

مبادئ الإدارة
مع التركيز على إدارة أعمال
د . خليل مُحمَّد حسن الشماع

استاذ المادة م. انعام عباس حميدي

المحاضرة الاولى

الفصل الاول (مفهوم الادارة)

- ▶ **تعرف الإدارة :** هي عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المالية والمعلوماتية والبشرية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها .
- ▶ **المنظمة:** وحدة اجتماعية هادفة .
- ▶ **منشأة الأعمال :** من أنواع المنظمات تهدف بشكل أساسي لتحقيق مردود اقتصادي متمثل بالربح
- ▶ **المدير:** هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة وعليه التعامل مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة وفاعلية

الإدارة كنشاط يضمن المفاهيم والأفكار الأساسية:

- ▶ عملية ذات قصد محدد وموجهة لتحقيق أهداف المنظمات) إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- ▶ تتعامل الإدارة مع موارد قد تكون بشرية أو غير بشرية.
- ▶ الإدارة تتضمن وظائف وأنشطة وعمليات مترابطة (تخطيط،تنظيم،توجيه،رقابة،حل المشكلات...
- ▶ تحرص على تحقيق (الكفاءة) هي الحصول على إنتاج كبير بأقل المدخلات و(الفاعلية) تمثل القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

مداخل دراسة الإدارة

▶ **المدخل الأول:** يمكن تقسيم الإدارة إلى قطاعين أساسيين:

▶ ١- إدارة الأعمال : هي عبارة عن إدارة منشآت الأعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة (قطاع عام ، خاص ، مختلط).

▶ ٢- الإدارة العامة : تعني إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفاعلية.

▶ **المدخل الثاني:**

▶ يعتمد على أساس أنشطة المنشأة سواء الأساسية (العمليات ، التسويق، الموارد البشرية، المالية) أو المساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة ، ممارسة الإدارة العليا، الخدمات القانونية- الاستشارية ...).

تكملة مداخل الإدارة

- ▶ **المدخل الثالث:**
- ▶ يتضمن دراسة إدارة الأعمال قطاعيا سواء كانت إدارة أعمال أو إدارة عامة .
- ▶ إدارة الأعمال :تتضمن إدارة منشآت في قطاعات مختلفة (كالزراعة،الصناعة ،التعدين ،النقل،السياحة،التجارة وغيرها) .
- ▶ الإدارة العامة : تتضمن إدارة دوائر التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ،الصحة،الخارجية،الداخلية ،الإعلام.
- ▶ **المدخل الرابع:**
- ▶ دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير وهي الوظائف الإدارية وتشمل :
- ▶ التخطيط،اتخاذ القرار ،التنظيم ،القيادة ،التحفيز ،الرقابة.

مجالات إدارة الأعمال (أنشطة المنشأة)

▶ ١. إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

▶ وتتضمن هذه الأنشطة وظائف المنشأة التالية :

- إدارة العمليات .
- إدارة التسويق .
- الإدارة المالية .
- إدارة الموارد البشرية .

▶ ٢. إدارة الأنشطة المساعدة:

- نشاط الإدارة العليا .
- البحوث والتطوير .
- العلاقات العامة .
- الخدمات المساعدة الأخرى .

مجالات إدارة الأعمال (الأنشطة الأساسية)

➤ ١- إدارة العمليات (إدارة الإنتاج) :

➤ عبارة عن عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (الموارد، البيانات الخام) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتتضمن هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ،اختيار الموقع ،الجدولة ، توريد،رقابة على المخزون،الإنتاجية والجودة .

➤ ٢. إدارة التسويق :تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى المستهلكين بعد التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، ونشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي (المنتج ، التسعير ،الترويج ، التوزيع ، بحوث التسويق).

➤ ٣. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد): تشمل تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية،اختيارها ،تدريبها،تقييم الأداء والتحفيز وسلامتها المهنية وغير ذلك.

