المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



تخصص /إدارة مكتبية

مبادئ إدارة الأعمال

١٠٤ دار

طبعة ١٤٢٩ هـ

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التنموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته ، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " **مبادئ إدارة الأعمال** " لمتدربي تخصص " **التقنية الإدارية**" للكليات التقنية والمعاهد العليا التقنية للبنات موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه: إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

مبادئ إدارة الأعمال

الإدارة وماهيتها

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الوحدة الأولى : الإدارة وماهيتها

الجدارة : معرفة الإدارة ووظيفتها .

الأهداف :

١. معرفة مفهوم الإدارة وتعريفاتها .
٢. معرفة هل الإدارة علم أم فن أم مهنة.
٣. معرفة نظريات الإدارة .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪ .

الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة : ثلاث ساعات.

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :

١. استخدام الوسائل التعليمية (جهاز العرض ـ الشفافيات).
٢. طرح الأسئلة.
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب .

متطلبات الجدارة : لا يوجد .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة :

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية.

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استثمار الإمكانيات المادية والبشرية .

تعريف الإدارة :

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة (بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه).يرى جون مي أن الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع .

أهمية دراسة الإدارة :

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

أهداف الإدارة

١- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية و مواد الخام و المعلومات بحيث تؤدي إلى زيادة الإنتاج و الجودة و بأقل تكلفه ممكنه

٢- تنمية القدرات و الكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من احل تحقيق أهداف المشروعات على اختلاف أنواعها

٣- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص و تحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تطور نظريات الفكر الإداري

تطورت النظريات الإدارية بناء على معطيات كل مرحلة زمنيه وهذا ما نتج عنه وجود أكثر من نماذج ومداخل متعددة في الإدارة أسهمت في الإجابة على الكثير من الأسئلة الخاصة بالإدارة، مثل ما هي الطريقة الفعالة لإدارة المنظمة.. أكثر هذه المداخل شهرة ، المدخل التقليدي(الكلاسيكي)، مدخل العلاقات الإنسانية، المدخل السلوكي.تعتمد هذه النماذج على مجموعة أفكار تتعامل مع الفرد العامل في المنظمة و مع الأهداف الرئيسة لها، و نوع المشاكل التي واجهتها او التي ستواجهها و الحلول الممكنة لها. و لازال تأثير هذه النماذج يطال تفكير المدير تجاه الحالات و المواقف المختلفة التي يواجهها المدير و المشرف او تواجهها المنظمة.

المدخل التقليدي

تعد من أقدم و جهات النظر التقليدية و أكثرها شيوعا في الأوساط الإدارية.ضمت مجموعة من النظريات المتقاربة في مفاهيمها والتي أثرت على مفهوم الإدارة .و تتمحور وجهات النظر التقليدية للإدارة حول دور المدير في الهيكل التنظيمي و تركز على تحقيق أداء جيد و ثابت و مستمر.ومن أشهر نظريات هذا المدخل :النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية.

أكثر هذه المداخل شهرة ، المدخل التقليدي(الكلاسيكي)، مدخل العلاقات الإنسانية، المدخل السلوكي.تعتمد هذه النماذج على مجموعة أفكار تتعامل مع الفرد العامل في المنظمة و مع الأهداف الرئيسة لها، و نوع المشاكل التي واجهتها أو التي ستواجهها و الحلول الممكنة لها.

أهم إسهامات المدخل التقليدي الإداري :

١. البيروقراطية الإدارية.
٢. ترتبط البيروقراطية الإدارية باسم العالم الألماني ماكس فيبر الذي طور مفهومها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية وتستند هذه النظرية على قواعد محددة و هيكل تنظيمي متدرج و تقسيم و واضح للأعمال و مجموعة من الإجراءات
٣. خصائص الإطار الإداري للبيروقراطية:
٤. القواعد.ضوابط محددة لسلوك الموظفين خلال أدائهم للأعمال.

٥- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يقف على قمة الجهاز الإداري
٦- تصبح الوظيفة مستقبلا حرفيا
٧- المكتب والوظيفة ليستا ملكا لأحد
٨- يخضع شغل الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٩- يبنى أسلوب الضبط و الإشراف والرقابة على العلاقة الهرمية التي تفرض وجوب سيطرة المكاتب العليا على المكاتب الدنيا

١٠- يقسم العمل وفق قاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصه وألا يتدخل في أداء أعمال الآخرين

١١- توزع المسؤولية في المنظمة الإدارية بشكل تنازلي بناء على معايير تحمل المسؤولية

١٢- استبعاد الأثر الإنساني. أن الاعتماد و الركون إلى القواعد يوصل إلى إبعاد الأثر الإنساني

١٣- هيكل الصلاحية.ان النظام الإداري الذي يستند إلى قواعد العمل و إبعاد الأثر الإنساني و تقسيم العمل و التدرج يرتبط أيضا بهيكل الصلاحيات الذي يصور من يتمتع بحق اتخاذ القرارات و إصداره.

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ التي تؤكد على الرقابة الصارمة على أعمال و سلوك الفرد و تطبيق القواعد و التعليمات يؤدي إلى فاعلية المنظمة و رفع كفاءتها إلا أن احتمال انتشار الجمود في التنظيم و تغليب الوسائل على الغايات يؤدي إلى:

- الجمود في القواعد.الالتزام بالقواعد و التعليمات على أنها مسلمات هي احد مسببات تذمر الموظفين ذلك أن نظام البيروقراطية يقيد حرية العاملين في العمل و الإبداع ويخفض من الروح المعنوية مما يترتب عليه ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.
- بطء عملية اتخاذ القرار. متطلبات التغيير المستمر نتيجة التقدم التكنولوجي السريع وضراوة المنافسة التي تستدعي السرعة في اتخاذ القرار والتوسع في تفويض السلطات والعمل الجماعي كأحد متطلبات النجاح.
- تغليب الوسائل(الطرق و الإجراءات) على الغايات(الأهداف).

٢- الإدارة العلمية

من ابرز رواد هذه المدرسة

أ- المهندس الأمريكي فريدريك تايلور ١٨٥٦- ١٩١٧ رائد الإدارة العلمية وقد كان هدفه رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الإنتاجية و خفض تكلفة الوحدة المنتجة. اصدر تايلور كتابا بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية)ضمنه آراءه ومعتقدات بشأن أساليب و فنون الإدارة.

أهم إسهامات تايلور في العملية الإدارية ما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لها(دراسة الحركة و الزمن).
- استخدام الطرق العلمية في اختبار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عملة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين لانجاز الأعمال والقضاء على الإسراف ورفع الإنتاجية ،وان الحافز المادي هو أقوى العوامل لتحفيز الإنسان ودفعة للعمل وان هناك علاقة عضوية بين عامل الخوف من الجوع: أي دافع للعمل ودافع للربحية. فإذا ارتبط العمل بالجزاء "المزيد من العمل يعني المزيد من الربحية" كان ذلك دافعا للإنسان للمزيد من البذل والعطاء.
- الفصل بين وظيفة التخطيط و التنفيذ

ب- هنري فايول عالم إدارة فرنسي (١٨٤١- ١٩٢٥ ابتدع مفهوم العملية الإدارية كمنطلق لدراسة طبيعة الإدارة. وتعتبر دراساته امتداد للمدرسة التايلورية غير أن فايول تجاوز مستوى الورشة إلى مستوى المنظمة ومن ثم تحول موضوع اهتمامه عن اهتمام تايلور في ترشيد العلاقة بين العامل والماكينة واكتشاف القانون الأمثل إلى علاقات العمل التنظيمية.

تتخلص دراسات فايول وتلامذته في إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإداري فيخاطبون بذلك المدير والرئيس والقائد والمشرف وليس العامل في خط التجميع تقوم دراساتهم على افتراض إن هناك مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات أيا كان ثقافتها.

- أهم مبادئ الإدارة لهنري فايول

- مبدأ تقسيم العمل : ويقصد به مبدأ التخصص والذي يؤدي إلى الكفاءة العالية في العمل .
- **السلطة** : أي منظمة تحتاج إلى سلطة لتنفيذ العمل المطلوب وتتكون السلطة من السلطة الرسمية والسلطة الشخصية .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **وحدة القيادة** : يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد.
- **النظام** : يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم العمل .
- **تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة** : إذا تعارضت المصلحة الشخصية للموظف مع المصلحة العامة فيجب تفضيل المصلحة العامة .
- **وحدة التوجيه** : طبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد .
- **مكافأة الأفراد وتعويضهم** : يجب أن تكون مكافأة الأفراد عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل .
- **مركزية السلطة** : يجب أن يكون تركيز السلطة في المستويات العليا من التنظيم كلما أمكن ذلك .
- **تدرج السلطة** : نعني بتدرج السلطة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل .
- **الترتيب** : يقصد بمبدأ الترتيب أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتب ترتيباً جيدا.
- **مبدأ المساواة** : يجب أن يكون هناك مساواة بين العاملين من قبل المدير .
- **استقرار العمالة** : المحافظة على العاملين من خلال عدم تسربهم إلى منظمات أخرى .
- **المبادأة** : ويقصد بها التفكير بالخطة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات التي تطور العمل .
- **مبدأ التعاون** : لا بد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على مبدأ روح الفريق الواحد .

ثانيا : المدخل السلوكي : أعتمد المدخل التقليدي على الجوانب المادية كا حافز لزيادة الإنتاجية ولكن مع مرور الوقت حدثت تغيرات اجتماعية وحضارية جوهرية خلال فترة العشرينات و الثلاثينات.تميزت هذه الفترة بظهور الإنتاج الكبير و ارتفاع مستويات المعيشة و تحسنت ظروف العمل و قد انعكس هذا التطور على زيادة الإنتاجية و انخفاض ساعات العمل الى اقل من خمسين ساعة أسبوعيا.في خضم هذه التغيرات اعترف المدراء بالجانب الإنساني و أصبحوا يوجهون و يقودون العاملين من خلال سلوك عقلاني.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ظهرت دراسات توضح اثر العوامل غير المادية و أثرها الكبير في رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاج. من أبرز هذه الدراسات

١. **تجارب هاوثرون** :جرت الدراسة في مصانع الهاوثرن(Hawwthorn) في مدينة شيكاغو الأمريكية. ركزت على مدى تأثير العوامل الظرفية الطبيعية مثل الضوء، الحرارة، الضوضاء على ظروف العمل المادية على الإنتاج.لوحظ تطور الإنتاجية بعد مراعاة شدة و زخم العوامل المشار إليها أنفا ، و مع تطور دراساتهم لوحظ أيضا إن إنتاجية الجماعة استمرت بالزيادة رغم عدم ملاحظة تأثير ثابت او مستمر لتلك العوامل(الإنارة مثلا) إن التغيير في درجة الإنارة لم يؤثر على مستويات الإنتاجية بالشكل الذي حدث أول الأمر.و قد استنتج من ذلك بان هناك عوامل نفسية و شخصية لعبة دورها بين أفراد الجماعة في التأثير على مستويات الإنتاجية. في ضوء هذه النتائج اكتشف التون مايو(Elton Mayo) أن هناك حالة تسري بين أفراد الجماعات الصغيرة لا يمكن أن تعزى لحالة النور و الحرارة بقدر ما تعزى إلى العلاقات الإنسانية(النفسية و الاجتماعية) الجارية بينهم و إن الزيادة في الإنتاج تعود إلى شعورهم بان هناك من يهتم بهم و مازالت نتائج هذه الدراسة تحظى بالاهتمام على رغم مرور أكثر من ثمانون عاما عليها.

٢. نظرية (X) نظرية (Y) تأثر دوجلاس ماكجريجور بدراسات الهاثرون في كتابه بعنوان (الجانب الإنساني للمنشأة) حيث يرى أن هناك نمطين من السلوك : -

- المدير الذي يتبع نظرية (X) يرى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسئولية وليس لديهم الطموح الكافي نتيجة لذلك يرى أنهم يجب استخدام التهديد والعقاب والوعيد لتنفيذ الأعمال لأنهم يميلون إلى الانقياد وليس القيادة .
- المدير الذي يتبع نظرية (Y) على العكس من نظرية X فإن المدير يرى مرؤوسيه يحبون العمل وعلى استعداد لتحمل المسئولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية ولديهم قدرة عالية على الابتكار والإبداع .

ثالثا: المدخل الكمي : يركز هذا المدخل على الأساليب الكمية كا النماذج الرياضية و الإحصائية تساعد الإدارة في حل المشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات المناسبة. ويمكن تقسيمه إلى ثلاث تقسيمات رئيسية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

١. **بحوث العمليات** : والغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية. مثال نفترض أن شركة صناعية تربح ١٠ ريال في الوحدة الواحدة من المنتج (x1) و عشرين ريالاً من المنتج (x2) وبالتالي يظهر نموذج الربح بهذه الشركة على النحو التالي

$$y = 10x1 + 20x2$$

وتسمي هذه الدالة دالة الربحية والتي ترتبط بعدد الوحدات المباعة من (x1) ، (x2) وبافتراض أنها باعت ألف وحدة من (x1) وألفي وحدة من (x2)

$$Y = 10(1000) + 20(2000)$$

٢. **إدارة العمليات** :

تحتوي إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ويتم استخدام العديد من الأساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال وكل هذه الأساليب يمكن تطبيقها على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأسئلة

١. عرف الإدارة و اذكر عناصر التعريف ؟
٢. هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟
٣. اذكر خمساً من مبادئ الإدارة لهنري فايول واشرح اثنين منها ؟
٤. قارن بين نظرية (x) و (y) ؟
٥. ما هي الأسباب الحقيقية في زيادة الإنتاجية في تجارب التون مايو بالرغم من انخفاض مستوى الإضاءة عند أدنى درجاتها ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

التخطيط

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الوحدة الثانية : التخطيط

الجدارة : تحديد ومعرفة أسس التخطيط وأهميته .

الأهداف :

١. تحديد خطوات التخطيط .
٢. معرفة استخدام أدوات التخطيط .
٣. معرفة علاقة التخطيط بالإدارة .
٤. معرفة علاقة التخطيط بالإدارة .
٥. معرفة خطوات التخطيط .
٦. معرفة مستويات التخطيط .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠%.

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ست ساعات.

الوسائل المستخدمة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض ـ الشفافيات)
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من الأساتذة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب

متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة :

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقيه الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة . والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر ، فمن خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية الأخرى .

لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة من خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئة قائمة .

والتخطيط عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنشأة .

سواء كانت هذه الظروف خارجية أو داخلية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها في التخطيط يقوم دائماً لإعداد خطط وبرامج مستقبلية للمنظمة للوصول إلى الأهداف التي حددتها المنظمة.

وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم التخطيط وأهميته . ، زيادة فعالية التخطيط ، أنواع التخطيط والمشاركة في التخطيط ،مراحل إعداد التخطيط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولاً : مفهوم التخطيط .

تتعدد الآراء في تعريف التخطيط كعملية إدارية . ويمكن توضيح مفهوم التخطيط عن طريق استعراض العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم التخطيط فيما يلي :-

- عملية وضع القرارات بشأن المستقبل (داروين ١٩٦٦).
- هنري فايول ، يعرف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .
- نشاط ذهني منظم حول القرارات والأنشطة ذات العلاقات بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظمة ذات العلاقة بالمستقبل .
- الأسلوب العلمي لإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية في أقصر وقت ممكن ، بأقل جهد .
- يعرف الأساتذة هايمان وسكوت عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة حيث تشتمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسية وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة .
- التخطيط هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة ، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

يتضح من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التخطيط نستنتج ما يلي :-

أ. أن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات .

ب. أن التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر .

ج. التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مواد خام .

د. عمل فكري رشيد لمختلف الأنشطة الإدارية .

ه. نشاط متصل بحيث لا تنتهي خطة إلا ويتبعها خطة أخري .

و. يتم عن طريق التخطيط تحديد الغايات والأهداف .

ز. تحديد السياسات والخطط والبرامج .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانياً : أهمية التخطيط وفوائده .

لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية وتنبع أهمية التخطيط في الوقت الحاضر من أن المديرين يعملون في اقتصاد ديناميكي متغير فالتغير أصبح سمة الحياة المعاصرة . وهذا التغير يحدث في كل الجوانب ، الإدارة ، الاقتصاد ، الصناعة ، التعليم ، العلم . والتغير قد يكون فجائياً أو متدرجاً ، وتؤثر هذه المتغيرات على البيئة المحيطة بالمنظمة بعضها قد يكون فرصا قد تنقل لصالح المنظمة والأخرى تعتبر تحديات أسهمت العولمة في نشأتها الاقتصادية ومثلت للمنظمات منافسة تزايد حدتها وتتعدد منابعها . كالتكتلات الاقتصادية أو تحالف الشركات الكبيرة وتنامي عمليات الشركات المتعددة الجنسية . فهذه جميعها تؤثر على إنتاج المنظمات .

وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث التي شملت العديد من الصناعات أهمية التخطيط في نجاح وربحية المشروعات واتضح أن المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية وفقا للدراسة التي أجريت على مائتين وثمانون مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي قام بها مستيجليتز (stieglit2) حول الأهمية النسبية للوظائف مثل العلاقات العامة ، الاجتماعات التنظيمية ، التخطيط ، الرقابة ، أجاب أكثر من ٦٥٪ من عينة المدعوين أن التخطيط هو أكثر الوظائف أهمية .

ومن هنا يتضح أن التخطيط الجيد يقوم بدور هام في نجاح المشروع وتحقيقه لأهدافه المطلوبة . ويمكن هنا ذكر بعض المزايا الهامة للتخطيط :-

١. يوضح التخطيط الأهداف التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن جميع أفراد المنشأة من معرفة هذه الأهداف وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .

٢. مواجهة التغيرات الطارئة ، فيساعد التخطيط الجيد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل على تلافيها قبل وقوعها .

٣. مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم المنشأة على المنافسة مع المنشأة الأخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي في السوق.

٤. يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة حيث إنه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

العمل مع بعضها البعض ويمنع التداخل أو الازدواجية في العمل . وكذلك يحفظ الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل .

٥. يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية بالشكل الأمثل وبالتالي يخفض (التكاليف) إلى أقل حد ممكن .

٦. يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين . حيث إن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدي العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع من إنتاجيتهم .

٧. يساعد التخطيط الجيد المديرين على من رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات لكل وظيفة .

٨. يساعد التخطيط على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كافة الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين .

٩. رفع كفاءة عملية الرقابة . يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة هي عبارة عن معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها .

١٠. يؤدي التخطيط إلى خفض العمل غير المنتج إلى أدنى حد فالجهود التي ستبذل لأداء عمل معين ستدرس بدقة وعناية ويستبعد أي جهد لا يؤدي إلى تحقيق العمل بشكل فعال .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ثالثاً: المشاكل التي تعترض عملية التخطيط .

بالرغم من الفوائد والأهمية الكبيرة لعملية التخطيط إلا أن هناك بعض العوائق التي تحد من استخدامه ومنها ما يلي :-

١. الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة والحقائق المتعلقة بالمستقبل فالتخطيط في الغالب يتعلق بالمستقبل بما ينطوي علية من غموض وعدم تأكد وبالتالي فإن فائدة الخطة تعتمد على مدى صحة ودقة الوجبات المتعلقة بالمستقبل .

٢. في بعض الأحيان تكون المعلومات والبيانات التي قامت عليها الخطة غير دقيقة أو خاطئة وهذا يؤدي إلى عدم صحة التنبؤ بالمستقبل وبالتالي يقلل من فرص نجاح التخطيط .

٣. مراعاة الوضع الاقتصادي العام . أحيانا عند التنبؤ بالمستقبل لوضع المنظمة ومنافسيها قد يكون الوضع الاقتصادي منتعشاً فيؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة الظروف الاقتصادية الحالية . فتتأثر الخطة في حال حدوث ظروف غير طبيعية تؤدي إلى التدهور الاقتصادي وبالتالي تتأثر الخطة لأنها وضعت في حالة اقتصاد منتعش.

٤. الوضع المالي للمنشأة . أحياناً كثيرة يتبين للإدارة أن الخطة مهمة وضرورية إلا أن الوضع المالي للمنظمة قد يقف حائلاً دون إقرار الخطة .

٥. قلة الاهتمام بالتخطيط على الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه لا يوجد اهتمامه على جميع المستويات الإدارية . فنجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ولا تكون عندهم رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه منظماتهم . فيهتمون بالحاضر أكثر من اهتمامهم بالمستقبل .

٦. يرى البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد في أداء العمل فيشعر العاملون أنهم يجب أن يعملوا وفقاً للخطط الموضوعة مما يقيد حريتهم ولا يشجعهم على المبادأة أو الابتكار .

٧. وضع أهداف مبالغ في تحقيقها في الخطة .

٨. الاعتماد الكبير على الخبرة فبعض المدراء يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة .

٩. مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة ففي بعض الأحيان قد تتضمن عملية التخطيط اقتراح أشياء جديدة لأداء عمل معين أو تغيير بعض العلاقات أو الإدارة القائمة مما يؤدي إلى تحفظ العاملين على الخطة وعدم حماسهم لإنجاحها .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

رابعاً : زيادة فعالية الخطة

لزيادة فعالية التخطيط وللتكيف مع الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط (يجب على الإدارة عند التخطيط أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :-

١. وضوح الهدف : لا بد أن يكون للخطة هدف واضح تسير عليه المنظمة .

٢. التزام الإدارة العليا في المنشأة في عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الخطط فيجب على الإدارة العليا حيث العاملون في المشاركة في عملية التخطيط .

٣. المرونة إن الظروف المحيطة بالمنظمة تتصف بعدم الثبات فهي تتغير وتتطور بشكل مستمر مما يؤثر على الخطة . لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة قادرة على الاستجابة لهذه الظروف المتغيرة .

٤. المشاركة في التخطيط . إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية التخطيط تزيد من حماسهم واقتناعهم بالأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي يعملون لإنجاح هذه الخطة لأنها قامت في الأساس على المشاركة في جهود العاملين في المنظمة .

٥. الواقعية في التخطيط . بحيث تتلاءم الخطط مع الإمكانات المادية والبشرية للمنظمة .

٦. توافر هيكل تنظيمي جيد ، يساعد في عملية التخطيط عن طريق جميع الأعمال وتفويض السلطات .

٧. البساطة . يجب أن تميز الخطة بالوضوح والسهولة لكي يسهل فهمها وبالتالي تطبيقها من قبل العاملين . إن سهولة التطبيق يعتبر صفة إيجابية في الخطة مما يجب مراعاته كلما كان ممكناً .

خامساً : أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة ويمكن أن يصنف التخطيط إلى تخطيط حسب الزمن ، المستوى ، القطاع .

أ. أنواع التخطيط حسب الفترة :-

١. التخطيط طويل الأجل : من الصعب تحديد فترة زمنية دقيقة للتخطيط طويل الأجل ففي أحد الدراسات التي أقيمت بالولايات المتحدة وجد أن الشركات تختلف كثيراً في تحديد الفترة الزمنية للتخطيط ففي بعض الشركات قد تنحصر فترة التخطيط طويل الأجل بسنتين فقط بينما في مؤسسات أخرى قد تتعدى العشرين سنة . وهذا الاختلاف أو طبيعة النشاط التجاري أو الخدمي التي تقدم المنظمة ، وفدور الأزياء مثلاً لا تستطيع أن تخطط لفترة زمنية أكثر من سنتين أو ثلاث وذلك لسرعة تغير أذواق المستهلكين .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ولكن يمكن القول بأن الفترة الزمنية الممتدة بين ٣- ٥ سنوات تعتبر الفترة الأكثر شيوعاً في التخطيط .

التخطيط متوسط الأجل

يمكن القول بشكل عام إن التخطيط متوسط الأجل أقل من خمس سنوات وأكثر من سنة .

التخطيط قصير الأجل

تختلف الفترة الزمنية لهذا النوع من التخطيط كما ذكر في التخطيط طويل لأجل باختلاف طبيعة النشاط في المنظمة ولا يمكن القول بشكل عام أن مدة التخطيط قصير الأجل لا تزيد عن سنتين وفي الغالب تكون سنة واحدة .

ويجب أن يرتبط التخطيط قصير الأجل بالخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، أهمية التكامل بين كل أنواع التخطيط تجعل من المهم التأكيد بأنه يجب أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في تحقيق وإنجاز الخطط طويلة الأجل .

الخطط طويلة الأجل تركز على الأهداف العامة للمنظمة أما الخطط قصيرة الأجل فتعتبر خطط تشكيلية مهتمة بالتفاصيل الدقيقة لإنجاز الأهداف المحددة .

ب . التخطيط حسب المستوى

١. التخطيط على المستوى القومي يتم على مستوى المجتمع أو الدولة ككل ، كالخطط الخمسية للدولة .
٢. التخطيط على المستوى الإقليمي يتم التخطيط على مستوى المحافظة .
٣. التخطيط على المستوى المحلى ويتم على مستوى الوحدات المحلية داخل الدولة.

جـ . التخطيط حسب مجال الاستعمال

ويتضمن الأنواع التالية:

١. الخطط متكررة الاستعمال : ـ وهي خطة مستمرة تهدف إلى الإرشاد والتوجيه لأداء الخطط .
٢. الخطط فريدة الاستعمال : ـ وتختلف هذه الخطط عن الخطط المتكررة الاستعمال بأنها محددة الاستعمال أي أنها توضع الهدف مواجهه حالة معينة عند حدوثها وتنتهي هذه الخطة بانتهاء الظرف الذي خطط له . ومن أمثلتها : ـ البرامج ، والمشاريع ، والميزانية التقديرية .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

سادساً : مستويات التخطيط :.

١. ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تقسيم مستوى التخطيط إلى ثلاث مراحل:

أ. **التخطيط الاستراتيجي** : strategic planning

يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة ، وعلى ذلك تشكل الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة . يتم التخطيط الاستراتيجي بمستوى الإدارة العليا حيث إن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

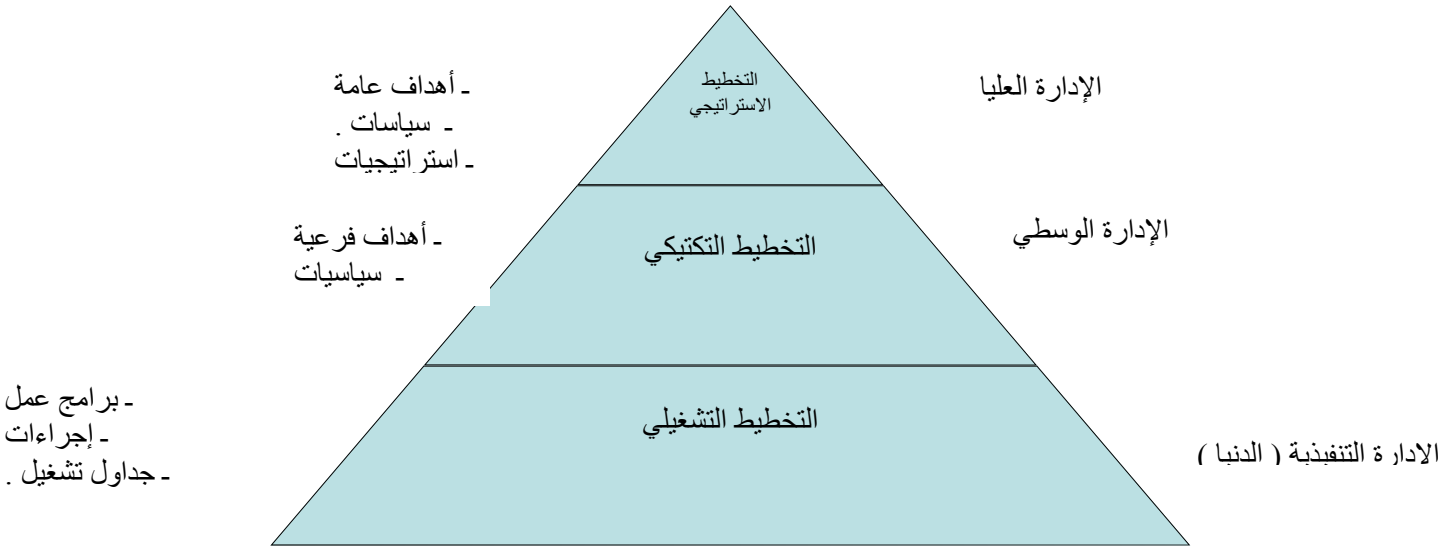
ب. **التخطيط التكتيكي**

يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى ، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج ، خطة التسويق ، خطة الإدارة المالية ، لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات وهي أكثر تحديداً من الاستراتيجيات وتغطى فترة زمنية متوسطة .

ج. **التخطيط التشغيلي** operational planning

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتى عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور ، أسابيع ، أيام) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج ، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط .



سابعاً : فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة

يعتبر التخطيط أحد المهام الأساسية للمدير الفني الذي في الغالب يكون المدير المسئول عن إعداد الخطة خاصة التخطيط الاستراتيجي وتتدرج هذه المسئوليات لتشمل الإدارة الوسطى والإدارات التشغيلية ولا يمنع ذلك من الاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة .

تحقق المشاركة في التخطيط من قبل الأفراد العاملين في الإدارة المزايا التالية :-

١. تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط .
٢. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
٣. حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.
٤. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المنظمة .

ثامناً : . مراحل إعداد الخطة

قبل البدء في مرحلة إعداد الخطة . يحاول المخطط عند وضع الخطة الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية :

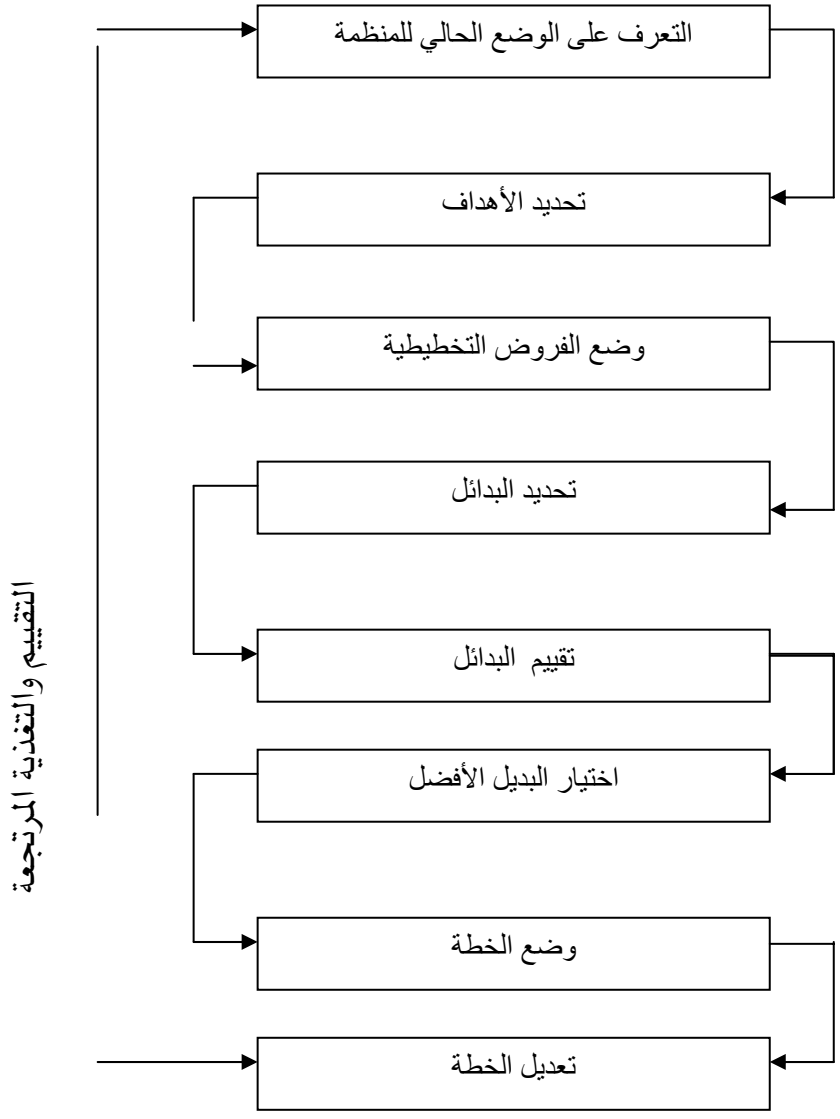
١. ماذا يمكن عمله ؟ ما هي الفرص المتوفرة والمخاطر الموجودة ؟
٢. ماذا تستطيع عمله ؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ؟
٣. ماذا تود عمله ؟ ما هي رغبات المنظمة ورغبات مديريها والمعينين بها ؟
٤. ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة ؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٥. من هو المسئول عن هذه الأنشطة ؟

٦. ماذا يتوجب علينا عمله ؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق (فرص ومخاطر ، ونقاط ضعف وقوة ، ومهارات مميزة ، رغبات الإدارة)

تتكون عملية إعداد الخطة من عدة مراحل كما هو مبين في شكل (٢)



١. التعرف على الوضع الحالي في المنظمة :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها . ويتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات . كالتقييد بالطلب في السوق . والتغيير في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المنافسة المحلية والخارجية ، التغيرات على المستوى التقني ، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية .

٢. تحديد الأهداف:

الهدف من إعداد الخطة هو تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة وتعرف الأهداف بأنها نتائج أو حالات تسعى المنظمة لتحقيقها . وغالباً ما يكون للمنشأة أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه ، فالشركات الصناعية تسعى إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق جودة مناسبة في المنتج ، وكذلك المؤسسات التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف والعلوم فقط بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والانتماء والتهذيب الأخلاقي في نفس الطلاب . لذا كان تعدد الأهداف أمراً طبيعياً في المنظمات.

تحدد الإدارة العليا الأهمية النسبية لأهداف الخطة أي أن الإدارة تقوم بترتيب الأهداف مراعية في ذلك الأمور التالية عند تحديد الأهداف على النحو التالي :

أ. أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ، بإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف .

ب. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة .

ج. أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوى الإنجاز.

د. أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة .

ه. أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة .

٣. وضع الفروض التخطيطية:

وضع الفروض والاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودروها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف وذلك من عدة جوانب اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية . أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط . وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل ، حجم المبيعات ، نوعية العملاء ، المنافسين ، الأسعار ، معدل الأجور ، التكاليف ، منافذ التوزيع، الأسواق .... الخ .

ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

أ. فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها ، مثل النمو السكاني ، مستويات الأسعار ، البيئة السياسية والدوريات الخارجية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب. فروض لا يمكن السيطرة عليها ، ولكن يمكن التأثير عليها ، مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق ، معدل دوران المال ، السياسة السعرية للمنظمة .

ج. فروض يمكن السيطرة عليها ، فروض داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها ، ويتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة ، مثل سياسات وبرامج الإنتاج والتوسع في أسواق جديدة ، اختيار موقع المصنع ، جودة المنتج ، الكفاءة التشغيلية للمنظمة .

٤. **تحديد البدائل :**

بعد تحديد ووضع الأهداف ، يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً عند تحديد البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة من النواحي المادية والبشرية والمواد الأولية.

في الغالب نجد أن أي خطة لتحقيق هدف ما لها عدة بدائل لتحقيق هذا الهدف . يجب على الإدارة العليا تقليل هذه البدائل والاقتصار على ما يمكن تحليله والاستفادة منه وبعد تخفيض عدد البدائل يقوم المخطط باختيار هذه البدائل وهذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد فسيلزم إعداد تنبؤات مفصلة عن التكاليف والإيرادات لكل بديل

٥. **تقييم البدائل** :

تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً بأقل تكلفة مادية وأقل جهد في الوقت المناسب.

أحياناً تجد الإدارة في المنظمة أن بعض الاقتراحات التي وضعت على أساس بعض البدائل، غير معقولة ويمكن استبدالها ، وهذه الخطوة تساعد على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة .

في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور مما أدى إلى استخدام نظم الحاسبات الآلية واستخدام طرق وأساليب جديدة كبحوث العمليات والتحليل للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٦. **اختيار البديل الأفضل:**

يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الإستراتيجيات.

التطبيقات العملية

١. ما المقصود بكل من التخطيط وتحديد الأهداف .
٢. عدد مزايا التخطيط باختصار .
٣. ما المشاكل التي قد تعترض عملية التخطيط
٤. اشرح بالتفصيل كيف تُفعّل عملية التخطيط ؟
٥. وضح مع الرسم كيفية إعداد الخطة ؟
٦. ما التعرف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ؟
٧. ما أهمية تحليل البيئة الخارجية في وضع إستراتيجية المنظمة ؟
٨. اذكر فوائد مشاركة العاملين في عملية إعداد الخطة ؟

حالة دراسية (شركة الجلديات)

يملك محمد رجب شركة في صناعة الجلديات منذ عام ١٩٧٥ م وقد حققت الشركة بعد مضي ثلاث سنوات أرباحاً عالية وبعد مضي عشر سنوات لاحظ محمد رجب أن الشركة تتناقص أرباحها بشكل واضح في كل سنة بدرجة أكثر. في آخر خمس سنوات حققت الشركة خسائر كبير جداً لذلك قام محمد رجب باستشارة بيت خبرة في الإدارة لإعطائه حلول علمية لمواجهه هذه المشكلة وبعد دراسة كبيرة من بيت الخبرة حدد الآتي :-

١. الشركة تستخدم الآلات والمعدات القديمة التي لا تفي بمتطلبات السوق الحالية.
٢. الشركة تقوم بتسويق منتجاتها بواسطة الكاتولوجات .

من خلال هذه الحالة :

- هل الشركة كانت تهتم بالتخطيط خلال السنوات السابقة .
- ما هي المشاكل التي سوف يواجهها محمد رجب لجعل الشركة تهتم بالتخطيط أكثر .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مبادئ إدارة الأعمال

اتخاذ القرارات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الوحدة الثالثة : إتخاذ القرارات

الجدارة : معرفة اتخاذ القرارات وماهيتها.

الأهداف :

١. معرفة أهمية اتخاذ القرارات وتأثيرها على مسار المنشأة .
٢. تحديد مراحل اتخاذ القرارات .
٣. معرفة عوائق اتخاذ القرارات .
٤. معرفة العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ القرارات .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪.

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : أربع ساعات.

الوسائل المستخدمة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض ـ الشفافيات) .
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من كل الأساتذة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب.

متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيتها والتخطيط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

١- مقـدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذ هذه الوظائف، فعلى سبيل المثال عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل التخطيط وعندما تضع الإدارة التنظيم المناسب للمنشأة فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بشأن الهيكل التنظيمي وكذلك بالنسبة لوظيفة التوجيه فإن الإدارة تتخذ مجموعة من القرارات التي تعمل على تنسيق مجهوداتهم وحسهم على ا لعمل وحل مشاكلهم.

القرار عبارة عن الاختيار الأفضل بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة غالباً ما يتخذ المدير الجديد من القرارات يومياً. وهذه القرارات يوميا ليست متساوية الأهمية بالنسبة للمنظمة، فبعض هذه القرارات تكلف أموال كثيرة عند تنفيذها والبعض الآخر يكون له تأثير على استراتيجية المنظمة، في حين أن بعض القرارات غير مهمة ويكون تأثيرها محدود على عدد قليل من أعضاء المنشأة.

أنواع القرارات

لابد من وجود بدائل حتى يكون هنالك قرار كما إن للظروف ألمحيطه و العالم الخارجي تأثير على قيمة البدائل المختلفة.يمكن تقسيم القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي سيبنى عليها القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

١- القرارات في حالة التأكد

توافر المعلومات التي تمكن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقا و قبل التنفيذ

٢- القرارات في حالة المخاطرة

نقص التأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة ولكن مع وجود احتمالات لكل حدث من الأحداث

٣- القرارات في حالة عدم التأكد.

توجد حالة عدم التأكد عندما لا يستطيع المدير إعطاء احتمالات للنتائج المرتبطة بالبدائل المختلفة لحل المشاكل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراحل عملية اتخاذ القرارات

١) تحديد المشكلة : تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القارات تحديد المشكلة وتحتل ٥٠ ٪ من الحل وفي هذه المرحلة على متخذ القرار التفريق بين نوعين من المشاكل ، أ ـ المشكلة الظاهرية . ب ـ المشكلة الحقيقة وفي الغالب نجد بأن المشكلة الظاهرية لا تعبر عن المشكلة الحقيقة بأي شكل من الأشكال فعلى سبيل المثال لو أن مدير الشركة لاحظ كثرة تأخر الموظفين ففي هذه الحالة المشكلة الظاهرة أمام المدير هي تأخر الموظفين بينما المشكلة الحقيقية قد تكون وجود مشاكل بين الموظفين أو مشاكل مع المشرفين .

أولاً: لا بد من أن نفرق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة الظاهرية حتى نصل إلى درجة ٥٠ ٪ من الحل عند تحديد المشكلة بشكل صحيح عن طريق البحث عن جذور المشكلة الحقيقية عن طريق مشاهدة ما يحصل على الواقع والاعتماد عليه .

٢) جمع المعلومات والبيانات : جمع المعلومات والبيانات حيال مشكلة معينة يجب أن يتم بالشكل السليم من خلال مقابلة الموظفين أو عن طريق الأوراق والسجلات أو عن طريق تقييم استبيان حيال الموضوع المراد بحثه وتوجيه أسئلة معينة لمعرفة آراء حيال عمل المشكلة .

وفي هذه المرحلة يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار عند جمع المعلومات والبيانات عنصران هما التكلفة بحيث لا تكون تكاليف جمع المعلومات والبيانات كبيرة جداً وأيضاً الوقت المتاح لاتخاذ القرار .

يجب أن تتخذ في الوقت المناسب فلذلك يتم جمع المعلومات والبيانات وفقا للوقت المتاح .

٣) مرحلة تفسير المعلومات :

ويقصد بهذه المرحلة رفض أو قبول مصداقية المعلومات وربطها ببعض وإعطاؤها معنى معينا يتعلق بالموقف .

٤) مرحلة البحث عن البدائل :

وقد تأخذ مرحلة البحث عن البدائل إحدى طريقتين :

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

أ. البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتمل ترتبها على كل بديل ، مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات ، وهذا ما أطلق عليه دارسو صنع القرار النموذج الرشيد . Rational model

ب. البحث عن البدائل المتفقة مع النسق لصانع القرار ومع خبراته وتصوراته المسبقة ، ولذلك ترفض البدائل التي تتناقض مع هذا النسق أو التي أثبتت الخبرة السابقة عدم جدواها .

٥) مرحلة تنفيذ القرار : عقب القرار تبدأ عملية التنفيذ ، وهي عملية معقدة تنطوي على تفاصيل كثيرة شأنها شأن عملية صنع القرار . إن التنفيذ يتطلب سلسلة من القرارات الفرعية . ويسند عملية التنفيذ أساسا إلى الجهاز الإداري . هذا الجهاز قد ينقصه في بعض الأحيان ما يتطلبه تنفيذ القرار من حيوية ووضوح رؤية بالنسبة إلى أهداف هذا القرار ، ويؤدي هذا بطبيعة الحال إلى تخبط عملية التنفيذ وتشويه الهدف أو الأهداف الأصلية للقرار .

