياغة منظمة مثالية بل تحليل للكيفية التي تمكن المدير في العمل.

السمات المشتركة للمدارس الفرعية في اطار المدرسة التقليدية

1. تصرف الانسان بشكل رشيد
2. حاجة الافراد لضوابط واضحة في العمل لتفادي الازباك
3. تتضمن الادارة الفعاليات الرسمية للافراد
4. ضعف رغبة الافراد في العمل وبالتالي الرقابة ضرورية
5. جدوى الحوافز الاقتصادي
6. تقسيم العمل
7. السلطة الرسمية

مدرسة الانسانية (مدرسة العلاقات الانسانية او المدرسة السلوكية)

- ظهرت كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي (النظرية غير الانسانية للعامل الذي عاملته كالالة).
- اهم الاسماء التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه: (التون مايو، ماري فولت، جستر برنارد، دوكلاس ماكريكز) 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 الانسانية

اولاً: دراسات هوثرون والتون مايو:

- تجارب اجريت على مجموعتين ضابطة واختبارية لتحديد اثر درجة الاضاءة على زيادة او انخفاض انتاجية العامل، تم الاستعانة بخبرة التون مايو وتوصل الى نتائج جديدة ان العلاقات غير الرسمية الانسانية للعاملين هي التي ادت لزيادة الانتاجية وليس الاضاءة.

- ثانياً : ماري باركر فولت:

- ركزت على الجماعة واعتبرتها الحجر الاساس في بناء المنظمات،
- المصالح والمسؤولية مشتركة، العاملون يعملون مع المدير وليس للمدير ،
- الرقابة افقية وتعاونية وليست عمودية.

- ثالثاً: جستر بارنارد:

- الف كتاب وظائف المدير 1938 حدد فيه 3 وظائف اساسية (ضمان نظام للاتصالات المنظمة/ صياغة غرض واهداف المنظمة/ اختيار وتوظيف الافراد لملء الوظائف غير الادارية)/ حدد 8 انواع للحوافز/ صور المنظمة انها منظومة تعاونية من الفعاليات.

- رابعاً: دوكلاس ماكريكر ونظرية X(س) و Y (ص)

- نظرية X اطلقت على الادارة العلمية لتايلر (الانسان يكره العمل/ يتفادى المسؤولية/ اجبار العامل والتوجيه والرقابة/ العقاب لتحقيق الهدف/الفرد قليل الطموح ويحب ان ينقاد) نظرية Y معاكسة لنظرية X تماماً

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 وهذه المدرسة ركزت على :

اولاً: نظرية المنظومة المفتوحة:

- المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين.
- **المنظومات المفتوحة** اكدت على البيئة وان المنظمة لا تعيش في فراغ والنظر الى مكونات المنظمة كمنظومة انها تتكون من (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية)
- وان المنظمة كمنظومة تتالف من عدد مترابط من المنظومات الفرعية تتكامل فيما بينها من اجل تنسيق الجهود والوصول للهدف.
- **تبرز اهمية مدخل المنظومات** في انها لا تعيش في فراغ، والتاكيد على ترابط المنظومات الفرعية.

ثانياً: الادارة الكمية:

- تطور المدخل الكمي خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، تم الاستفادة من اساليب الجيش في الادارة ، يؤكد هذا المخل على (الانموذجات الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب). هناك 3 توجهات ضمن المدخل (علم الادارة ، وادارة المبيعات، ونظم المعلومات الادارية).

١٢- الادارة اليابانية (وليم اوجي و- ١٩٨٠)

الادارة اليابانية : وليام اوجي الاستاذ الياباني في امعة كاليفورنيا استفاد من اتجاهات المدرسة الانسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته (Z)، فالتطور في اليابان تم في الاطار الاجتماعي وخاصة العائلة اذ لا يسمح الاباء لابنائهم في العمل بالمنظمة الا اذا وفرت المنظمة او رب العمل المسكن القريب، والغذاء المناسب، والعناية من كل اوجه الحياة، وبالمقابل الموظفون تعلموا الطاعة من العائلة والمدرسة اما الادارة فتنظر اليهم بالروح الابوية وتشارك معهم في اتخاذ القرارات. اهم سمات الادارة اليابانية هي:

(التوظيف مدى الحياة / بطء التقييم لغرض الترقية/ تنوع خبرات الافراد وهم يتحركون افقياً / سيادة اليات الرقابة الذاتية / القرارات الجماعية وفريق العمل / الاهتمام الشمولي بالفرد / الاهتمام بنوعية المنتوجات).

