



مبادئ إدارة الأعمال

Principles of Business Administration

المحاضرة الثانية

اسم المحاضر: د. سعيد الشيباني

اسم الكلية: العلوم الإدارية



المحاور الرئيسية للمادة

- أولاً: مدخل إلى علم الإدارة
- ثانياً: تطور النظريات الإدارية
- ثالثاً: البيئة التنظيمية واتخاذ القرار
- رابعاً: التخطيط
- خامساً: التنظيم
- سادساً: القيادة والتوجيه
- سابعاً: الرقابة والتقييم
- ثامناً: ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية



➤ رابعاً: التخطيط

- يُعرف التخطيط بأنه "عملية تحديد الأهداف واختيار أفضل السبل لتحقيقها قبل البدء في التنفيذ". إنه الجسر الذي يربط بين أين نحن الآن (الواقع) وأين نريد أن نكون (المستقبل)

صُغ هدفاً ذكياً (SMART)
لشركة ناشئة تريد زيادة
مبيعاتها



➤ أهمية التخطيط

□ لماذا نخطط؟

التخطيط ليس مجرد ترف فكري، بل ضرورة إدارية تهدف إلى:

- تقليل المخاطر: من خلال التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- تركيز الجهود: توجيه موارد المنظمة نحو الأهداف الموحدة بدلاً من العشوائية.
- الرقابة: لا يمكن محاسبة أحد دون وجود "خطة" مسبقة نقارن الأداء بها.



مستويات التخطيط

التخطيط
الاستراتيجي

التخطيط التكتيكي

التخطيط التشغيلي



➤ التخطيط الاستراتيجي

□ هذا النوع تقوم به الإدارة العليا، وهو حجر الأساس للمنظمة.

- **المدى الزمني:** طويل الأجل (عادةً من 3 إلى 5 سنوات أو أكثر).
- **الهدف:** تحديد الرؤية الشاملة، والرسالة، والأهداف الكبرى للمنظمة (مثل دخول أسواق جديدة أو الاستحواذ على شركات).
- **النطاق:** يشمل المنظمة ككل.



➤ التخطيط التكتيكي

□ تقوم به الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات) لترجمة الاستراتيجية إلى واقع.

- المدى الزمني: متوسط الأجل (من سنة إلى 3 سنوات).
- الهدف: تحديد كيفية توزيع الموارد داخل كل قسم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (مثل خطة التسويق السنوية أو خطة تطوير الموارد البشرية).
- النطاق: يركز على قطاعات أو أقسام معينة داخل المنظمة.



➤ التخطيط التشغيلي

□ تقوم به الإدارة الدنيا (المشرفون ورؤساء الأقسام الصغيرة) ..

- المدى الزمني: قصير الأجل (يومي، أسبوعي، أو شهري).
- الهدف وضع جداول العمل، المهام المحددة، والخطوات الإجرائية (مثل جدول الورديات اليومي أو خطة إنتاج أسبوعية).
- النطاق: يركز على الأفراد والمهام المحددة جداً.



➤ أدوات التخطيط

□ من أشهر الأدوات الأكاديمية لبدء التخطيط هي مصفوفة سوات . التي تساعد المدير على فهم وضع المنظمة الحالي:

- نقاط القوة: عوامل داخلية إيجابية (مثل علامة تجارية قوية)
- نقاط الضعف: عوامل داخلية سلبية (مثل نقص السيولة).
- الفرص: عوامل خارجية يمكن استغلالها (مثل نمو السوق).
- التهديدات: عوامل خارجية قد تضر بالمنظمة (مثل دخول منافس قوي).



SMART GOALS صياغة الأهداف الذكية ➤

مثال

- **S - Specific:** محدد بدقة (ماذا نريد بالضبط؟).
- **M - Measurable:** قابل للقياس (كم المقدار؟).
- **A - Achievable:** قابل للتحقيق (هل لدينا الموارد؟).
- **R - Relevant:** ذو صلة (هل يخدم رؤية المنظمة؟).
- **T - Time-bound:** مرتبط بإطار زمني (متى ننتهي؟).

سأبدأ مدونة عبر الإنترنت	محدد	S	Specific
زيادة الدخل من المدونة بنسبة 30%	قابل للقياس	M	Measurable
سأقوم بإعداد مدونتي وسأقوم بترويج عملي وبناء علاقات مع الزبائن	يمكن تحقيقه	A	Attainable
ستسمح لي إضافة زبائن إضافيين إلى نشاطي التجاري بزيادة الأرباح	ذو صلة	R	Relevant
سيتم تشغيل مدونتي خلال شهرين	مرتبط بالوقت	T	Timely



➤ عوائق التخطيط الفعال

1. عوائق إدارية وتنظيمية

- غياب دعم الإدارة العليا: عدم اقتناع القيادة بالخطة أو توفير الموارد اللازمة لها.
- البيروقراطية الزائدة: الإجراءات المعقدة التي تقتل المرونة وتمنع التعديل على الخطط.
- الانشغال بالأزمات اليومية: غرق المديرين في تفاصيل العمل اليومي وإهمال الرؤية المستقبلية.