٦) مرحلة تقييم القرار : يعتبر تقييم القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبني منهج صنع القرار ، ويخضع التقييم لعدد من المعايير :-

أ. حالة المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار ، هل هي كاملة أم ناقصة ، مشوهة أم سليمة ؟

ب. درجة المشورة في اتخاذ القرار : هل اتخذ القرار بعد مشاورات ودراسة ، ومع من حدث التشاور ؟

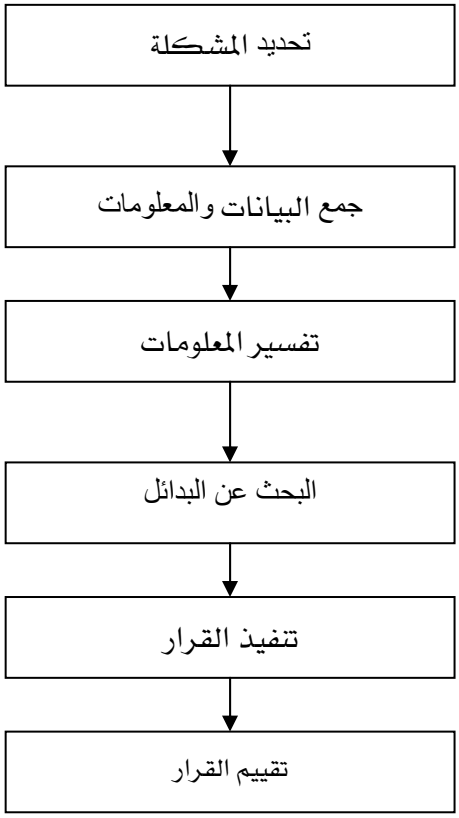
ج. أهمية أو إلحاح القرار .

د. آثار القرار ونتائجه ، ويضمن هذا البحث ما إذا كان الغرض من القرار قد تحقق وبأية درجة .

عملية اتخاذ القرار ، إذن ، هي مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار ، لتفصيل اختيار معين ، أو اختيارات معينة لحل مشكلة معينة ، أي الأسس الرسمية وغير الرسمية التي يتم بمقتضاها تقييم الاختيارات المتاحة والتوافق بين اختلافات الرأي بين مجموعة اتخاذ القرار .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يوضح الشكل التالي مراحل اتخاذ القرارات :



عوائق اتخاذ القرارات

في كثير من أمور حياتنا نجد أن الحل لمشكلة معينة هو أتباع طريق معين بالرغم مما في هذا الحل من مساوئ . وعلى هذا فإن اختيارنا لطريق آخر هو في الواقع يمثل في الظروف التي تم فيها الاختبار أحسن البدائل المتاحة آنذاك .

وهكذا أيضاً حال الإدارة ، فقد تتخذ قراراً بحل معين علماً بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم، ولكنه على الأقل أحسن الحلول في الظروف الراهنة . وإذا تساءلنا عن السبب الذي قد يمنع الإدارة من الوصول للحل الصحيح سنجد أن هناك في الواقع عدة أسباب هي في جملتها ما يمكن أن يطلق عليه بعوائق اتخاذ القرارات ومن ضمن هذه الأسباب يمكن أن تحدد ما يلي :

العوائق الداخلية :

وهذه العوائق قد تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل فيما يلى:

١- العوائق المالية .

٢- العوائق البشرية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٣- العوائق الفنية .

وهذه العوائق يمكن أن تؤثر على القرار من حيث إن الإدارة قد تصل إلى أن الحل الأول أفضل من الحل الثاني ولكن الحل الأول يتطلب تحقيق بعض المتطلبات التي لا تتوفر لدى المنظمة الآن ومن ثم يجبرها على اختيار الحل الثاني . فالنقص في الأموال ، أو عدم قدرة الموظفين الفنية . أو ضرورة الاستعانة بآلات إنتاجية متقدمة ، كل هذه العوائق قد تحتم على إدارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل لتختار الحل الآخر الذي يجنبها هذا المشاق ، وإن كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال .

العوائق الخارجية :

حيث إن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع . ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار حتى لو كانت بسيطة وأمثلة العوائق الخارجية ، الدولة ، الرأي العام ، المنافسين ، المستهلكين ، الموزعين ..... الخ .. فقد يقابل جماهير المستهلكين والرأي العام القرار الخاص برفع سعر المنتجات أو الخدمات بمعارضة شديدة . كذلك قد تعترض الدولة على بعض القرارات الإدارية إذا كانت تتعارض مع السياسات العامة للدولة .

عوامل ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ ا لقرارات :

تنطوي عملية اتخذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة إلى التعقيد الشديد . وحتى بالنسبة لأفضل المديرين فإنهم أحيانا يقابلون صعوبات في الاستقرار على قرار معين . فاتخاذ القرارات يعتبر من العمليات الصعبة المعقدة . وعند القيام بعملية اتخاذ القرارات توجد عوامل من المفيد جداً أخذها في الحسبان وتذكرها إذا أريد لهذه العملية الهامة أن تتم بطريقة رشيدة. وهذه العوامل هي :

١- تنطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية ورشيدة . وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان ، وإن التبسيط الكثير من اللازم للأمور والمسائل التي تكون موضوع البحث قد يقضي أو يشوه العناصر التي تميز العوامل المؤثرة المختلفة .

٢- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف : إن معرفة الغرض أو الهدف تساعد مساعدة كبيرة على تبسيط مهمة اتخاذ القرار . ومن الأمور الحيوية في القرار هي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أن يكون عمليا وقابلا للتطبيق وبالتالي إذا كان الغرض معقدا ولا يمكن تحقيقه فيجب شطبه .

٣- لا يمكن إرضاء كل شخص :

معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق مع أو ترضي كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه ، أو يتأثر به . ومن ثم فهناك دائما البعض الذي يشعر بأنه كان من الفضل اتخاذ قرار مختلف .

٤- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار : إن معظم المشكلات التي تواجهها المنشآت يمكن إقرارها بنجاح بعدد من الطرق . والدليل على صحة هذا القول يمكن مشاهدته يوميا عن طريق القرارات المختلفة التي يتخذها رجال الإدارة .

٥- استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار :

إن أفضل إجابة للمشكلة قد تكون شيئا لم يسبق عمله من قبل أو مزيج لأفكار معرفة جمعت مع بعضها البعض بطريقة جديدة . ولا شك أن الخيال والإبتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل .

٦- اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي : إن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية . ولا ترجع صعوبة اتخاذ القرار إلى الزيادة الفائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها ، أو إلى عدم توفر الوقت الكافي ، ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على العوائق الذهنية ، والتحول من العمل الذهني إلى العمل المادي .

٧- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا :

عادة لا يطلب من المدير أن يتخذ قرارات سريعة جدا في الحال وفي نفس اللحظة . حقا إن الظروف التي تتغير بسرعة قد لا تسمح إلا بالقليل من الوقت للتأمل ، ولكن هذا لا يعني إطلاقا أن العمل الحاسم يجب أن يتم بسرعة فائقة . فالعمل السريع العاجل لا يعني قرارات فجائية . وبينما تتخذ قرارات الطوارئ بسرعة ، إلا أنها عادة تعكس التجربة الحكم الشخصي والفهم اللاشعوري للأنشطة بواسطة متخذ القرار .

٨- اتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبدا :

ينبغي على كل المديرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات ، فهي كما كررنا القول عملهم الأساسي . وأن أسوأ قرار يمكن أن يتخذه المدير هو أن يقرر عدم إتخاذ قرارات .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٩- الاعتراف بحتمية التغيير : إن القرارات تجلب معها التغيير ، وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير . فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة ، وهذه الحركة قد تكون بناءة أو هدامة .

١٠- وضع نظام لمتابعة كل قرار :

وأهمه وضع نظام المتابعة لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضا لتقييم نتائج القرار . وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال الآتي : هل كان القرار سليما أو خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ، لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تمارين على الوحدة

١- عرف اتخاذ القرارات واذكر مراحله ؟

٢- قارن بين القرار الإيجابي والقرار السلبي ؟

٣- تحدث بالتفصيل عن العوائق الداخلية في عملية اتخاذ القرارات . ؟

٤- اذكر العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات ، مع شرح ثلاث منها ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

التنظيم

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الوحدة الرابعة : التنظيم

الجدارة : معرفة التنظيم وأهميته .

الأهداف :

١. معرفة مبادئ التنظيم ـ وماهيته .
٢. تحديد أهداف التنظيم .
٣. معرفة مبادئ التنظيم و استخداماتها .
٤. معرفة أنواع الهياكل التنظيمية .
٥. معرفة مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪ .

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ثمان ساعات .

الوسائل المستخدمة :

١. استخدام وسائل تعليمية حديثة (جهاز العرض ـ الشفافيات) .
٢. المناقشة المباشرة بين الأستاذ والطلبة .
٣. حلقات نقاش دراسية .
٤. دراسات حالات عملية .
٥. الرجوع إلى المراجع في موضوع القيادة الإدارية .

متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيتها والتخطيط .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ التنظيم

هدف الوحدة السلوكي : القدرة على فهم وتحديد مبادئ التنظيم

موضوعات الوحدة التدريبية : -

مفهوم التنظيم ، المنظمة .

أهمية التنظيم.

مبادئ التنظيم وطرقه .

التنظيم الإداري وأهميته :

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط . ففي مرحلة التخطيط تحدد الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المنظمة . وفي مرحلة التنظيم تجدد الأعمال والمهام الوظيفية وتحدد العلاقات وتوحد جهود العاملين في سبيل العمل ، لتحقيق أهداف التنظيم . ومن هنا يجب التمييز والتفريق بين اصطلاح التنظيم واصطلاح المنظمة . فالمنظمة ، عبارة عن نظام يتم تصميمه على شكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف محددة . وتعدد أنشطة المنظمات باختلاف الأعمال التي تزاولها فهناك منظمات زراعية ومنظمات صناعية وتجارية ومنظمات حكومية ، في حين أن التنظيم هو إحدى وظائف العملية الإدارية في المنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة وتوزيعها على العاملين في هذه المنظمات ، ويسهم التنظيم الجيد في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة .

ثانياً : ما هو التنظيم :

توجد عدة تعاريف للتنظيم وسوف نعرض بعضاً من هذه التعاريف على النحو التالي:

يعرف جميس موني التنظيم بأنه (الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك) .

أما ريتشارد هودجتس فيري أن التنظيم يعني (توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة) .

نيومان يعرف التنظيم (بأنه عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف) .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التنظيم :

هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال ز

ومن خلال استعراض هذه التعاريف نرى أن الرابط بينها عناصر عدة هي :

١. أنها أعمال أو أنشطة تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة .
٢. وجود أفراد أو عاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم العلمية والفنية يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض ويقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك .
٣. الإمكانات المتاحة في المنشأة ، بشرية ، مادية ، مالية .
٤. النظم والإجراءات لإنجاز العمل .
٥. هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة .
٦. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية .

ثالثاً : أهداف التنظيم :

أ- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرءوسيه .

ب- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد .

ت- يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجهها نحو أهداف وغايات مشتركة.

ث- عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .

ج- التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم .

ح- التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .

خ- تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك ، وسؤ الفهم بين أعضاء المنظمة والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية .

د- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة .

ذ- تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعاً : خطوات عملية التنظيم :.

أ- تحديد أهداف وخطط المنظمة ، حيث على ضوئها تحدد أنشطة المنظمة والأفراد.

ب- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية .

ت- تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية.

ث- تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها .

ج- توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية .

ح- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة .

خ- ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية .

د- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعاً للازدواجية في أداء العمل .

ذ- إعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق لإشراف والعلاقات التنظيمية .

مبادئ التنظيم :.

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ التي تحكم شكل التنظيم وهذه المبادئ اتفق عليها كثير من علماء الإدارة : وأهم هذه المبادئ هي :

١. **مبدأ ضرورة التنظيم** . عندما يزيد عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد ، يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم وجعل كل فرد يقود بأداء عمل معين ومحدد مع تفويض السلطة اللازمة له للقيام بالعمل .

٢. **التخصص و تقسيم العمل :**

إن تقسيم العمل عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم ، فبدلاً من أن يقوم شخص واحد بأداء العمل أو الوظيفة كاملة ، فإن عدداً من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه . فلا يستطيع الفرد الواحد أن يقوم بجميع الأعمال خاصة مع كبر حجم المشروعات وتعدد أقسامها وبالتالي لا بد من تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في أداء نشاط معين .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

١. مزايا وعيوب تقسيم العمل :

١. زيادة مهارة العاملين في إنجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد .
٢. المحافظة على وقت العاملين لأدائهم لأعمالهم بأقل وقت ممكن .
٣. تحسين جودة المنتج أو الخدمة .
٤. إمكانية اختيار العمل أو المهمة التي تتناسب مع مهارات وقدرات العاملين .

٢. عيوب تقسيم العمل :

أ. العمل المتخصص جداً يمكن أن يؤدي إلى الملل ، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج .

ب. يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى القضاء على روح الابتكار والمبادأه لدى العاملين وخفض الروح المعنوية .

٣. وحدة الهدف :

يجب أن يكون لكل عمل إداري هدف ، والتنظيم هنا وسيلة لتحقيق الهدف فالهدف يعتبر الرابط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري أن يقسم الهدف والأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية ولا بد أن يكون هناك وحدة اتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح يعطل سير العمل .

٤. مبدأ وحدة الرئاسة .

لا بد أن يتلقى المرؤوسون الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد جهود العاملين .

٥. مبدأ نطاق الإشراف :

يقصد بذلك عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى .

٦. تساوي السلطة والمسئولية :

يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .

أما المسئولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسؤولا عن النتائج المترتبة على أداء العمل . لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسئولية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٧. الوظيفة :

يجب أن يتم التنظيم لأي عمل إداري على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف .

٨. تحديد الاختصاصات :

تحصر الإدارة الأنشطة اللازمة للقيام بتحقيق هدف ما وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحددها بحيث يعرف الموظف المنوط به تأديتها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقته بالوظائف الأخرى .

٩. المرونة :

بمعنى أن يكون التنظيم مرنا مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

١٠. مبدأ التدرج :

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشاة إلى مركز كل مرؤوس ، زادت فاعلية عملية اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

١١. تفويض السلطة :

نجب أن تتكون السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافيه لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة .

١٢. مبدأ المسئولية :

عند تفويض السلطة إلى المرؤوسين يتحمل المرؤوسين المسؤولية كاملة . ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسئوليته في حاله حدوث أخطاء من مرؤوسيه فا المسئولية لا تفوض .

الحاجة إلى إعادة التنظيم :.

إن المحيط الذي تعيش فيه المنظمة متغير بصفة مستمرة لذا أصبح مطلباً ملحاً لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة أن تتطور المنظمة وتكييف مع هذه المتغيرات وإلا أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها وبصفة عامة فالحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في حالات منها :

١) تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف والسياسات العامة .

٢) التغيرات في ظروف العمل (التي تواجها المنظمة كاستخدام معدات وأجهزة تقنية متقدمة . أو التغير في الشكل القانوني للمنظمة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٣) التداخل والازدواجية بين الاختصاصات في الأقسام الإدارية .