رابعاً: الادارة الموقفية او الظرفية:

تستند على انه لا توجد طريقة فضلى او مثلى في الادارة يمكن اتباعها في جميع المواقف والاحداث، لذا يجب على المدراء ايجاد طرق مختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف.

تركيبية السطح البيئي

تتفاعل المنظومة المفتوحة مع بيئتها إذ يحاول المدراء التوفيق بين مواطن القوة والضعف في المنظمة من جهة وبين الفرص والتهديدات البيئية من جهة اخرى.

البيئة: هي اي مكون او ظرف لا يمثل او لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها.

وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة مثلا الزبائن هم ذات اهمية مباشرة في عمل المنظمات قياسا بتفاعلات اخرى. وان بعض المكونات البيئية في ظرف معين تكون اكثر اهمية للمنظمة.

ثانياً: انواع البيئة

هناك نوعين اساسيين من البيئات هما
(**البيئة العمومية والبيئة الخاصة**)

أ- البيئة العمومية: تشمل البيئة العمومية كلا من المكونات مثل الحكومة والظروف كالتضخم النقدي في الاقتصاد والذي يُعدان امران مهمان لكل المنظمات لكن بشكل متفاوت من منظمة لآخرى. وبسبب تاثير بعض اجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لاول وهلة فان المدراء قد يفشلون في اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة والتي ربما تؤدي الى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة.

أهم مكونات البيئة العمومية هي:

1- القطاع الاقتصادي: تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة، وتشتمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على:

(1) التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي

(2) الاتجاهات التضخمية

(3) أسعار الفائدة

(4) احتمال شحة المواد

وهذه المكونات ممكن ان تؤدي الى تسهيل او اعاقه سعي المنظمة لبلوغ اهدافها، فاذا كان هناك فتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي الى زيادة البطالة، وانخفاض مبيعات السلع غير الضرورية، والعكس صحيح.

ايضاً ان التضخم النقدي المتواصل (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) يؤدي الى ارتفاع الاجور والأسعار والى تأثيرات عكسية في عمليات المنشأة، اما اذا كان التضخم معتدل فلا تضطر الادارة الى رفع الاسعار لمواجهة الكلف او لمواجهة تدني كفاءة الاداء.

وكذلك، قد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي ايجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة اخرى ، فقد تحقق بعض المنشآت مكاسب مقابل خسارة منشآت اخرى، تبعاً لطبيعة اعمالها ومحتوى حركة تلك التغييرات.

2- القطاع التكنولوجي: تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في انتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الاولية المطلوبة من قبل المنشأة وفي سلعها وخدماتها وعملياتها، وذلك باتاحة فرص تحسين الاداء، او خلق التهديدات للمنشأة.

3- القطاع الاجتماعي: يشمل القطاع الاجتماعي الاتجاهات، القيم، العادات، والتقاليد السائدة في المجتمع. وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية الى بلورة تغييرات في انماط الحياة تؤثر في السلع والخدمات والتي هي محركات المنشأة. وكذلك تؤثر في العلاقة بينها وبين الافراد العاملين لديها. فعلى المنشأة التي تسعى الى النجاح ان تتخذ هذه الخصائص الاجتماعية بنظر الاعتبار من اجل مواجهة المشاكل والتحديات التي تنشأ عن التكيف مع البيئة.

4- القطاع الحكومي: يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والناظمة والرقابة التي تعيش في اطارها المنظمة. إذ ان اهداف المنظمة، مرونتها، والفرص المسموح لها باستغلالها تتأثر بذلك، وذلك بحسب التشريعات والتعليمات السارية من قبل الحكومة. وايضاً التشريعات المالية والاقتصادية تؤثر في عمليات المنشأة.

ب- البيئة الخاصة :

تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات الذي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها.

ففي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها. فان لكل منظمة بيئتها الخاصة بها. فالسلع التي تتعامل بها المنشأة واسعارها، معارضها، ومخازنها والعاملين فيها تعكس المكونات المختلفة للبيئة الخاصة. كما انه من البديهي ان يكون هناك اهمية لمكون عن الاخر.

كما ان الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية قد تؤثر في النهاية في واحد او اكثر من مكونات البيئة الخاصة.

اما اهم مكونات البيئة الخاصة فهي:

على الرغم من ان مكونات البيئة العمومية، المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها، فان اثرها اقل وضوحاً من اثر البيئة الخاصة.

إذ ان المنظمات تهتم بدرجة اكبر بمكونات البيئة الخاصة وذلك بسبب تاثيرها المباشر عليها.