تكملة...مجالات إدارة الأعمال

- ▶ الإدارة المالية :
- ▶ تضم إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة بهدف تعظيم قيمة المنشأة.
- ▶ تضم أنشطة فرعية مثل : التحليل، التخطيط ،الرقابة المالية .
- ▶ إدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة) رأس المال الثابت ،مصادر التمويل .
- ▶ المفاضلة بين المخاطر والمردود .
- ▶ إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج ،الانشطار).
- ▶ إدارة الإيرباح .

المحاضرة الثانية

مجالات إدارة الأعمال (الأنشطة المساعدة)

- ▶ **نشاط الإدارة العليا :** والتي تتمثل بـ (المدير العام ،رئيس المنشأة ونائبه،رئيس مجلس الإدارة) ولا يتضمن نشاطها الأنشطة الأساسية السابقة فهي تعمل على تنسيق وتكامل كل أنشطة المنشأة في وحدة واحدة مع ممارسة الوظائف الإدارية من مستوى عالي .
- ▶ **٢. البحث والتطوير :** يتضمن تطوير الأنشطة الأساسية في المنشأة والقيام ببحوث تطبيقية هادفة لمواجهة التغيير في ظل البيئة المتجددة .
- ▶ **3.العلاقات العامة :** وهي نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام عن حاجات البيئة وتوعية الجمهور بنتائج وإسهامات المنظمة .
- ▶ **٤. الخدمات المساعدة :** والتي تتمثل بالشؤون القانونية والمكتبية،الاستشارات.

الفرق بين الادارة العامة وادارة اعمال

الادارة العامة	ادارة اعمال
• مجموعة وظائف وعمليات تمارسها جهة خاصة او قطاع خاص لتنفيذ اهداف وجدت لها الشركة . • تهدف الى تحقيق مكسب مادي . • توظف بعقود ذات مدة محددة . • المسؤولية في الادارة تقع على عاتق مجلس ادارة المشروع . • تعتمد ايرادات المنظمة على اساس مكسب مادي ذو استثمارات خاصة .	• مجموعة ممارسات او نشاطات تولى الحكومة او الدولة او القطاع العام القيام بها . • تهدف الى خدمة العملاء عامة والمستهلكين . • تمنح الموظف الاستقرار الوظيفي نظراً لديمومتها • تقع المسؤولية في المنظمة على عاتق جهات متعددة او سلطة حكومية بشكل عام . • تعتمد الضرائب والرسوم في اساسها النقدي

مهام المدير من أوجه عدة

▶ أولاً: انماط السلوك الاداري: يتضمن سلوك المدراء بـ

▶ أ - التنوع

▶ ب - الفعل النشط او غير الرتيب

▶ ج - الاتصالات الشفوية

▶ د- الانغماس في شبكات الاتصالات

تكملة..مهام المدير:

▶ ثانياً:المهارات الادرية : تتضمن المهارات التي يتمتع بها المدير الى خمس مجموعات منها :

- ▶ ١- المهارات الفنية
- ▶ ٢ المهارات التفاعلية (مهارات العلاقات الإنسانية)
- ▶ ٣-المهارات الادراكية
- ▶ ٤- المهارات التشخيصية
- ▶ ٥- المهارت التحليلية

تكملة..مهام المدير

- ▶ ثالثاً: مصادر المهارات الادرية
- ▶ مصادر الحصول المدراء على المهارت الإدارية :
- ▶ ١- التعليم
- ▶ ٢-التجربة العملية

تكملة...مهام المدير

- ▶ رابعاً: التفاوت في العمل الإداري (الإمكانات نقل المهارات الإدارية)
- ▶ هنالك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري:
- ▶ ١- المتطلبات السلوكية
- ▶ ٢- القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير وتتضمن المحددات على عمل المدير منها قيود مالية وبشرية وتكنولوجية وتعاقديةالخ
- ▶ ٣- الخيارات المتاحة (مجموعة بدائل المتاحة) امام المدير عندما يمارس مهمه (اعماله) مع مدراء اخرين وما يختاره من جوانب في العمل منها تفويض الصلاحيات الى الاخرين وتحديد المسؤوليات
- ▶ اما الإمكانات نقل المهارات من منظمة الى منظمة أخرى تتم عن طريق الخبرات والاتصالات والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات

تكملة..مهام المدير

▶ خامساً: أدوار المدير (الفعالية الإدارية)

▶ أ- (الأدوار التفاعلية): تتضمن

▶ ١- الراس

▶ ٢- القائد

▶ ٣- حلقة الوصل

▶ ب- الأدوار المعلوماتية: تتضمن

▶ ١- المراقب

▶ ٢- المرسال

▶ ٣- الناطق

تكملة..مهام المدير

▶ ج-الأدوار القرارية :تتضمن

▶ ١ - منظم ورب العمل

▶ ٢-معالج الارتباكات

▶ ٣-موزع موارد

▶ ٤-المفاوض

المحاضرة الثالثة

تكملة..مهام المدير

▶ سادساً : وظائف المدير:

▶ أ- التخطيط

▶ ب- التنظيم

▶ ج- القيادة والتحفيز

▶ د- الرقابة

تكملة..مهام المدير

▶ سابعاً: أنواع المدراء حسب المستوى التنظيمي (مستويات الإدارة)

▶ أ- الإدارة العليا

▶ ب- الإدارة الوسطى

▶ ج- الإدارة المباشرة (الإشرافية)

المحاضرة الرابعة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

أولاً: الإدارة العلمية: تميزت المدرسة :

١. بدأت بحوث فردريك تايلر الأمريكي في (١٨٥٦-١٩١٥) ويعتبر اب المدرسة الإدارة العلمية ، ورئيس عمال ومتخصص بالمكائن.
٢. اعتمد تايلر في كتابه (الإدارة العلمية) على تبديل التقاليد والاحكام الشخصية التي كانت معتمدة في المدرسة بضوابط وعلاقات علمية
٣. هدف الأساسي للمدرسة زيادة الإنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله
٤. البحث التجريبي افضل طريقة لاكتشاف إنتاجية العامل مما ينتج عنها باختيار افضل العمال المؤهلين مما يحصل هؤلاء على اعلى الأجور تفوق العمال الآخرين
٥. بالحوافز الاقتصادية هو الدافع الأول للعمال الصناعيين
٦. اهتمت بالعامل في المنشأة وحددت كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتنخفض بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي
٧. شجع تايلر على استخدام خبراء متخصصين (رؤساء العمل) واعطائهم سلطات فنية (تفويض الصلاحيات) لوضع الطرق والوسائل المنظمة للعمل مثل سرعة المكائن والاسبقيات والتعاقب في مسار العمل.

الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري المدرسة التقليدية (الكلاسيكية

▶ ثانيا :مدرسة التقسيمات الإدارية:تميزت المدرسة :

١. مؤسس المدرسة هنري فايول في (١٨٤١-١٩٢٥) رجل اعمال فرنسي، له عدة اتباع في ولايات المتحدة الأمريكية واشهرهم(موني ورايلي) وفي بريطانيا اوريك .
 ٢. اهتم فايول بالإدارة العليا كونه مدير عام لاحدى الشركات تعدين الفحم ، ولديه كتاب منشور (الإدارة العمومية والصناعية) ١٩١٦ .
 ٣. له الفضل في تطوير مجالات الإدارة منها تحديد وظائف المدير وانظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد للتوجهات المدراء في أداء وظائفهم
 ٤. قسم فايول وظائف المدير الى خمس وظائف (التخطيط/التنظيم/ اصدار الأوامر /التنسيق / الرقابة)
 ٥. قسم فايول أنشطة المنشأة الى خمس أنشطة أساسية(الفنية/ التجارية/ المالية/المحاسبية/ الأمان (الضمان) حماية الأشخاص ولممتلكات
 ٦. وضع فايول (١٤) قاعدة ادارية (تقسيم العمل /الصلاحية/ الانضباط/وحدة الأوامر /وحدة التوجيه/اذعان المصلحة الفردية للمصلحة العامة/ السلسلة الهرمية في التنظيم/ المكافاة/ المركزية/ النظام/العدالة/ استقرار الموقع الإداري
- المبادرة/ الروح المعنوية)
- وحدد شرط لتحقيق وتطبيق القواعد الادارية أعلاه لا بد من توفر شرط المرونة كون الإدارة علم وفن معا .

الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية

▶ ثالثاً: مدرسة البيروقراطية

تميزت المدرسة :

١. بدأت بحوث ماكس فيبر في (١٨٦٤-١٩٢٠) اهتمامه على السلطة
٢. اعتمد ماكس في تحليل مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) الذي يقصد به المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة.
٣. يتألف نظام البيروقراطية من مكونات الأساسية هي :
 - أ -تقسيم العمل
 - ب-سلسلة واضحة من اصدار الأوامر
 - ج-اختيار الاعضاء على أساس التدريب
 - د- اعتماد الترقية على الاقدمية او الإنجاز معاً
 - هـ- تدوين الأفعال (الاعمال) والقواعد والقرارات الإدارية
 - و- الفصل بين ملكية المنظمة وادارتها
 - ع- خضوع جميع العاملين (الأعضاء) للانضباط والرقابة اثناء العمل

الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري

تكملة...المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)مدرسة البيروقراطية

- ▶ ٤- ليس هدف ماكس فيبر صياغة منظمة مثالية وانما تمكين المدير من السيطرة (هيمنة) المدير على المروؤسين(العمال) وإصدار الأوامر عليهم ينطلق من سلطة قانونية بعدما حصل على موقعة وصلاحيته من خلال الترقية، واختيار أعضاء المنظمة البيروقراطية بعد اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم لتحقيق اعلى المستويات الكفاءة لذي يعود الى امتلاك أعضاءها المعرفة الفنية .

الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

► رابعاً: السمات المشتركة للمدارس التقليدية (كلاسيكية):

١. تصرف العامل (الانسان) بشكل رشيد وعقلاني
٢. حاجة الافراد العاملين لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارباك في العمل
٣. تضمن الإدارة اساساً الى فعاليات رسمية للأفراد في أداء الاعمال ،بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية.
٤. ضرورة الاشراف على العاملين بدقة وذلك لضعف رغباتهم في العمل
٥. وجود الحوافز الاقتصادية والمالية وتهيئة الظروف المادية المناسبة لرفع مستوى الأداء العمل .
٦. تقسيم العمل
٧. السلطة الرسمية

المحاضرة الخامسة

الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري

المدرسة الإنسانية

أولاً: دراسات هورثون والتون مايو: تشير هذه الدراسة

- ١- تجارب جريت في معمل هورثون سنة ١٩٢٤ في شركة وسترن الكتريك في شيكاغو لمجموعة من الباحثين الاكاديمية الوطنية للعلوم.
- ٢ - هدف الدراسة الى تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العامل ، وقد قسم الباحثون العمال الخاضعين للدراسة الى مجموعتين احدهما اختبارية والأخرى ضابطة .
- ٣- تم اختبار مجموعة من العاملين بتبديل مستوى الإضاءة بزيادة او نقصان ضمن مجموعتين الاختبارية وضاعطة استمر حجم الإنتاج بالازياد.
- ٤- تم انخفاض مستوى الإنتاج في حالة وضع الإضاءة نوع من التعقيم
- من خلال المقابلات والتجريب استخرجت الدراسة بنتائج منها :
 - أ- هنالك علاقات انسانية في العمل والسمات الشخصية
 - ب- تاجر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلات شخصية كون العاملون يحملون بداخلهم حاجات اجتماعية وياتون الى العمل وبالتالي يقودهم الى تكوين الجماعات الصغيرة. مما يسمى ب التنظيم الغير الرسمي (يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، تؤثر هذه المتغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والانتاجية) ، فتعرف المنظمة وفق هذا لتنظيم الرسمي والغير الرسمي منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد،