2. عوائق بشرية وسلوكية

- مقاومة التغيير: خوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو تغيير عاداتهم العملية بسبب الخطة الجديدة.
- ضعف مهارات المخططين: افتقار المسؤولين للمهارات التحليلية والإدراكية اللازمة لبناء خطة واقعية.
- سوء التواصل: عدم فهم المنفذين (الموظفين) للأهداف المطلوبة منهم بدقة.



➤ عوائق التخطيط الفعال

3. عوائق تقنية ومعلوماتية

- عدم دقة البيانات: الاعتماد على معلومات خاطئة أو قديمة يؤدي لنتائج غير صحيحة.
- الأهداف غير الواقعية: المبالغة في التقدير ووضع أهداف تفوق القدرات المالية والبشرية المتاحة.
- إهمال عنصر الزمن: عدم وضع جدول زمني دقيق أو إغفال التوقيت المناسب للتنفيذ.

4. عوائق بيئية (خارجية)

- تقلبات السوق: التغيرات المفاجئة في الأسعار، المنافسة، أو سلوك المستهلك.
- التسارع التكنولوجي: ظهور تقنيات جديدة تجعل الخطة الحالية "قديمة" أو غير مجدية.
- القيود القانونية والسياسية: تغير القوانين أو السياسات الاقتصادية بشكل مفاجئ.



➤ خامسًا: التنظيم

□ يعتبر التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تعنى بتصميم الهيكل الذي يربط الموارد البشرية والمادية ببعضها لتحقيق الأهداف. إنه عملية ترتيب الجهود لضمان عدم التداخل أو التضارب..



➤ الخطوات العملية للتنظيم

□ لا يتم التنظيم بشكل عشوائي، بل عبر مراحل منطقية:

- تحديد الأنشطة: حصر كافة الأعمال المطلوبة لتحقيق الخطة.
- تجميع الأنشطة (التقسيم الإداري): وضع الأعمال المتشابهة في قسم واحد (مثل قسم التسويق، قسم المالية).
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات: من يملك حق اتخاذ القرار؟ ومن المسؤول عن النتائج؟
- تحديد العلاقات: رسم خطوط السلطة والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.



➤ الهيكل التنظيمي

□ الهيكل هو "العمود الفقري" للمنظمة، ويتم تمثيله عادة عبر الخريطة التنظيمية.

أشكال الهياكل التنظيمية الشائعة:

■ الهيكل الوظيفي: تقسيم المنظمة بناءً على التخصص (إنتاج، تسويق، محاسبة).

■ الهيكل القطاعي: التقسيم بناءً على المنتج أو المنطقة الجغرافية (مثلاً: فرع

الرياض، فرع القاهرة). :الهيكل المصفوفي: وهو هيكل متطور يجمع بين

التخصص الوظيفي والمشاريع، حيث يتبع الموظف لمديرين في آن واحد

(مدير القسم ومدير المشروع)

أيهما أفضل لشركة تقنية
ناشئة وسريعة النمو: الهيكل
المركزي الصارم أم الهيكل
اللامركزي المرن؟ ولماذا؟



➤ مبادئ التنظيم الأساسية

لضمان كفاءة التنظيم، يجب مراعاة المبادئ التالية:

- وحدة الأمر: أن يتلقى الموظف أو امره من رئيس واحد فقط لتجنب التشتت.
- نطاق الإشراف: عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفعالية.
- التفويض: منح المدير بعضاً من صلاحياته لمرؤوسيه لإنجاز مهام محددة، مع بقاء المسؤولية النهائية على عاتقه.
- المركزية واللامركزية: مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم (مركزية) أو توزيعها على المستويات الأدنى (لامركزية).
- السلطة) وقسم وظائف الإدارة التي نستخدمها حتى اليوم.



➤ التوصيف الوظيفي

أحد أهم مخرجات التنظيم هو وضع "بطاقة وصف وظيفي" لكل فرد، تشمل:

■ المسمى الوظيفي:

- ✓ ما هو: الاسم الرسمي للوظيفة (محاسب تكاليف، مدير تسويق، مشرف مستودع).
- ✓ أهميته: يحدد مكانة الموظف في الهيكل التنظيمي ويُسهل التواصل الداخلي والخارجي.

■ المهام والواجبات.

- ✓ ما هي: قائمة تفصيلية بالأعمال اليومية والدورية التي يجب على الموظف القيام بها.
- ✓ أهميتها: تمنع "تداخل الاختصاصات" (أي لا يقوم موظفان بنفس العمل)، وتُستخدم كمعيار أساسي عند تقييم أداء الموظف بنهاية السنة.