وتشمل مكونات البيئة الخاصة 6 مجموعات (الزبائن، المنافسين، الموردين، الجماعات والاجهزة النازمة، التكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة، والموارد البشرية).

مكونات البيئة الخاصة اما مجهزة لمدخلات المنظمة او متسلمة لمخرجات المنظمة. ومما لا شك فيه ان التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو اعمق واثق من تفاعلها مع البيئة العمومية.

1- الزبائن: الزبائن هم الافراد والمنظمات الاخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل اشياء اخرى تقدم اليها. ويمكن ان يحصل التبادل اما مباشرة بين المنشأة والزبائن او من خلال منشأة وسيطة.

2- المنافسون: هم المنشآت التي تقدم سلعا وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة. كما تحصل المنافسة في مجالات اخرى من عمل المنشأة، مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات ويمكن ان يدخل في القطاع او النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد او ان تظهر منتجات جديدة منافسة مما تؤثر في المبيعات والارباح.

3- الموردون: تحصل المنشأة على مواردها من الموردين فهم يقدمون العمل والتمويل ، الموارد الاولية، المعلومات، والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال موعية المدخلات التي يقدمونها ، واسعارها وانتظام توريدها.

4- الجماعات والاجهزة النازمة: وهي الجماعات والاجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة ، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك. كما تخضع المنشأة لرقابة الاجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والاسعار

فالمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو **درجة العلاقة المباشرة** بتلك الاجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فالاولى هي بيئة خاصة والثانية بيئة عمومية.

5- التكنولوجيا ذات العلاقة : هي جزء من البيئة الخاصة لانها تشمل الوسائل المستعملة في انتاج وتوزيع سلعها وخدماتها . فمستوى المهارات المطلوبة من قبل افراد المنشأة تحدد لها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها. كما ان التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة.

6- الموارد البشرية: يؤلف الافراد العاملون في المنشأة مواردها البشرية.

والمنشآت تتطلب مهارات وخبرات متنوعة ومتفاوتة من الافراد فاذا كانت تستعمل تكنولوجيا ذات مستوى عالٍ تختلف عما اذا كانت تحتاج الى مهارات يدوية في عملياتها. ومن بين العوامل التي تاخذها المنشآت بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة .

ثالثاً: فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة

يفشل العديد من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة لعدة اسباب منها:

1. نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها.
 2. نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات او الاوقات، والتي قد تنسيهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين.
 3. انهماك الادارة في حل المشكلات الداخلية في المنظمة، مثل معالجة الصراعات التي قد تحدث بين الافراد والتقسيمات الادارية.
 4. الانهماك في التنسيق بين اوجه نشاط المنظمات الفرعية.
- كل ذلك قد يستغرق جهد ووقت المدير، وبالتالي يحول دون قدرة الادارة والفشل في قراءة مؤشرات البيئة. وكانما تميل المنظمة لان تكون مغلقة تجاه بيئتها بدلاً من ان تكون منظومة مفتوحة.

رابعاً: استقصاء حدود المنظمة

المنظمة منظومة تتفاعل مع البيئة حولها والتي تشهد تغييرات مستمرة، فلا بُد للمنظمة من سبر اغوار الحدود المنظمة والتي تعني تشكيلة مكونات البيئة العمومية والخاصة المحيطة وتقوم الادارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه لغرض البقاء والنمو.

طبيعة الفحص البيئي او الاستبصار

تكتسب المنظمة المعلومات عن بيئتها من خلال جمع وتحليل وتقييم البيانات عن الحوادث البيئية وبوجه خاص التغييرات البيئية لانها تحدد نجاح او فشل المنظمة .

الفحص البيئي (الاستبصار):

يقصد به كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكونات بيئتها، ويواجه المدراء وقتاً وموارد محدودة للاستعلام عن مكونات البيئة (العمومية والخاصة)

تتفاوت هذه المكونات في الاهمية ودرجة اللاتأكد وبحسب طبيعة المنظمات.

اي ان اهمية المكونات ترتبط بتأثير كل مكون على اداء المنظمة.

اللاتأكد يعني درجة غياب المعلومات بخصوص اي مكون من مكونات البيئة. ويتوجه المدراء نحو المكونات الذي يُدركون انها ذات علاقة بالاداء المنظمي. وتعتمد درجة العلاقة على نوع المنظمة من جهة وظروف اللاتأكد التي تواجهها من جهة اخرى.

البيئة المتحركة والبيئة المستقرة

ليست وتيرة التغيير البيئي ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها. فقد تكون بعض البيئات اشد عنفاً واسرع في التغيير .