المحاضرة الخامسة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
المدرسة الإنسانية

ثانياً: دراسة فوت تميزت المدرسة ركزت بحوث الاستاذة أمريكية ميري باركر في
(١٨٦٨-١٩٣٣) :

١. الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، من خلال علاقة الفرد بالآخرين في المنظمة باعتبارها جماعة كبيرة لأعضائها (عمال /مدراء) .
٢. تجمع الجماعة مصالح مشتركة ومسؤولية مشتركة وبالتالي يكون عملهم وحدة متكاملة.
٣. تنفيذ مهام العمال ليس للمدير وإنما مع المدير، حيث يتلقون الاوامر بحكم الموقف الذي يواجهونه واكتشافهم النظام الذي يحكم الموقف .
٤. استجابة اعضاء المنظمة للمواقف يعتمد على المعارف والخبرات مستهدفين في ذلك تحقيق مصالح مشتركة بين العمال والمنظمة.
٥. الرقابة الافقية وتعاونية وليست على الرقابة العامودية، حيث تحدد لأعضاءها المسؤولية والنظام اثناء تعاونهم مما يحقق الأهداف المشتركة كون عامل (العضو) جزء مكمل لأجزاء المنظمة.

المحاضرة الخامسة ... الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري...المدرسة الإنسانية

ثالثاً: جستر برنارد وهو رئيس شركة نيو جيرزي للهواتف (١٨٨٦-١٩٦١) في الولايات المتحدة الأمريكية ركز في كتابه (وظائف المدير ١٩٣٨)

١- حدد للمدير وظائف اساسية:

- أ- ضمان نظام الاتصالات المنظمة أي مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة .
- ب- اختيار وتوظيف الافراد لغرض ملئ الوظائف غير الادارية.
- ت- تحديد وصياغة غرض واهداف المنظمة

٢- حدد تحديات التي تواجه المدير وكيفية تشجيع الافراد العاملين على التعاون لبلوغ
الأهداف المنظمة من خلال منح الحوافز الايجابية لعضائها

٣- حدد خمس مجموعات للحوافزفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة هي:

- أ-النقود والاشياء المادية
- ب- فرص التميز والاحترام والقوة والموقع
- ج-ظروف العمل المناسبة

المحاضرة الخامسة ... الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري المدرسة الإنسانية .. ثالثاً -جستر برنارد

د-اشباع المثل الشخصية

هـ-الموقف الاجتماعي الجذاب

و- ظروف العمل والممارسات والاتجاهات الاعتيادية

ز- الشعور بالمشاركة في مجرى الاحداث

ح- فرص الاتصال والرفقة والتعاقد

- ٤- اصور المنظمة على انها منظومة تعاونية تتكون من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتألف من شخصين او اكثر ومرتبطة في هذه المنظومة باجزاء أخرى ،وتختلف كل منظومة عن منظومة أخرى، وتمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن والمستثمرين .

المحاضرة الخامسة
...الفصل الثاني
تطور الفكر الإداري المدرسة الإنسانية

► رابعاً: دوكلاس ماكريكر ونظرية (س) و (ص):

► ١- اطلق دوكلاس على الإدارة العلمية (تايلر) بنظرية (س) او (X) ونظرية معاكسة لها سميت بنظرية (ص) او (Y) المعتمدة على العلوم السلوكية

► جدول ادناه يبين مقارنة بين النظرية (س X) و (ص Y)