➤ التوصيف الوظيفي

- **المؤهلات المطلوبة.**
- **ما هي:** الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص لشغل الوظيفة (الشهادة الجامعية، عدد سنوات الخبرة، المهارات التقنية، واللغات).
- **أهميتها:** تساعد قسم الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.
- **التبعية الإدارية.**
- **ما هي:** تحديد مَنْ هو المدير المباشر وَمَنْ هم الموظفون الذين يشرف عليهم.
- **أهميتها:** تضمن وحدة الأمر، بحيث يعرف كل فرد من أين يتلقى تعليماته وإلى من يرفع تقاريره.



مخرجات التنظيم: بطاقة وصف وظيفي (Organizational Output: Job Description Card)





➤ سادساً: القيادة والتوجيه

□ القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة برغبة وحماس.

1. الفرق بين القائد والمدير (أكاديمياً)

من الضروري توضيح هذا اللبس للطلاب؛ فكل قائد ناجح هو مدير بالضرورة، ولكن ليس كل مدير قائداً بالضرورة:

■ **المدير:** يستمد قوته من السلطة الرسمية والمنصب (الثواب والعقاب). يركز على النظم، الرقابة، وكفاءة العمليات.

■ **القائد:** يستمد قوته من التأثير الشخصي والقدرة على الإلهام. يركز على الرؤية، الثقة، وتطوير الأفراد.



القيادة ➤

- لا تُصنف القيادة كعملية إصدار أوامر، بل هي "التأثير النفسي والاجتماعي" الذي يمارسه المدير لتحويل الطاقات الكامنة لدى الأفراد إلى إنجازات ملموسة. مثل: (المنافسون، الموردون، العملاء، والجهات الرقابية).



➤ الأنماط القيادية المعاصرة

- القيادة الموقفية (Situational Leadership) : تفترض أن القائد الذكي هو من يغير أسلوبه (توجيه، تدريب، دعم، تفويض) بناءً على مستوى نضج الموظف وكفاءته.
- القيادة الخدمية (Servant Leadership) : مفهوم حديث يركز على أن دور القائد الأول هو خدمة الفريق وإزالة العقبات من طريقهم ليتمكنوا من الإبداع.



➤ سابعاً: الرقابة

□ الرقابة هي العملية التي تضمن أن ما تم التخطيط له هو ما يتم تنفيذه فعلياً.
ببساطة،

هي "التأكد من أننا نسير في الطريق الصحيح".

□ الرقابة هي "نظام التغذية الراجعة" (Feedback Loop) الذي يضمن انضباط
المنظمة وعدم انحرافها عن مسارها الاستراتيجي



➤ خطوات العملية الرقابية

لا يمكن أن تنجح الرقابة إلا بالمرور عبر هذه المراحل:

- وضع المعايير: تحديد الأهداف المراد تحقيقها (مثل: إنتاج 100 قطعة يومياً).
- قياس الأداء الفعلي: متابعة ما تم إنجازه على أرض الواقع.
- مقارنة الأداء بالمعايير: معرفة هل هناك فرق بين ما خططنا له وما نفذناه؟
- اتخاذ الإجراء التصحيحي: إذا كان هناك انحراف عن الخطة، يجب التدخل فوراً لإصلاحه.



➤ خصائص النظام الرقابي الفعال

لكي يوصف النظام الرقابي بالأكاديمي والمهني، يجب أن يتوفر فيه:

- **الدقة:** المعلومات الرقابية يجب أن تكون صادقة وتعكس الواقع.
- **التوقيت المناسب:** اكتشاف الانحراف بعد فوات الأوان يجعل الرقابة عديمة القيمة.
- **الاقتصاد:** يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة أقل من العائد المتوقع منه.
- **المرونة:** القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في خطط العمل.



➤ أنواع الرقابة (من حيث التوقيت)

- رقابة سابقة (وقائية): قبل بدء العمل، هدفها منع وقوع الأخطاء (مثل فحص جودة المواد الخام قبل تصنيعها).
- رقابة مستمرة (متزامنة): أثناء سير العمل، هدفها معالجة الأخطاء فور حدوثها (مثل مراقبة الموظفين أثناء تقديم الخدمة).
- رقابة لاحقة (علاجية): بعد انتهاء العمل، هدفها تقييم النتائج النهائية والتعلم من الأخطاء للمستقبل (مثل مراجعة الميزانية السنوية).



➤ أنواع المعايير الرقابية



➤ العلاقة الجدلية بين القيادة والرقابة

□ هناك علاقة طردية وحساسة بينهما:

■ الرقابة الصارمة جداً: قد تقتل روح الابتكار وتضعف ثقة الموظفين في القيادة.

■ القيادة الضعيفة: تؤدي إلى ترهل في نظام الرقابة وضياع الموارد.

■ الخلاصة الأكاديمية: القيادة تمنح المنظمة "الدفع والسرعة"، بينما الرقابة تمنحها "التوجيه والكوابح". وكلاهما ضروري لضمان وصول المؤسسة إلى أهدافها دون حوادث.



العلاقة الجدلية بين القيادة والرقابة





شكرا لكم