لذا يمكن تبويب البيئات في ثلاثة انواع رئيسة من حيث الحركة والاستقرار

3

2

1

البيئة المتحركة او الديناميكية
سريعة الحركة جداً

البيئة ذات التغيير والابداع
المعتدل

البيئة المستقرة نوعاً ما

بالمقابل فان استجابات ادارة المنظمة لهذه الانواع الثلاثة من البيئات تبوب في 3 انواع وهي:

المنظمة الباحثة بعمق عن
المعلومات و ثم التكيف المستمر
تجاه البيئة

المنظمة الواعية باهمية
البيئة

النظرة المتوجهة نحو
داخل المنظمة

فالمدير الذي يمتلك معلومات قليلة قد يحقق نجاح في البيئة المستقرة جداً، وذلك يعد تفكير اداري منغلق لا يتماشى وسمات العصر، اذ ان معظم بيئات اليوم تتسم بالديناميكية وسرعة الحركة لذا فان نجاح ادارة المنظمة يرتبط بالفحص البيئي العميق لغرض تحقيق النجاح.

• اجراءات الفحص البيئي

- تتفاوت اجراءات الحص البيئي من مدير لآخر ومن منظمة لآخرى، وقد يحصل التفاعل بشكل رسمي او عفوي ما بين التفاعلات والتغييرات.
- وهناك ابعاد للفحص البيئي وانواع استجابة الادارة قسمت الى مجموعتين هما (**اقل عمقاً ومعمقة**) وتتناسب العمليات الاساسية للفحص البيئي في معظم المنظمات مع انشطتها الرئيسية.

مواجهة التغيير ومعالجته : الادارة المتكيفة

- ان **الفحص البيئي** هو الخطوة الاولى الذي لا بُد ان تكون متبوعة بقرارات مناسبة فان جمع المعلومات هو ليس الغاية بقدر ما يُعد الوسيلة لتحقيق وبلوغ الادارة الفاعلة، اي تلك التي تسعى لتحقيق الاهداف والاستجابة لتحديات الظروف البيئية ومكوناتها.

تواجه كل المنظمات ثلاث مشكلات رئيسة في سعيها لتحقيق التكيف مع التغيير البيئي، وهي

3	2	1
المشكلة الادارية	المشكلة الفنية	المشكلة الابداعية
تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف للتحديات المستقبلية في البيئة	تتصب على تطوير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للابداع	تعني قدرة المنظمة على التطوير والابداع لتحسين موقفها التنافسي.

• وتلعب الإدارة العليا دور الحلقة الأساسية بين المنظمة وبيئتها إذ تستطيع تعديل عمليات وهياكل المنظمة ومحاولة تطويع بعض مكونات وظروف البيئة، وتنسيق الفعاليات من أجل مواجهة التغيير وتقليل درجة اللاتأكد.

• إذ ومن خلال هذا الفحص البيئي تستطيع المنظمة تحقيق غايتين رئيسة هما:

1. تمكين المنظمة من رصد التغييرات في البيئة الخارجية.
2. تمثيل المنظمة في مجريات البيئة الخارجية (إيجاد موقع قدم لها).

هناك بعض الخصائص الايجابية للمنظمات وادارتها فيما يتعلق بدرجة الحساسية للبيئة الخارجية والاستجابة لها:

- 1. الاستجابة السريعة للتغيير الخارجي، من خلال رصد الاتجاهات بوقت مبكر.
- 2. اتخاذ القرار بسرعة، اذ ان القرار الذي يتخذ بشكل بطيء يعيق حركة المنظمة عندما يكون التغيير مفاجئ ونحتاج لقرار سريع.
- 3. القرارات القابلة لاعادة النظر، وذلك من خلال ادخال المرونة فيها وادخال الاطار الموقفي للادارة.
- 4. المرونة في العمليات، تفادي التعقيد الكبير في كيفية الاستجابة للتغيير البيئي.
- 5. الاقرار بوجود اختلافات في المواقف التي تواجهها المنظمة، اي تفادي الاستجابة النمطية الموحدة لكل المواقف مهما اختلفت خصوصياتها.
- 6. الاهتمام بالاستجابة الوقائية (السابقة او القبلية) بدلاً من الاستجابة العلاجية (اللاحقة او البعدية).

الاهداف المنظمية

لكل منظمة اهداف واستراتيجية

رسالة المنظمة: هي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي اوجدت المنظمة من اجله.

الاهداف : هي النتائج او النهائيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها او بلوغها ضمن غرض او رسالة المنظمة التي تم تحديدها.