مقارنة بين نظرية (س) ونظرية (ص) لدوكلاس ماكريكر

نظرية (ص) (y)	نظرية س (x)
اطلق على العلوم السلوكية نظرية (ص)	اطلق على الإدارة العلمية نظرية (س)
١-الانسان الاعتيادي بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري يفضل الراحة واللعب	١- الانسان الاعتيادي يكره العمل ويحاول تفاديه
الالتزام بتحقيق لاهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالاداء وفي مقدمتها تحقيق الذات	٢-يجب اجبار العامل على العمل
ليس العقاب او الرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ،وانما الانسان يفضل الرقابة الذاتية	يجب تخويف العامل بالعقاب لغرض دفعه للاداء الأفضل لتحقيق لاهداف، وتوجيه ورقابة معظم الافراد
يسعى الانسان (العامل) للتعلم ولتقبل المسؤولية ،له القدرة على التصور والابداع موزعة بين عدد كبير من افراد المجتمع	يتفادى العامل المسؤولية ويفضل اني كون مقاداً من قبل المدير او من الاخرين وذلك كونه قليل الطموح ويميل الى تحقيق الامان

المحاضرة السادسة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
المدرسة الاتجاهات المعاصرة

- ▶ **أولاً: نظرية المنظومات المفتوحة**
- ▶ ينظر الفكر الإداري المعاصر الى المنظمة على انها منظومة ، المنظومة تتكون من أجزاء فرعية ،وتعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية وباسم (منظومة اتخاذ القرار).
- ▶ **مفهوم المنظومة :** هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين ، فهي تكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها ،وتختلف المنظومة عن المنظومة المادية ذات الهياكل المحددة.
- ▶ **المنظومة** وحدة اجتماعية هادفة تتكون من افراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات،حيث تبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالافراد.

المحاضرة السادسة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
المدرسة الاتجاهات المعاصرة ... نظرية المنظومات المفتوحة

- ▶ **مكونات المنظمة كمنظومة:** تشترك المنظمات كمنظومات في مكونات أساسية في مثال الشركات الصناعية :
- ▶ ١- **مدخلات input**(المواد الأولية/ المعرفة الفنية / العمل / المعدات المعلومات / والتمويل)
- ▶ ٢-**العمليات (تحويل) processes:**تقوم إدارة بتوجه المدخلات لتتحول إلى مخرجات
- ▶ ٣-**المخرجات outputs:** بعد عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون لمخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين .
- ▶ ٤-**التغذية العكسية**(المرتدة او الراجعة)**feed back:**هي قبول المستهلكين لها تحقيق المنشأة للمردود المالي وبالتالي تعيد السلسلة للعمل مرة أخرى .
- ▶ اذا المنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة فهي تحصل تستورد منها المدخلات وتصدر إلى البيئة المخرجات بعد تفسير مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها يحدث في البيئة مما يؤثر في المنظومة مما يتطلب من الادارة التكيف المنظمة مع البيئة وتتفاعل معها ووتفاوت درجة الانفتاح للبيئة.

المحاضرة السابعة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
تكملةالمدرسة الاتجاهات المعاصرة

▶ **ثالثاً: وليام اوجي ونظرية (ز) الإدارة اليابانية:** أسس أستاذ الياباني وليام اوجي من جامعة كاليفورنيا بعد استفاده من اتجاهات المدرسة الانسانية طرح نظرية Z (ز) وكمل تبويب ماكريكر وقدتميزت هذه النظريةفي لشركات الصناعية:

١. الاطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والاقطاعي بعدتوفير المسكن الغذاء المناسبين للقيام ابناء العمال في العمل في المصانع .
٢. النظام القطاعي يتميز فيها سمه العائلة تعزيز لروح الطاعة الأبناء مما يسبب الى الاميل نحو العيش بالجماعات وبذل قصى الجهود والإخلاص في العمل وهذا القيم والعادات اثرت بدورهاالى المصنع بعد انتسابهم اليه .
٣. الإدارة المصنع تنظر الى العمال بالمسؤولية والروح الابوية اتجاههم وتشركهم معها في عملية اتخاذ القرارات .
٤. النظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الادارةالذي ينطلق من احترام الافراد لها وقبولهم لها كأن لمصنع مكان العائلة او العشيرة ، او قبيلة

المحاضرة السابعة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
تكملةالمدرسة الاتجاهات المعاصرة... وليام اوجي ونظرية (Z)