٤) حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام مع بعضها البعض .

٥) عدم وضوح السلطة والمسئولية .

٦) انخفاض مستوى الأداء في المنظمة مما يترتب عليه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة .

٧) عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا لإدارة المنظمة . نتيجة نقلهم أو إعفائهم أو تركهم للوظيفة أو إحالتهم على التقاعد .

٨) الرغبة في تطوير الجهاز ورف كفاءته . عن طريق إدخال أفكار تنظيمية جديدة .

٩) حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة .

الهيكل التنظيمي organization structure:

يختلف أساس تجميع الأنشطة في وحدات إدارية من منظمة إلى منظمة أخرى . وتختار كل منظمة أو إدارة أساس التجميع الذي تساعده أكثر على تحقيق أهداف المنظمة انظر الشكل رقم(١- ١).

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما :

أ- الخريطة التنظيمية . وهي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة .

ب- دليل تنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم ، إضافة إلى اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة .

البناء الوظيفي :.

يتم في هذا النموذج تجميع الأنشطة التي تختص كل منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة والميزة الأساسية للتجميع حسب الوظائف أنه يتم تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض في إدارة واحدة . ويعتبر هذا النوع أكثر أنواع التجميع قبولاً وشيوعاً في الحياة العملية . شكل (٢- ١).

المزايا :

١. وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة مما يساعد على التخصص بين العاملين .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٢. الاقتصاد في الموارد والاستخدام المثل للموارد عن طريق تفادي الازدواجية .
٣. الرقابة والتنسيق . حيث إن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد .

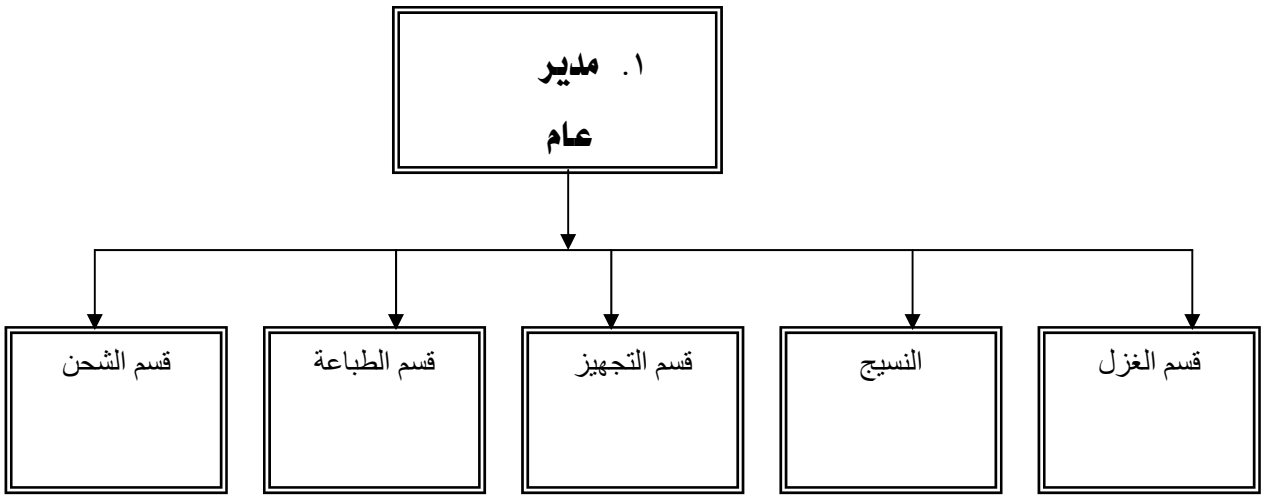
العيوب :

١. يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها .
٢. يميل مثل هذا النوع إلى المركزية .
٣. عجز بعض التنظيمات الوظيفية عن توفير أرضية خصبة لتدريب وتطوير المديرين لتولي مناصب قيادية عليا .
٤. احتمال حصول صعوبة في الاتصال بين الإدارات المختلفة .
٥. صعوبة اكتساب الخبرات الجديدة .

البناء حسب العمليات :

بناء على هذا النموذج يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقاً للعملية التصنيعية فيتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسية . التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات .

وهكذا في الشركات الصناعية يصمم البناء التنظيمي على حسب عمليات الإنتاج الرئيسية ، فمثلا مصنع النسيج يمكن أن تقسم وحداته التنظيمية إلى : (قسم الغزل ، قسم النسيج ، الصباغة ، التجهيز والشحن) . والشكل (٢ – ٣) يوضح الخريطة التنظيمية على أساس العمليات .



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

١. **المزايا :**

١. الاستعادة من التخصص التقني للآلات والمعدات المستخدمة في كل إدارة وكذلك الأيدي العاملة والمتخصصة .
٢. تحقيق الربح الاقتصادي وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية .
٣. تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم .
٤. يبسط ويسهل عملية التدريب .

٢. **العيوب :.**

صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام .

١. استقلال الأقسام قد يسهل تنسيق العمل المطلوب لتطوير الإنتاج إلا أنه يؤدي إلى استقلال الأقسام عن بعضها البعض .
٢. صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة (المراحل أو العمليات الصناعية المختلفة .
٣. صعوبة إيجاد أشخاص يمكن أن يعتمد عليهم في المناصب العليا في الإدارة .

البناء حسب العملاء :

يمكن تجميع النشطة في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم الشركة فتتولى كل إدارة أو قسم بجميع الأنشطة الخاصة بالعملاء لسلعة ما بخدمة معينة كاستجابة لعملاء المنظمة الرئيسيين . ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التي تقدمها المنظمة وتستخدم هذه الطريقة في البنوك فإدارة القروض بالبنك تقوم بتقويم القروض للأغراض الصناعية ، التجارية والزراعية حيث يتم تقديم الخدمة للعميل من قبل واحد من الموظفين . حسب الغرض الذي يرغبه العميل.

المزايا :

١. يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء . مما يؤدي إلى جودة المنتج أو الخدمة المعرفة للعميل .
٢. كما أن بعض محلات الملابس الكبيرة تقسم المحل إلى قسم للأطفال ، قسم للنساء ، وقسم للرجال . وهكذا الشكل (٢ – ٣) يوضح الخريطة التنظيمية للتقسيم الإدارات حسب العملاء .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

العيوب :-

١. احتمالات ظهور طاقات عاطلة من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المتخصصة خلال فترة انخفاض الطلب مما يؤدي إلى زيادة التكاليف .
٢. صعوبة تنمية وتطوير أداء العاملين في غير هذا التخصص الوظيفي لنوعية العملاء .
٣. صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة .

التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية :

تركز المنظمة معظم نشاطاتها لإشباع رغبات المستهلكين في المنظمة التي بها وحينما يزيد نشاطها عن احتياجات المنطقة ، فإن المنظمة تحاول أن تسعى لافتتاح أسواق في مناطق أخرى . وحيث إن المسافة بين هذه المناطق يمكن أن تجعل من مهمة الإدارة أمراَ صعباً فتلجأ المنظمات إلى تقسيم الموارد في إدارات على أساس المناطق الجغرافية ويعتبر هذا النوع من التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية شائقاً بالنسبة للمنظمات التي تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة . الشكل (٢ – ٥) التالي عبارة عن خريطة تنظيمية تمثل هيكلاً تم تأسيسه على أساس المنطقة الجغرافية .

المزايا :

١. سرعة اتخاذ القرار لمدراء الفروع نظراً لعدم المركزية .
٢. تأخذ هذه الطريقة في الاعتبار العوامل المحلية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار .
٣. معرفة كل مدير فرع باحتياجات المنطقة إلى يتواجد بها .
٤. توفير خدمة سريعة بأقل التكاليف .
٥. تسهيل تنسيق الأنشطة على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة .
٦. تكسب هذه الطريقة مد راء الفروع الخبرة والتجربة الجيدة .

العيوب :-

١. صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق .
٢. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى .
٣. صعوبة الرقابة بالنسبة للإدارة العليا على باقي الفروع المنتشرة بالمناطق الجغرافية
٤. قد يسئ مديرو المناطق استخدام السلطات الموجة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

التنظيم حسب السلع والخدمات :

يتم استخدام هذا الأساس في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة .

وبناء على هذه الطريقة تجمع كل الأنشطة المتصلة بمنتج معين في مجموعة واحدة أي وحدة إدارية مستقلة . من الإدارات الأخرى لكل منتج .

وتوجد في كل وحدة إدارية أقسام تمارس الأنشطة التي يلتزم بها صنع المنتج أو تقديم الخدمة من الشراء والتمويل . وعادة ما يكون هذا النوع من المنتج شائعاً بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد من السلع المختلفة . فمثلاً شركة جزال إليكتريك قسمت إداراتها حسب السلع المنتجة ، الشكل (٢ – ٥) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس السلعة .

المزايا :

١. يساعد على التخصص وإتقان العمل نظراً للتعامل مع منتج من نوع واحد .
٢. يحدد مسئولية تحقيق الأرباح على مستوى القسم .
٣. توفير فرص لنمو وتوزيع المنتجات والخدمات .
٤. يحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية .
٥. تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة .

العيوب :

١. الصعوبة في التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج .
٢. احتمال عدم توافر المهارات الكافية للإشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة .

أشكال الهياكل التنظيمية :

بعد أن يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام فإنها ترتب في هيكل تنظيمي لتقديم معلومات مفيدة عن التنظيم الإداري داخل المنظمة وتأخذ هذه الهياكل أشكالاً متعددة على النحو التالي :إن الخريطة التنظيمية بين الوظائف الرئيسية في المنشأة والعلاقات بين هذه الوظائف وتوضيح خطوط السلطة الرسمية والمسؤولية . وكذلك توضيح عدد المستويات الإدارية ، وتوضيح العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات، وتعرف العاملين برئيسهم المباشر، وتساعد الزائرين خارج المنظمة في التعرف على أقسامها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل الهرمي :

وهذا الشكل يمثل الترتيب السائد في الهياكل التنمية وفيه يستخدم خطوط السلطة الرئيسية من، ثم النزول بشكل تدريجي المراكز الدنيا (الوظائف التشكيلية) والشكل (٢ – ٦) يوضح الشكل الهرمي والذي يستخدم إلى حد ما شكل التقليدي حيث توجد قلة من الوظائف في المستويات العليا، والعديد من الوظائف في القاعدة.

الشكل الدائري :

وهذا الشكل تكون فيه الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول المدير العام . الذي يمثل مركز الدائرة أعلى مركز في التنظيم . وكلما اقترب المنصب الإداري من مركز الدائرة زادت أهمية هذا المنصب . والشكل (٢ – ٧) يوضح الشكل الدائري للتنظيم .

الشكل الأفقي :

ترتب الخريطة من اليمين إلى اليسار بحيث تنساب السلطة من اليمين إلى اليسار . حيث إن المستويات الإدارية العليا تكون أقصى اليمين والمستوى الأدنى في أقصى اليسار . كما يوضحه الشكل رقم (٢- ٨).

السلطة والمسؤولية : Authority and Responsibility

يستخدم تعبير السلطة بمعاني مختلفة بين الكتاب في الإدارة . فقد عرفها هربرت سايمون بأنها (السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين ، فيما عرفها فايول بأنها (الحق الشريكين في إصدار الأداء والقوة في اختيار الآخرين على تنفيذها ، أما شسز رنارد يعرفها (بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها) ويتضح من التمارين السابقة أن هناك اتفاقا بين المنظرين في الفكر الإداري على أن مفهوم السلطة ينطوي على القوة أداء الحق في التصرف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين والتأكد من تنفيذها . سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل ما أو الامتناع عنه والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المدراء . فعن طريق السلطة يستطيع المدير ممارسة مسؤولياته واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة . وتتفاوت سلطات المدراء في المنظمة وفقاً للمستوى الإداري الذين يشغلونه في هيكل المنظمة .

باستعمال السلطة من قبل المدراء في المنظمة لا تعني إجبار واستعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال . كما أن المدير ليس له الحق المطلق في إصدار ما

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يشاء من أوامر وقرارات لأن هناك اعتبارات وقيوداً للسلطة الإدارية بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي ، وتتمثل القيود الداخلية في المنظمة على النظام الأساسية للمنظمة وكذلك أهداف المنظمة وسياستها العامة . فلا يستطيع المدير أن يتجاوزها عندما يتخذ قراراً ما في المنظمة .

أما القيود الخارجية التي لا يستطيع المدير تجاوزها فتتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة وكذلك العادات والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة المحيطة بخارج المنظمة .

مصادر السلطة (Sources of Authority)

هناك ثلاث نظريات رئيسية تحدد مصادر السلطة يستخدم الفرد سلطته منها :

١. **السلطة الرسمية The formal theory of Authority**

تؤكد هذه النظرية أن مصدر السلطة يكون من حق الجهة المالكة للمنظمة أو المشروع. فيحق للمالك إصدار القرارات واستخدام إمكانيات المنشأة المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة . وهذا الحق تضمنه القوانين والتشريعات والأعراف الاجتماعية . ففي منشأة الأعمال كالشركات الكبيرة المتكونة من مجموعة من المساهمين يستمر رئيس مجلس الإدارة منهم سلطته بحكم كونهم ملاك المنشأة (الشركة) ويستمد المدير العام سلطاته من رئيس مجلس الإدارة ، وهكذا تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى .

٢. **نظرية قبول السلطة Acceptance theory of authority**

بموجب هذه النظرية يستمد المدير سلطته من مرءوسيه وليس من رؤساءه ففي نظرية شستر برنارد (Chister I . Barnard) أن السلطة تأتي من أسفل . إذ لا يكتسب المدير السلطة ما لم يقبلها وينفذها المرؤوسون ويستمدون بهذه السلطة فالسلطة بموجب هذه النظرية تستمد قوتها من قبول المرؤوسين للتوجيه الصادر من المدير .