النتائج: تتحقق من خلال الاداء

أنواع اهداف المنظمة

• كلما ازداد استقرار البيئة نسبياً امكن التنبوء بها وكلما امكن صياغة اهداف طويلة الاجل، وبالعكس عندما يكون هناك تغيير ديناميكي (متسارع) في البيئة اي عدم استقرار فيكون هناك صعوبة للتبوء في المستقبل على الامد البعيد.

• هناك مجموعة اهداف للمنظمة وتشمل :

1. هدف الربحية
2. هدف خدمة الزبون
3. اهداف تكنولوجية
4. هدف النمو
5. هدف خدمة الافراد العاملين
6. هدف خدمة المجتمع

أهمية الاهداف المنظمية

1. تشخيص الفرص البيئية
2. توجيه القرارات
3. تسهيل العمل كفريق
4. تشجيع التناسق

متطلبات تحديد الاهداف

1. وضوح الاهداف
2. امكانية تحقيق الاهداف
3. الايمان بسلامة الاهداف والقرارات المتخذة
4. هرمية الاهداف (الترابط والتناسق والتوازن)

المنظمة كأئتلاف

- يُنظر للمنظمة على انها ائتلاف من المصالح المشتركة التي تُمثل اجماعاً من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها.
- إذ نادراً ما يكون القرار حصيلة مبادرة المدير الواحد او من طرف واحد دون أخذ مصالح الاطراف الاخرى المشتركة . وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للاهداف.
- إذ لا بُد للمدير من اخذ مصالح الافراد والزبائن بنظر الاعتبار في تحديد الاهداف حيث تلعب الادارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الاهداف الرئيسية وتحقيق التوازن بين مصالح الجهات المختلفة.

الادارة بالاهداف

- أبتدع هذا الاسلوب من قبل (بيتر دركر سنة 1954) وهو يستعمل اليوم في كثير من المنظمات المعاصرة وبغض النظر عن حجمها وأغراضها.
- ويعني هذا الاسلوب إسهام الافراد في المستويات الادارية الادنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الاهداف .
- هناك العديد من الايجابيات التي يتمتع بها هذا الاسوب كما وتوجد بعض السلبيات نتيجة التطبيق الخاطى له.

الادارة بالاهداف

- اسلوب الادارة بالاهداف يتضمن عدد من الخطوات الاساسية وكالاتي:
- لقاءات المدير والمروؤسين لمناقشة اهداف المروؤسين المتوافقة مع الاهداف الكلية للمنظمة، واهداف تقسيماتها.
- اشتراك المدير مع المروؤوس في وضع اهداف لهم قابلة للتطبيق.
- تحديد مجالات النتائج الاساسية.
- توضيح الادوار ووضع معايير الاداء وتنظيم المعلومات.
- لقاءات المدير والمروؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المروؤوس في بلوغ تلك الاهداف

التخطيط الاستراتيجي

- **مفهوم الاستراتيجية:** من بين اهم مهمات الادارة العليا في المنظمة هو مقابلة التحليل البيئي بين البيئة الداخلية متمثلة بمواطن **القوة والضعف** من جهة مع تحليل البيئة الخارجية التي تتمثل بمواطن **الفرص والتهديدات** من جهة اخرى.
- **تعريف الاستراتيجية:** هي سلسلة من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تتخذ لمدة زمنية مستقبلية.
- **الوقفة الاستراتيجية:** ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي اعادة توظيف موجودات المنشأة في اشكال جديدة. كما ان القرارات الاستراتيجية تعبر عن الاغراض الاساسية للمنشأة والاتجاه الذي تنتهجه وتتبناه في مجال خدمة المجتمع .

العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية

- الظروف البيئية
- موارد المنشأة
- فلسفة الإدارة، قيمها ومعتقداتها ورغباتها

اللاتأكد والاجتهاد

يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية نتيجة التعقيد لهذه القرارات والذي ينبع من خلال ما تتسم به البيئة من ديناميكية (سرعة)، وتمتاز بالتعقيد الكبير وصعوبة التنبؤ بسبب البيئة المعقدة المتغيرة بشكل كبير.

القرارات الرتبية (الروتينية)

تتخذ **القرارات الرتبية** وفق اطار اقل خضوعاً لعنصر اللاتأكد اذ ان البيئة قد لا تكون من التغيير او التعقيد ومن ثم من الممكن التنبوء بالظروف ومكونات البيئة.