▶ السمات الأساسية للإدارة اليابانية:

١. التوظيف مدى الحياة
٢. بطء التقييم لغرض الترقية
٣. تنوع الخبرات الافرد في المنظمة، كونهم يتحركون افقياً ويكتسبون الخبرات اكثر مما يتحركون عامودياً الى الأعلى.
٤. سيادة الرقابة الذاتية
٥. القرارات مشتركة
٦. الاهتمام الشمولي بالفرد وليس بقدرته الفنية
٧. الاهتمام بجودة المنتجات من خلال حلقات السيطرة النوعية

المحاضرة السابعة
الفصل الثاني -تطور الفكر الإداري
تكملةالمدرسة الاتجاهات المعاصرة

- ▶ رابعاً :الإدارة الموقفية(الظرفية):تميزت تلك المدرسة بـ:
 - ▶ ١-لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف التي تتعرض لها المنظمة،فلا يوجد تخطيط ولا اتخاذ قرار ولا تنظيم ولا قيادة ولا تحفيز ولا رقابة تصلح اوتناسب كل المواقف التي تتواجهها الإدارة وبالعكس .
 - ▶ ٢-استفادة الادارة من كل المدارس الفكرية لحل كل المواقف التي يواجهها كل مدير (كل المدارس تخذها حسب الموقف اوحالة اللي تتعرض لها) .
 - ▶ ٣-تعتمد تصرفات الادارة على الخصائص الموقعية المتعلقة بنتائج المطلوب تحقيقها من قبل المنظمة

المحاضرة الثامنة
الفصل الثالث
الإدارة في البيئة المتغيرة

- ▶ أولاً تركيبة السطح البيئي :تتفاعل المنظمة مع البيئة كونها منظومة مفتوحة ، هنالك تفاعلات المنظمة مع بعض مكونات البيئة بشكل مباشر مثلاً مكون الزبائن او تطوير خطوط الإنتاجية التي تكون اكثر اهتماماً بالتكنولوجيا .
- ▶ مكونات البيئة لاساسية:
- ▶ ١-البيئة العمومية
- ▶ ٢-البيئة الخاصة

المحاضرة الثامنة

الفصل الثالث

الإدارة في البيئة المتغيرة .. البيئة العمومية والبيئة الخاصة

- ▶ ١- البيئة العمومية تشمل البيئة مكونات مثل الحكومة و الظروف مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني وهما ذات أهمية لكل المنظمات ، وهذه تتفاوت بينمنظمة واخرى.
- ▶ ٢- البيئة الخاصة: تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة ، فمكونات البيئة تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها ، وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة العمومية لها ، هذه المكونات تعتبر اكثر أهمية في وقت معين.
- ▶ س/ ايهما اكثر تاثرا البيئة العمومية ام البيئة الخاصة على المنظمة ؟
- ▶ ج/ الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية على مكونات البيئة الخاصة .

المحاضرة الثامنة
الفصل الثالث
الإدارة في البيئة المتغيرة ... البيئة العمومية

- ▶ مكونات البيئة العمومية :
- ▶ أولاً: القطاع الاقتصادي: يشمل مكونات القطاع التقلبات في النشاط الاقتصادي وأسعار الفائدة واحتمال قلة المواد (موارد) ويتضمن القطاع
- ▶ أ- التضخم النقدي: الارتفاع في مستوى العام للأسعار ويكون على أنواع:
- ▶ - التضخم المعتدل : يحول دون رفع الأسعار لمواجهة ارتفاع الكلفة وتدني الكفاءة الأداء.
- ▶ - التضخم العالي: خفاء أخفاقات الإدارة
- ▶ - التضخم المنخفض: يتطلب زيادة الهمم ومعالجة أوجه القصور وخفض الكلف والاستجابة السريعة للطلبات الزبائن
- ▶ ثانياً: القطاع التكنولوجي
- ▶ ثالثاً: القطاع الاجتماعي
- ▶ ثالثاً: القطاع الحكومي