٣. **نظرية السلطة الشخصية Personal Theory of Authority**

بموجب هذه النظرية يكتسب الفرد سلطته تجاه الآخرين عندما يمتلك هذا الشخص المهارة والخبرة والإخلاص في مجال عمله فيكون قادراً على إبداء الآراء والأفكار والإرشادات القيمة التي ترفع من أداء عمل المنظمة . ويقبل الآخرون آراءه ويعملون بها فعندئذٍ تصبح له سلطة عليهم ، رغم أن هذا الفرد لا يملك سلطة رسمية عليهم بحكم وضعه الوظيفي .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أنواع السلطة الإدارية Types of Authority

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع

السلطة التنفيذية Line Authority

تعتبر السلطة التنفيذية أهم أنواع السلطة في المنظمة ، فهي السلطة التي تصدر القرارات والأوامر . مثال على ذلك المدير عندما يمارس سلطته على مرءوسيه . فالمدير يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة من أعلى إلى أسفل كما يوضحها الشكل (٢- ٨)

السلطة الاستشارية (Staff Authority)

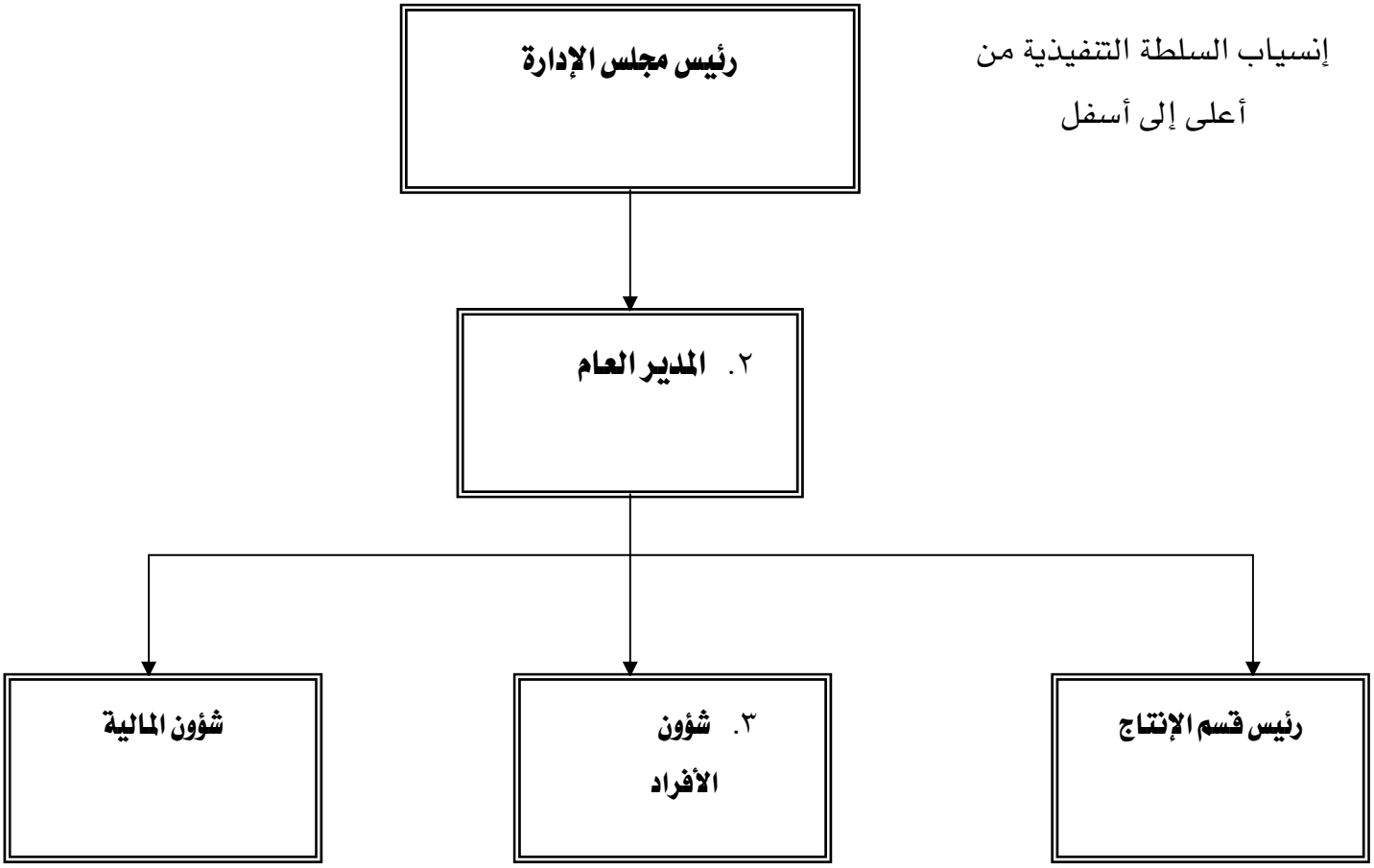
تقدم السلطة الاستشارية النصح والشورى والمعلومات لصانع القرار في المنظمة دون حق إصدار الأوامر والرقابة . والاستشاريون عادة ما يكونوا أفراداً متخصصين أو أصحاب خبرات معينة . تستفيد المنظمة من آرائهم وتوصياتهم واقتراحاتهم ، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي في المنظمة ، والشكل (٢- ٩) يوضح علاقة السلطة التنفيذية والعلاقات الاستشارية في المنظمة .

السلطة الوظيفية :

بمقتضى هذه السلطة يفوض الأفراد أو إدارة استشارية أو تنفيذية لممارسة عمليات محددة تطبيقات ، أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج في مجالات يشرف عليها مدير آخرون في أقسام أخرى في المنظمة ، يستمد المدير سلطته عن طريق الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم كما في الإدارات التنفيذية . فمثلاً مدير شؤون الموظفين يفوض من قبل الإدارة في تعيين الراغبين في العمل وطريقة اختيارهم وإجراء الاختبارات في التقييم لإدارات أخرى في المنظمة . كإدارة الإنتاج والإدارة المالية والمبيعات والتسويق .. وغيرهم لممارسة سلطة وظيفة على هذه الإدارة وفي نفس الوقت يمارس مدير شؤون الموظفين سلطة تنفيذية بالنسبة للعاملين في إداراته والشكل (٢- ١٠) يوضح ذلك . وتختلف السلطة الوظيفية عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق لصاحبها في إصدار الأوامر . وتختلف عن السلطة التنفيذية في أن المدير لا يستعمل سلطته لوظائف معينة ومجالات محددة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

إنسياب السلطة التنفيذية من أعلى إلى أسفل



رابعاً : سلطة اللجان Committee Authority

تشتمل اللجنة على مجموعة من الأفراد يجتمعون بصفة رسمية لمناقشة قضايا خاصة بالمنظمة ويتم الاجتماع بصفة دورية على فترات قصيرة نسبياً كل أسبوع أو أسبوعين أو على فترات طويلة نسبياً كل ثلاثة أشهر أو أكثر .

وقد تكون هذه اللجان رسمية حينما تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعهد لها مهام وصلاحيات محددة . وقد تكون غير رسمية حينما يتم تشكيلها بصفة غير رسمية من قبل أحد المديرين لمساعدته في إنجاز مهام معينة .. وقد تكون لجنة تنفيذية إذا كان لها حق إصدار القرار ، واستشارية إذا اقتصر عملها على تقديم التوجيهات والنصائح وقد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة بناء على طبيعة العمل الذي تقوم به ، ولا يقتصر وجود اللجان في التنظيم على المستويات الإدارية العليا بل غالباً ما توجد في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في التنظيم ويحقق باستخدام اللجان مزايا عديدة فهي وسيلة لخلق أفكار جديدة وذلك لاختلاف خبرات وتخصصات أعضاء اللجنة وكذلك وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات التي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تساهم في رفع أداء العمل ، ،أهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة مادياً واتخاذ القرارات من اللجان يستغرق وقتاً طويلاً .

تفويض السلطة Delegating Authority

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم. فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام ربما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إلماماً تاماً بتفاصيل العمل المختلفة حتى وأن وجود فرد قادر على ذلك مكن ويجد الوقت الكافي للقيام بجميع وظائف الإدارة بشكل فعال ، لذا فإن المدير العام يفوض سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ دائماً بسلطته الشاملة فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم .

ويعرف التفويض بأنه منح أو إعطاء السلطة من إداري لأخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى بهدف تحقيق واجبات معينة منهجية السلطة اللازمة لتحقيق هذه الواجبات . .

يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرءوسيه ومقدارها . على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسئوليته تجاه أعمال من يفوضهم فالمسؤولية لا تفوض عند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرءوسيه ويجب أن يراعي عدة مبادئ في تفويض السلطة وأهم هذه المبادئ :

١. تحديد واجبات المرؤوس .
٢. منح المرؤوس السلطة اللازمة للقيام بهذه العمال .
٣. التزام المرؤوسين بالقيام بتحقيق هذه الواجبات أمام الرئيس .

خطوات في عملية التفويض :

يتم التفويض السلطة من المديرين إلى مرءوسيهم إما شفوياً أو كتابياً ، يفضل أن يكون التفويض كتابياً للأسباب التالية :

١. يستطيع الموظف المفوض إليه بإنجاز عملية ما أن يفهم أبعاد السلطة المفوضة إليه ومجالات التفويض لأنها مكتوبة ويستطيع الرجوع إليها نفس الحال كتابياً .
٢. عدم ممارسة المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر الذي فوض له كتابياً
٣. عدم إغفال الموظف لبعض المهام التي تفوضه السلطة لإنجازها .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأسباب التي تمنع المدير تفويض السلطة :

١. اعتقاد المدير أنه يمارس سلطته بشكل مرض جداً فلا يحتاج إلى أن يفوض من سلطه إلى أي أشخاص آخرين .
٢. تخوف بعض المد راء من أن المرؤوسين لا يقومون بأداء الوظيفة بشكل حسن .
٣. تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة .
٤. عدم وجود رقابة وظيفية لضبط السلطة المفوض وقياسها .
٥. عدم ثقته بمرءوسيه واعتباره أكفأ الناس للقيام بالعمل .
٦. عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين لتفويضهم السلطة .

عقبات تفويض السلطة المعلقة بالمرؤوسين :

١. تخوف المرؤوسين من قبول السلطة المفوضة لهم خوفاً من الفشل في اتخاذ القرارات .
٢. عدم الثقة بالنفس وذلك بسبب قلة الخبرة في استعمال السلطة المفوضة لهم .
٣. عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة .
٤. اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بزملائهم .

مزايا التفويض السلطة :

١. إعطاء مزيد من الوقت للمدير لإنجاز مهام العمل .
٢. تحقيق الشركة في اتخاذ القرار .
٣. إحساس الموظف بأهميته وبالتالي زيادة أدائه في العمل .
٤. السرعة في اتخاذ القرار .
٥. تأهيل الموظفين وتدريبهم وإعدادهم كي يصبحوا مديرين في المستقبل .

المركزية واللامركزية {Centralization and Decentralization

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطا كبيراً بمسألة تفويض السلطة . وتعنى المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة . أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارة العليا .

أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة. أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

في الحياة العملية لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية مسألة نسبية . ففي كل تنظيم مركزية ولا مركزية في نفس الوقت .

يتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما :

١. زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل .
٢. زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا .
٣. انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة .
٤. ازدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارة الدنيا .
٥. كلما كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية .
٦. لفة نقل عمليات مراجعة القرارات .

أولا : مزايا المركزية واللامركزية :.

المزايا الهامة للمركزية :

يحقق تطبيق المركزية عدداً من المزايا أهمها :.

١. تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة .
٢. يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة .
٣. تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية .
٤. تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة .
٥. تخفيض من ازدواج الوظائف لأدنى حد .
٦. تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة .
٧. تناسب المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية .

ثانياً :.مزايا تطبيق اللامركزية :

تحقق اللامركزية عدد من المزايا أهمها :

١. سرعة اتخاذ القرار.
٢. تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة إلى الإدارة الأخرى .
٣. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٤. زيادة رضى العاملين بالمنشأة نظراً لاشتراكهم في عملية صنع القرارات التي يقومون بتنفيذها .
٥. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة .
٦. انعدام الفجوة بين صانع القرار ومنفذ القرار .
٧. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة.
٨. تخلق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق .
٩. تنمية المهارات والقدرات الإدارية لإعدادهم وتأهيلهم لاستعلام وظائف إدارة عليا في المستقبل .

تحديد درجة اللامركزية Determining Degree of Decentralization

إن من أهم العوامل المحددة لدرجة اللامركزية السلطة التي يمكن استخدامها في المنظمة ما يلي :-

١. حجم المنظمة . تتطلب المنظمات كبيرة الحجم درجة أكثر من اللامركزية عنها في المنظمات الصغيرة .
٢. تكلفة القرار وأهمته . كلما زادت أهمية القرار بالنسبة للمنظمة ككل زاد احتمال اتخاذ هذا القرار من قبل الإدارة العليا ، أي مركزية القرار .
٣. السيادة الموحدة . تتجه الإدارة إلى المركزية في بعض الأحيان عندما يجد المسئولون في المنظمة أنه لا بد من قرارات تعمل على توحيد العمل ، كالقرارات المتعلقة بأوقات الإجازة للعاملين والقرار المتعلقة بنوعية الإنتاج والأسعار .
٤. تاريخ المنشأة . كثيراً ما تتوقف مسألة مركزية ولا مركزية السلطة على منشأة المنظمة . فالمنظمة التي توسع نشاطها من الداخل تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة ، بنما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل إلى بوضوح نحو استخدام اللامركزية في السلطة .
٥. وجود الكفاءات الإدارية تتجه المنظمة إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءات إدارية عالية ، والعكس صحيح .
٦. فلسفة الإدارة تتجه الإدارة إلى المركزية . إذا كان المسئولون في الإدارة العليا لا يحبذون تفويض سلطاتهم ويرغبون في الاحتفاظ بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية أو لعدم ثقتهم بالمرؤوسين أو لأسباب أخرى .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

٧. الانتشار الجغرافي . المنظمات التي لديها فروع منتشرة جغرافية تتجه في الغالب إلى اللامركزية في السلطة وذلك بسبب البعد الجغرافي .
٨. الرقابة . يتأثر مقدار اللامركزية بمقدار الوسائل الرقابية التي يمكن بواسطتها التأكد من أن السلطة استخدمت لتحقيق أهداف المنظمة .
٩. المنتج . تتجه بعض المنظمات ذات المنتجات المتعددة نحو اللامركزية لإتاحة فرصة حرية التصرف المناسب للإدارات المسئولة عن صنع القرارات .

اللجان committees

تصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم وهي من أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لتمكين أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع البعض كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك.

ويمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد المعنيين أو المنتفعين للقيام بمهام معينة قد تكون هذه المهام تنفيذية أو استشارية تهم إدارة المنظمة . ولا يوجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة إلا أن بعض منظري الإدارة يرى أن لا تكون اللجنة فعالة إذ قل عدد أعضائها عن خمسة أفراد ولا يزيد عن ستة عشر فرداً .

وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية اعتمادا على نوع السلطة التي تتمتع بها هل هي دائمة أو مؤقتة أو رسمية أو غير رسمية ، تكون اللجنة أو تتكون رسمية حينما تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة .

مزايا استخدام اللجان . :

١. وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق تبادل الآراء مع أفراد اللجنة .
٢. تعتبر اللجان وسيلة لتبادل المعلومات وخلق روح التعاون يعطي فرصة للتشاور ودراسة المشاكل من وجهة نظر متعددة .
٣. تستخدم كأداة فعالة لتدريب الأعضاء .
٤. الرأي الجماعي المتكامل .

عيوب اللجان :

١. البطء في العمل وارتفاع التكلفة .
٢. التأخر في اتخاذ القرارات .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

٣. إمكانية عدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط .

٤. إمكانية التأثير على القرارات إذا انفرد أحد الأعضاء بالضغط لاتخاذ قرار معين وذلك لتمتعه بمركز للقوة داخل المنظمة أو خارجها .

إلا أنه يمكن التغلب على بعض هذه العيوب عن طريق ما يلي :

١. تحديد هدف اللجنة.
٢. تحديد نوع العمل المطلوب .
٣. تحديد الوقت اللازم لاتخاذ العمل.
٤. حسن اختيار أعضاء اللجنة.
٥. حسن اختيار رئيس اللجنة أو مقررها .
٦. جعل قرارات اللجنة تصدر بالأغلبية .
٧. تحديد مسؤوليات اللجنة .
٨. تحديد علاقة اللجنة باللجان الأخرى .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الأسئلة

١. .تحدث عن أهمية التنظيم ؟

٢. اذكر مبادئ التنظيم ؟

٣. من مبادئ التنظيم السلطة والمسئولية وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة . اشرح هذه المبادئ بالتفصيل ؟

٤. اذكر خطوات التنظيم واشرح اثنين منها .؟

٥. قارن بين الهيكل التنظيمي الجغرافي والوظيفي ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

القيادة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الوحدة الخامسة : القيادة

الجدارة : معرفة القيادة وطبيعتها.

الأهداف :

١. معرفة ومفهوم القيادة .
٢. تحديد أنواع القيادة .
٣. إدراك مصادر قوة ونفوذ القائد .
٤. تحديد أنماط القيادة الإدارية وخصائص كل نمط إداري .
٥. معرفة نظريات القيادة الإدارية .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠ ٪ .

الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة : ساعتان.

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :

١. استخدام وسائل تعليمية حديثة (جهاز العرض ـ الشفافيات)
٢. المناقشة المباشرة بين الأستاذ والطلبة .
٣. حلقات نقاش دراسية .
٤. دراسات حالات عملية .
٥. الرجوع إلى المراجع في موضوع القيادة الإدارية .

متطلبات الجدارة : التخطيط والتنظيم.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الفصل الأول القيادة

مقدمة :

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة . والقيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر ، أي العلاقة هنا القائمة بين الرئيس بمرءوسيه ورؤسائه . ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين ودفعهم للعمل باتجاه معين لذا فإننا سوف نتناول في هذا الفصل .

تعريف القيادة :

يعرف كونتر ودنيل(Koontz and Dennell) القيادة بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها .

أما هايمان وهليبون () فيعرفان القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم .

ومهما تعددت التعريفات للقيادة فإن هناك اتفاقا بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشمل على العناصر التالية:

قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية .

إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين .

أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له .

هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه .

الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها .

مصادر قوة القيادة:

تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي ويمتلك القدرة على الأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة .

قوة التأثير على الأفراد تأتي من مصادر متعددة على النحو التالي :

القوة الشرعية أو القانونية : وتستمد هذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة .

قوة الإكراه والإجبار . وتستمد هذه القوة نتيجة إدراك المرؤوس أن المؤثر يمتلك القدرة على التأنيب والعقاب المادي أو المعنوي إذا ما قصر الموظف في علمه .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قوة المكافأة . تعتمد هذه القوة على حفز الآخرين مادياً مثل الرواتب والمكافأة والعلاوات والجوائز إذا قام بعمله على الوجه المطلوب .

قوة الخبرة . مصدر هذه القوة الخبرة التي يمتلكها القائد يستطيع من خلالها التأثير على لآخرين .

قوة الإعجاب . ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية .

أنواع القيادة :

تتعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرءوسيه وحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة .

ويمكن أن نصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع :

القيادة الديكتاتورية :

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة . ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.

القائد الأوتوقراطي (المتسلط)

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخوله له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين . ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة . ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلطاً على مرءوسيه . كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرءوسيه بما يريده .

القائد الديمقراطي .

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات ، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرءوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل .

القيادة الشخصية :

تزاول القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً من القائد ، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية .

القيادة الأبوية :

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ويتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له . ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم . يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم .

القيادة غير الرسمية .

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي . وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد .

نظريات القيادة :

هناك العديد من نظريات القيادة نستعرض أهمها على النحو التالي :-

أولا : نظريات السمات (الصفات)

ترتبط هذه النظرية ارتباطا قويا بنظرية " الرجل العظيم " القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثة وليست مقتبسة . وفقاً لهذه النظرية القائد يولد ولا يصنع أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والثقة بالنفس والطموح والصبر والمبادأة والقدرة الحسنة ، والمهارة اللغوية وتقدير المسئولية يعتبر قائداً حيث إن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس ولا يمكن اكتسابها عن طريق التعليم و أو التدريب .

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تضع قائدا ناجحا . سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العامية الثانية .

أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبار صحة هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد صفات القائد الناجح والتي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التميز بين القادة والسبب في ذلك إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها عدة على مرءوسيه .

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية .

إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أهملت دور المرءوسين في إنجاح عملية القيادة فالدراسات الحديثة أثبتت أن للمرءوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد . وكذلك طبيعة التنظيم والعمل .

إهمال العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح والفشل .

لا يوجد سمة واحدة مشتركة بين القادة .

مميزات هذه النظرية .

قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة . وعلى السمات اللازمة لنجاحهم .

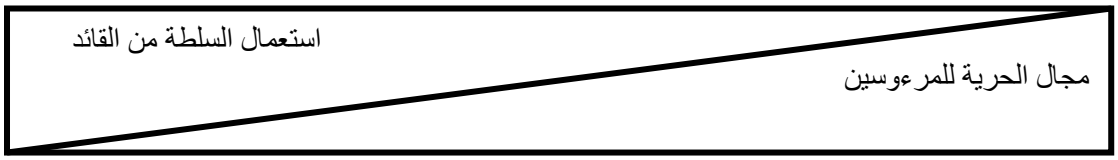
ثانياً :- نظريات السلوك Behavior theories

تهتم هذه النظرية بسلوك القائد . ويفترض هذه النظرية أنه من الممكن تنمية وتطوير سلوكيات القائد . اعتمدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى آوائل الستينات . وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد في العمل . ومن أهم هذه **النظريات :-**

نظرية استمرارية القيادة (تاشيوم وشميث)

تعتمد هذه النظرية على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث مشاركة القائد والمرءوسين . فتراوح أنماط القيادة من نمط القيادة المركزة حول القائد فينفرد باتخاذ القرارات وتحديد السلطة والرقابة الشديدة على المرءوسين ويكون بأقصى اليسار كما يوضحه الشكل التالي

القائد الديمقراطي القائد الأوتوقراطي



ففي الطرف الأيمن يترك القائد مجال الحرية للمرءوسين في المشاركة واتخاذ القرار وبين هذه الطرفين يوجد عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط حيث يشارك فيه كل من القائد والمرءوسين في عملية اتخاذ القرار .

نظرية ليكرت Likert Theory

استطاع ليكرت وزملاءه نتيجة الدراسة التي تمت في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة متشجان أن يميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي :-

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

النظام التسلطي الاستغلالي :.

يتصف القائد هنا بدرجة عالية من المركزية ، لا يثقون بالأفراد ويحفزون العاملين بالخوف والإكراه والعقاب . ويتخذ القائد كل القرارات دون الرجوع إلى رأي المرءوسين .

النظام التسلطي العادل :

ويشبه هذا النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمع أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار تحت رقابته ، ويستخدم الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد لدفع الأفراد للعمل .

النظام الديمقراطي الاستشاري : .

يثق القائد هنا في المرءوسين ويستفيد ممن آرائهم في عملية اتخاذ القرارات ويحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة ويفوض قدراً كبيراً من سلطته .

النظام الديمقراطي بالمشاركة :

يثق القائد بمرءوسيه ويسمح لهم بالمشاركة الكاملة في صناعة القرار داخل المنظمة ويتخذ في الغالب القرارات بالإجماع أو بالأغلبية. وقد وجد أن القادة الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية العاملين مرتفعة وكفاءتهم عالية مما يزيد من فعالية أداء المنظمة .

نظرية الشبكة الإدارية .

قدم كل من (بليك وموتون)

نظرية للقيادة تعتمد على جانبين لسلوك القائد هما

أ- الاهتمام بالأفراد

ب- الاهتمام بالعمل والإنتاجية .

وقد أوضح الباحثين هذا الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد ، أما المحو ر الأفقي فيهتم بالعمل والإنتاج . والشبكة قسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعتبر رقم ٩ على أعلى درجة من السلوك . وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيات ذلك الموقع كما يلي :.

النمط الأول (١ – ١) يتميز نمط القيادة فيه بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والعمل والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة ؛ فالقائد يبذل الحد الأدنى من العمل من أجل المحافظة على وظيفته في المنظمة .

النمط (١- ٩)

يركز القائد على الإنتاج والعمل دون مراعاة للعاملين في المنظمة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

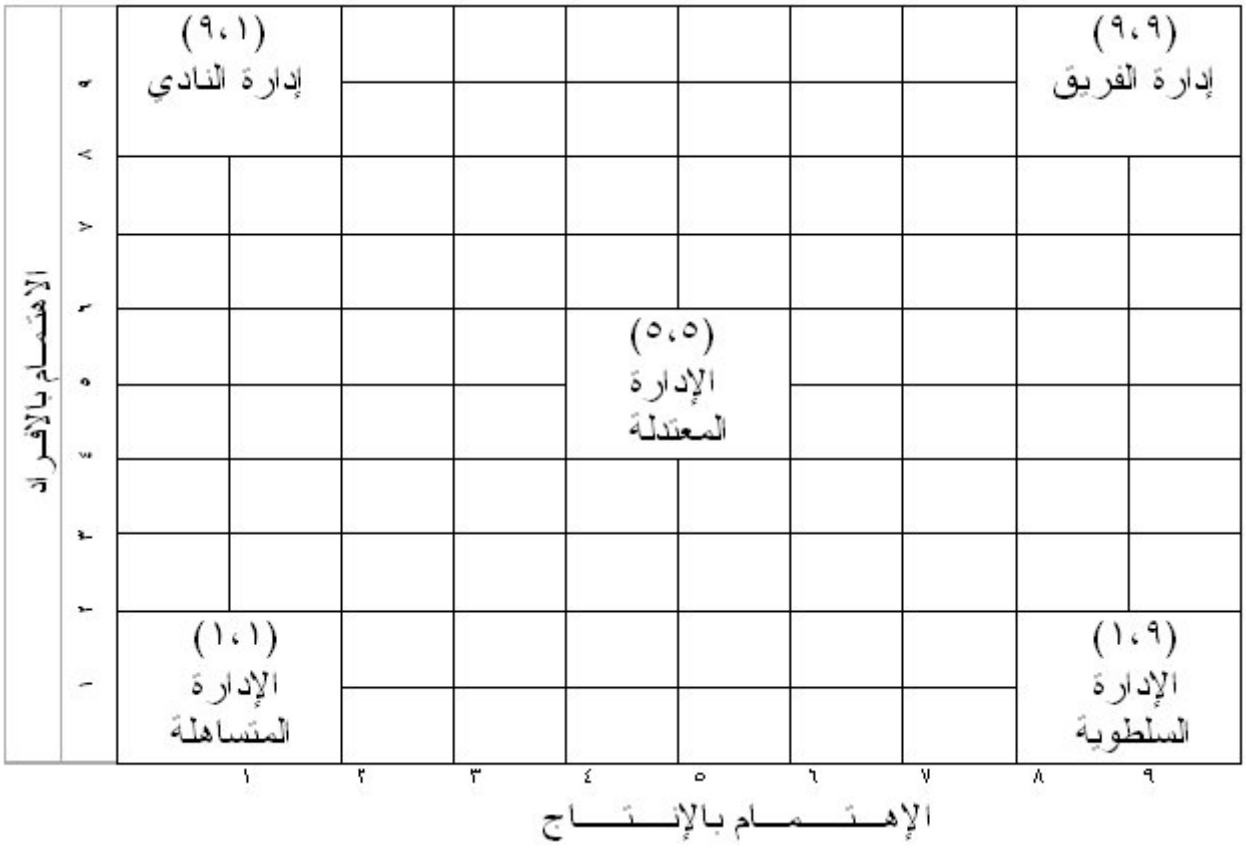
النمط (٥- ٥)

يهتم القائد بكل من الأفراد والعمل بشكل متواز، وهو مدير الحل الوسط ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى .

النمط (٩- ٩)

يعتبر أفضل نمط للقيادة . لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الأفراد والعمل عن طريق خلق روح الفريق في العمل والحصول على نتائج جيده عن طريق بقاء علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة .

الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون .



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاهتمام بالإنتاج

ثالثاً :- النظرية الظرفية (الموقفية)

يعتمد مفهوم هذه النظرية على أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة . لذا يتوقف نجاح القائد على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف والتابعين . ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

ق ن = و (ق ، ت ، م)

حيث إن ق ن تعني القيادة الناجحة ، (و) تعني الوظيفة ، (ق) تعني القائد ،(ت) التابع،(م) الموقف، كل من القائد ، التابع ، والموقف ملائماً الواحد للآخر كي تكون القيادة ناجحة ، فالموقف مهم في عملية التأثير على القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما كلف به .

ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية كما ذكرها عدد كبير من الباحثين .

١. تاريخ المنظمة .
٢. عمر القائد وخبرته .
٣. المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .
٤. المناخ النفسي السائد داخل المنظمة .
٥. نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد .
٦. حجم الجماعة المقادة .
٧. ثقافة المرءوسين .
٨. الوقت المطلوب لاتخاذ القرار .

يرى فيدلر من خلال دراساته وأبحاثه أنه لا يوجد نمط واحد في القيادة واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أوفاشل في كل الأوقات. أكد فيدلر على أن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثقافته

متغيرات في الموقف هي :.

علاقة القائد بالمرءوسين : وهذه تعبر عن مدى العلاقة بين القائد والمرءوسين فكلما كانت العلاقة قوية بين الطرفين كلما كان هناك قبول من المرءوسين للقائد .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تنظيم العمل . أي وضوح مهام العمل المطلوب إنجازه من العاملين ومسئولية كل فرد في المنظمة .