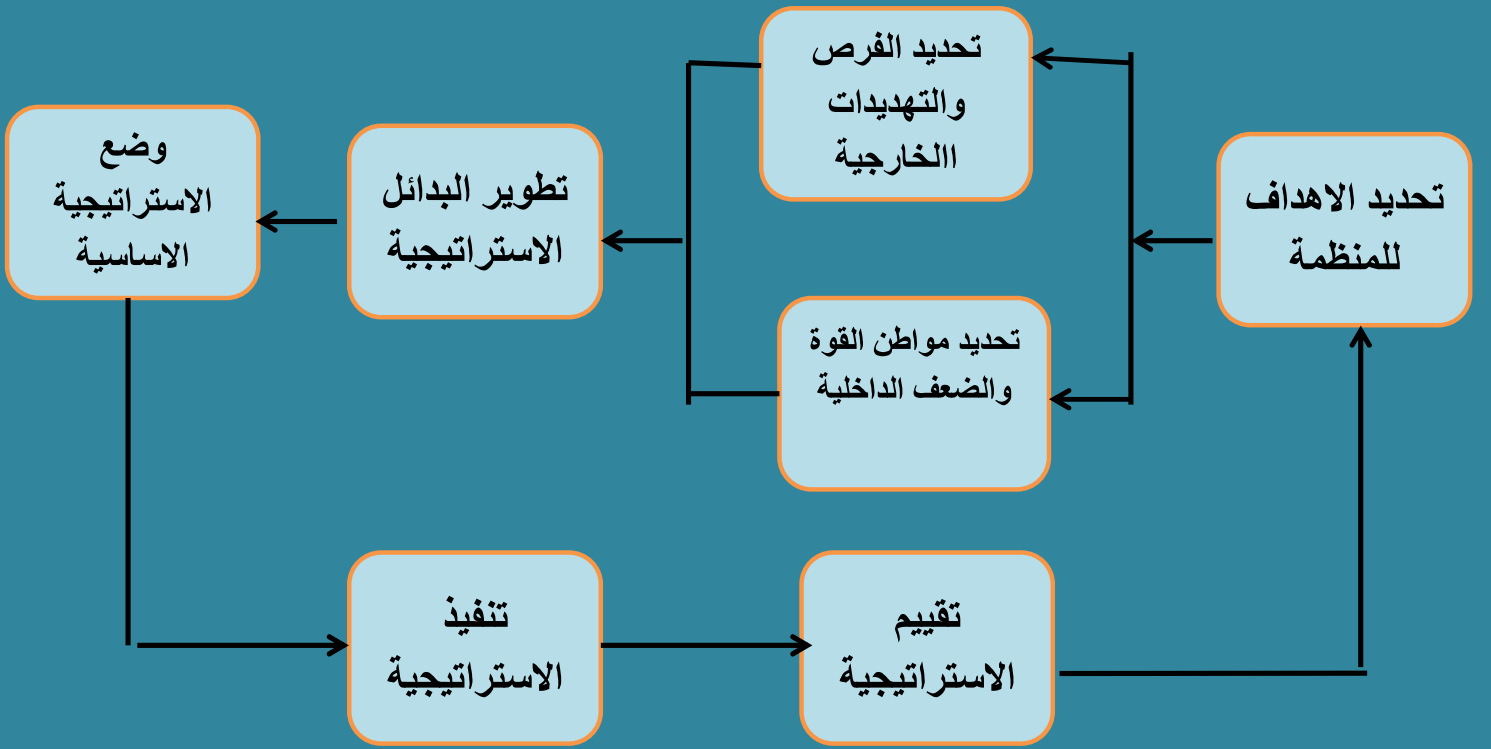
الاقتدار المتميز

الاقتدار المتميز للمنشأة يتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات اساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك حتى لو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً.

مكونات (او مجالات) استراتيجية المنشأة

1. استراتيجية التسويق
2. استراتيجية العمليات
3. استراتيجية الموارد البشرية
4. الاستراتيجية المالية
5. استراتيجية البحث والتطوير
6. استراتيجية النمو
7. استراتيجية التوسع الجغرافي

خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية



شكل (1) عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

مستويات الاستراتيجية

• هناك ثلاث مستويات من الاستراتيجية

1. استراتيجية المنشأة: تسمى ايضاً الاستراتيجية الكبرى او الشاملة وهي تسعى لتحديد مجموعة الاعمال التي تريد المنشأة ان تخصص فيها. لذلك فهي تركز على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها.

2. استراتيجية الاعمال: تركز هذه الاستراتيجية على افضل كفاءات التنافس مع الغير في سوق العمل وفي قطاع معين. فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص انتاجي من تخصصات المنشأة.

3. الاستراتيجية النشطة: وهي الاستراتيجية التي تغطي أنشطة المنشأة (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، والموارد المالية).

وحدة الاعمال الاستراتيجية

- من بين الممارسات المعاصرة ما ابتدعته شركة جنرال الكتريك الامريكية في استحداث مفهوم (**وحدة الاعمال الاستراتيجية**) وهي منظومة فرعية من المنشأة لها اسواقها ومجموعة منافسيها، بل ورسالتها المتميزة والتي تختلف عن بقية المنظومات الفرعية وكانها منشأة شبه مستقلة باهدافها واستراتيجياتها ومعايير ادائها.
- في اليابان بدأ تطبيق هذه المنظومات الفرعية وقامت الشركات اليابانية الرائدة بهذا المجال ومنها (شركة توشيبا) بارسال مجموعة من طاقمها للتدريب في جنرال الكتريك وعادت اليها فاستحدثت المنظومات الجديدة.

طبيعة التخطيط

التخطيط : هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل . وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة.

التخطيط: عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها، وهو فعالية ادارية مستمرة.

اتخاذ القرار ليس مرادف للتخطيط لسببين اساسيين:

1. انه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الادارية الاخرى.
2. لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط الى تنفيذ التخطيط الى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه.

التخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي

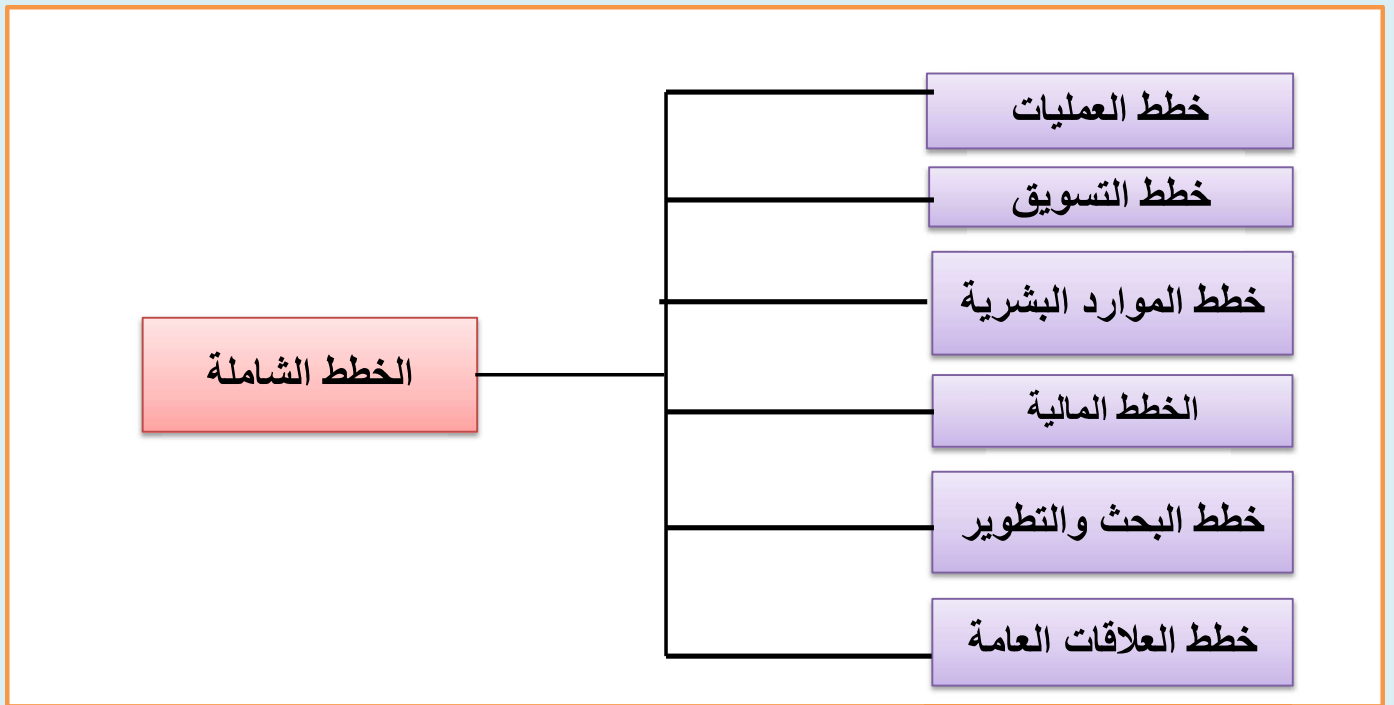
ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي؟

- ❖ **التخطيط الاستراتيجي:** يعنى بصياغة الاهداف وتحديد الاستراتيجية
- ❖ **التخطيط التشغيلي:** فينصب على تكوين الخطط النشاطية (حسب الأنشطة) وبحسب التقسيمات ثم تحقيق تكاملها .

تتزايد اهمية التخطيط بتزايد حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة

انواع الخطط التشغيلية النشائية

تزداد الخطط تفصيلاً عندما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة



الشكل (2) العلاقة بين الخطط التشغيلية والشاملة في المنشأة

ان للإدارة دور مزدوج في صياغة الخطط وذلك لأنها تفصل
الخطط هرمياً (التخصص) ثم تحقق التكامل (التنسيق) بين
الخطط بحيث تتوازن حركة المنظمة اثناء تنفيذ الخطط ومن
جانب اخر فإن سعي المنظمة لتحقيق الامثلية اي الحصول على
امثل المخرجات من المدخلات قد يعني تضحية بعض الاقسام
بجزء من امثلتها لغرض

تحقيق امثلية المنشأة ككل.

انواع الخطط التشغيلية الزمانية

تقسم الخطط التشغيلية الزمانية الى ثلاث خطط تشمل الاتي:

1. الخطط طويلة الاجل
2. الخطط متوسطة الاجل
3. الخطط قصيرة الاجل

انواع الخطط بحسب فعلها
تقسم الى ثلاث مجموعات (تكتيكية، احادية الاستعمال، قائمة)

1 : **الخطط التكتيكية:** وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتضمن عدد من الاهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية.

2. **الخطط احادية الاستعمال**
وهي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل ويوجد نوعان هما: (**البرامج و المشروعات**).

3. **الخطط القائمة**
وهي خطط تغطي الفعاليات المتكررة او المنتظمة عبر الوقت ومن اهم انواعها (1. **السياسات، 2. الموازنات ، 3. الاجراءات او السياقات، و4. القواعد**)

التخطيط وظيفة كل مدير

يجب ان يؤدي كل مدير في المنظمة التخطيط كونه من وظائفه الاساسية.

المكونات التنظيمية وممارسة التخطيط

من بين اهم المكونات التنظيمية في ممارسة وظيفة التخطيط والتي لا بد من الاشارة اليها الاتي:-

أ. مجلس الادارة

ب. المدير العام او رئيس الشركة او المدير التنفيذي

ج. اللجنة التخطيطية او اللجنة التنفيذية

د. مستشاروا التخطيط

مقدمات التخطيط: وهي البيانات المفترض تمثيلها لحالات المستقبل خاصة وان البيئة المستقبلية التي يعالجها التخطيط تتسم باللاتأكد والمخاطرة.

والمقدمات هي تنبؤات مدروسة بحالات المستقبل وليس مجرد حدس شخصي يقوم على قاعدة من البيانات ومن بين اهم المقدمات التخطيطية تلك الافتراضات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة الشركة او المنشأة.

اهم المقدمات التخطيطية الاساسية هي:

- السياسات العامة للدولة
- الظروف الاقتصادية العامة
- العوامل الخارجية الاخرى

أسلوب التخطيط الموقفي: وبموجبه تقوم الادارة بتطوير ما يسمى ب السيناريوهات يستند كل منها الى مجموعة من المقدمات (الافتراضات التخطيطية)

السيناريوهات أو التصورات هي محاكاة للتوقعات تستخدم في تخطيط السياسات، والتطوير التنظيمي، وبوجه عام، عندما ترغب المنظمات اختبار الاستراتيجيات لمكافحة التطورات المستقبلية الغامضة.

يوفر التخطيط الموقفي درجة عالية من المرونة في استجابة الشركة للتغيرات البيئية . غير انه من الناحية الاخرى يفرض جهود تخطيطية كبيرة مما يزيد من عبئها وقد تكون المنافع اقل من الكلف الناشئة عند اتباع التخطيط الموقفي.

عقبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الادارة ومن اهم العقبات هي:

أ. البيئة المعقدة (الديناميكية المتحركة)

ب. غموض الاهداف

ج. مقاومة التغيير

د. القيود

هـ. الوقت والكلفة

معالجات عقبات التخطيط

هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات منها :

- أ. البدء من قمة المنظمة
- ب. الاعتراف بوجود حدود للتخطيط
- ج. الاتصال
- د. المشاركة
- هـ. المراجعة والتحديث
- و. التخطيط الموقفي