قوة منصب القائد . يشير هذا المتغير إلى السلطات والصلاحية الممنوحة للقائد والتي يستطيع من خلالها أن يفرض على مرءوسيه تنفيذ الأوامر والتعليمات عن طريق الثواب والعقاب .

تقييم نظرية الموقف :

لقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على المرءوسين وإبرازه كعامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص . إلا أن أبرز الانتقادات التي وجهت لها ، أنها تجاهلت أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لمواجهة موقف معين ، كما أنه لا يوجد اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم .

صفات القائد الفعال :

تستلزم القيادة عدداً من الصفات والخصائص وتواجد هذه الصفات في شخص ما لا تعنى أنه قائداً ناجحا كما أوضحنا سابقا ولكن أيضا نحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضا الموقف أي المكان والوقت المناسب ، ويمكن باختصار ذكر بعض مواصفات القيادة على النحو التالي :-

١. الطاقة الجسمية والعقلية . كي يتمكن القائد من مزاولة عمله .
٢. الاستقرار . يكون بعيدا عن الانفعالات النفسية ، وبعيداً عن الغضب والانفعال وواثقا بنفسه .
٣. القدرة على التخطيط والتطوير .
٤. القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي .
٥. القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرءوسيه .
٦. العلاقات الإنسانية الجديدة . المعرفة بالسلوك الإنساني كي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة .
٧. الموضوعية . يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرءوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٨. المهارة في الاتصال ، الاتصال مهم في عملية حث الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل ، فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح ولديه القدرة على تلخيص أراء الآخرين بدقة وتحديد أهم النقاط .

٩. الدافع الشخصي . الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة .

١٠. المهارة الاجتماعية . قدرة القائد على العمل مع المرءوسين والمستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم .

١١. المقدرة الفنية . مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول : عرف القيادة وبين طبيعتها ؟

السؤال الثاني : ـ اذكر أهم أنواع القيادة مع شرح موجز لكل من القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية ؟

السؤال الثالث : ـ ناقش وحدد مصادر قوة القائد ؟

السؤال الرابع : ـ ما هو في رأيك الصفات الواجب توافرها في القائد كي يكون قائداً ناجحاً .؟

السؤال الخامس : ـ ما هو نمط القيادة المستخدم في الحالات التالية :

١- يتخذ المدير القرارات بنفسه ويطلب من المرؤوسين تنفيذها .

٢- يفوض المدير قدراً كبيراً من سلطته ويستفيد من المرؤوسين عند اتخاذ القرارات ؟

٣- يسمح المدير بمشاركة المرؤوسين الكاملة في عملية اتخاذ القرار ويتخذ الآراء في الغالب بالإجماع أو الأغلبية ؟

٤- مدير يركز على كسب ورضا المرؤوسين ؟

٥- قائد ينمي مرؤوسيه ويحقق نتائج فعاله ؟

السؤال السادس : ـ هل يتساوى القادة في درجات اهتمامهم بالعمل والإنتاج والعلاقات مع المرؤوسين ، وضح ذلك بذكر أمثلة وحدد الطريقة أو النمط الأفضل ؟

السؤال السابع : ـ ما أهم معالم نظرية السلوك في إعداد القيادات ؟

السؤال الثامن : ـ اشرح كلا من نظرية السمات والنظرية الموقفية باعتبارهما من نظريات القيادة ، ثم ميز بينهما ؟

السؤال التاسع : ـ اشرح نظام الشبكة الإدارية وأي نمط تفضل مع ذكر السبب ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

الاتصال الإداري

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الوحدة السادسة : الاتصال الإداري

الجدارة : القدرة على استخدام وسائل الاتصال المناسبة وتحديد أنواع الاتصالات والمهارة المطلوبة في الاتصال الفعال

الأهداف :

١- تحديد مفهوم الاتصالات الإدارية وعناصرها
٢- تحديد طرق الاتصالات
٣- معرفة تدفق الاتصالات
٤- طريقة عملية الاتصال
٥- تحديد معوقات عملية الاتصال
٦- كيفية زيادة فعالية الاتصال
٧- أختيار وسيلة الاتصال المناسبة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الاتصالات الإدارية

أولاً: مقدمة..

يعتبر الاتصال أحد الركائز الأساسية في التفاعل الإنساني ، فعبر العصور التاريخية والثقافات المتعددة استطاعت التجمعات البشرية إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات البشرية اقتصاديا واجتماعياً وحضارياً عن طريق الإتصالات الجيدة. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية الاتصالات، سواء على مستوى التقنيات المستخدمة أو في كم المعلومات المطلوبة لأداء نشاط معين. والكم الهائل لهذه المعلومات لا فائدة منه إلا بوجود نظام فعال للإتصال يضمن الأستخدام الأمثل لمثل هذه المعلومات.

وتبدو أهمية الاتصال في المستويات الإدارية وبخاصة في المستويات الإدارية العليا حيث يقضي المدراء ما بين ٦٠٪ إلى ٩٠٪ من وقت العمل الرسمي في الاتصال.

ويعد الاتصال من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، فممارسة هذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لن تكون ممكنة ما لم يتوفر نظام جيد للمعلومات ونقلها إلى صانع القرار عن طريق ممارسة عملية الاتصال. وهكذا تبرز أهمية الأتصال في ممارسة مختلف نواحي النشاط الإداري.

وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الاتصال وطرقه وعناصر عملية الاتصال واتجاهات الاتصال، والمعوقات التي تواجه عملية الاتصال، زيادة فعالية الاتصال واختيار وسيلة الاتصال.

ثانياً: تعريف الاتصال..

هناك اتفاق تام على أهمية وجود نظام فعال للاتصال في المنظمة. ولكن هناك اختلاف على تحديد تعريف دقيق لمفهوم الاتصال، عرّفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين عملية الاتصال بأنها تبادل المعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية جيدة. وعرفها كونتز وزملاءه بأنه إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل، كذلك عرّف برادن بأنها عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة بأن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين أثنين أو أكثر عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على أشارات رمزية لها دلالات معينة يفهمها المستقبل من أجل تحقيق فهم جيد بين الأفراد. ويعتبر الاتصال أساسيا في عملية الإدارة فهو وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والتأثير على أعمال الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.

ثالثاً: طرق الاتصال..

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في عملية الأتصال وهذه الطرق ممكن أن تكون شفوية أو إلكترونية أو مكتوبة واختيار أحد هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل و المستقبل وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال.

وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الأربعة التالية:-

١- الاتصالات الشفهية:

يتم الأتصال الشفوي وجها لوجه أو بالتليفون بالتقاء المرسل بالمستقبل. أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية والاجتماعات والمؤتمرات أو إلقاء خطاب أو محاضرة على الجمهور. وفائدة الاتصال الشفوي أنه يعطي ردود الأفعال سريعة ويمكن للمرسل أن يعيد الرسالة مرة أخرى إذا لم تكن واضحة للمستقبل. وهذا النوع من أنواع الاتصال يفيد في الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجها لوجه أو المواضيع السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون.لكن من عيوب الاتصال الشفهي استغراقه وقت أطول كما في الاجتماعات وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.

٢- الاتصال المكتوب:

يشتمل الاتصال المكتوب على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات ، المذكرات ، التقارير، الاقتراحات، الشكاوي، وتتميز هذه الطريقة بأنها موثقة ومدونة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة. وتتصف أيضاً بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي. لكن من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً وينصح دائما أن تكون الكتابة بلغة سهلة وواضحة.

٣- الاتصالات غير اللفظية:

ويتم الاتصال هنا عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم. وهي تعطي دلالة واضحة عن الرضا أو عدم الرضا والموافقة أو عدم الموافقة. وأحياناً يستخدم الاتصال غير اللفظي لتعزيز الاتصالات الشفهية كحركة اليد مثلاً عند التحدث.

٤- الاتصال الالكتروني:

وهو الاتصالات الالكترونية المكتوبة عبر استخدام الحاسب الآلي كالبريد الالكتروني أو استخدام الفاكس.

٥- الاتصالات المصورة:

وتشمل الشرائح- التلفزيون- الأفلام السينمائية.

رابعاً: تدفق الاتصالات..

بشكل عام هناك ثلاثة أنواع رئيسية لتدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة:

١- اتصال نازل (أي من أعلى إلى أسفل)

يكون اتجاه الاتصال الرسمي فيه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والسياسات التي تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال ورقابة العاملين.

٢- اتصال صاعد(من أسفل إلى أعلى)

ينساب الاتصال فيه من أي نقطة في الهيكل التنظيمي إلى أعلى نقطة أخرى على الهيكل التنظيمي. ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين المرؤوسين إلى الرؤساء كرد فعل للاتصال المستقبل(من أعلى إلى أسفل) أو كمعلومات وبيانات واقتراحات ترفع للإدارة العليا في المنظمة. وهذا النوع من الاتصالات يسهم في دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية.

٣- الاتصال الأفقي

يتم الاتصال بين موظفي المستوى الإداري الواحد. كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير شؤون العاملين. وهذا النوع من الاتصال يهدف إلى التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات واللجان والمقابلات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامساً: عملية الاتصال..

تتكون عملية الاتصال من العناصر الأساسية التالية:-

١- المرسل..

ويقصد به شخص أو مجموعة أو أي مصدر آخر كالتلفزيون أو الكتاب أو الإذاعة يراد منه التأثير في الآخرين بطريقة معينة، ودلت الأبحاث والدراسات بأن المصادر الموثقة بالاتصال لها القدرة الكبيرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من المصادر غير الموثوق بها . ولكي يكون مصدر الرسالة فعالا لابد أن تكون الفكرة المراد إرسالها واضحة وتختار بالوقت والوسيلة المناسبين لتوجيه الرسالة.

٢- الرسالة..

وهي مجموعة من الأفكار أو التعليمات أو المهارات التي تصدر من المرسل لتحقيق هدف معين سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية مثل الإشارات وحركات الجسم . ولكي تحقق الرسالة أهدافها لابد أن تكون واضحة ومفهومة وتصاغ بأسلوب سهل، ترسل في الوقت والوسيلة المناسبة.

٣- قناة الاتصال..

وهي الوسيلة التي تمكن من وصول رسالة المرسل إلى المستقبل سواء كانت هذه الوسيلة شفهية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعهما معا. ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على مدى أهمية الرسالة ودرجة سرية الرسالة وكذلك عدد الأفراد المطلوب توصيل الرسالة لهم وتكلفة استخدام الوسيلة.

٤- مستقبل الرسالة..

ويقصد به الطرف المقابل الذي يتلقى الرسالة لمحاولة التأثير الصادر عن المرسل لتحقيق أهداف معينة.

٥- التغذية المرتدة..

وتعني الاستجابة لمضمون الرسالة التي تلقاها المستقبل، وعلى المرسل أن يتأكد من ان الرسالة قد فهمت وتم استيعابها من قبل المستلم وأنها قد أحدثت ردة الفعل التي يريدها. وسرعة حدوث عملية الاستجابة للرسالة تختلف باختلاف الموقف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سادساً : معوقات عملية الاتصال..

نظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات تقلل من فاعلية الاتصال ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على نجاح المنظمة، وكذلك على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة. أوضحت إحدى الدراسات بأن حوالي ٨٠٪ من الإدارة العليا يؤكدون بأن صعوبة الاتصال هي أحد المشاكل الرئيسية التي تواجههم في عملهم. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:-

١- عدم وجود خطة جيدة للاتصال. يجب ان يكون هناك هدف محدد للغرض من الرسالة قبل إرسالها بالوسيلة المناسبة.

٢- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.

٣- اختيار معاني وألفاظ غير واضحة في الرسالة مما يفتح مجال للإجتهادات والتفسيرات المختلفة.

٤- مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية المختلفة يجعلها عرضة للتحريف عند صعودها أو هبوطها.

٥- عدم توفر مهارات الاتصال الجيد، مثل مهارة التحدث أو الكتابة أو القراءة يعتبر معوقاً كبيراً في عملية الاتصال.

٦- عدم القدرة على صياغة الأفكار والمعاني بشكل جيد.

٧- العوائق الطبيعية كالتشويش والتي قد تأتي عن مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافة أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الثقافية بين كل من المرسل والمستقبل فهذه العوامل قد تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح عملية الاتصال.

٨- ضعف الإصغاء . بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد على الرغم من محاولته التظاهر بالانتباه إلا أن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

٩- عدم الثقة والخوف بين الرئيس والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في الاتصال سواء في حالة إرسالها أو فهما من قبل المرؤوسين.

١٠- الرقابة على الاتصال. حذف بعض أجزاء من الرسالة يؤدي إلى صعوبة فهم الرسالة .

سابعاً : زيادة فعالية الاتصال

١- وضوح الفكرة والتعبير عنها بشكل جيد ومراعاة المستوى الثقافي لمستقبل الرسالة

٢- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال

٣- أختيار أفضل وسائل الاتصال المناسبة للموقف

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

٤- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للمستقبل
٥- الثقة في مصدر الرسالة
٦- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة وليست عبارات عامة او مبهمة
٧- يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً وهذا بدوره يسهم في فهم الرسالة بدقة
٨- الاتصال بالوقت المناسب وهذا يتطلب أختيار الوقت المناسب للاتصال
٩- في الاتصالات الكتابية يجب أن تتم صياغة الأفكار بوضوح وإيجاز وتكتب بلغة خالية من الأخطاء الإملائية والنحوية

ثامناً : أختيار وسيلة الاتصال

لا يوجد هناك وسيلة واحدة للاتصال يمكن القول أنها وسيلة اتصال ناجحة . الوسيلة الناجحة تحددها ظروف معينة تتوقف على عدد من العوامل والاعتبارات ومن أهمها ما يلي:

١- الأسلوب الحسي المراد نقل الرسالة به . فالأسلوب السمعي يتطلب الاتصال المباشر والأسلوب البصري يتطلب استخدام الرسائل المكتوبة أو الصور .
٢- مدى العلاقة بين المرسل والمستقبل فإذا كانت العلاقة بينهما مباشرة يكون الاتصال شخصياً أما إذا كانت العلاقة غير مباشرة فيفضل الاتصال الكتابي .
٣- مدى الحاجة إلى التغذية المرتجعة . إذا كانت الحاجة إلى معلومات مرتدة من المستقبل يفضل أسلوب الاتصال الشخصي أو المباشر .
٤- أهمية الرجوع إلى الرسالة مستقبلاً. يفضل في هذه الحالة استخدام وسيلة الاتصال الكتابي.
٥- يفضل استخدام وسيلة الاتصال الشفوي أو الشخصي إذا كانت الرسالة تحتوي على معلومات سرية.
٦- عدد الأفراد المراد إبلاغهم بمضمون الرسالة. إذا كان عدد الأفراد قليلاً يفضل استخدام وسيلة الاتصال الشخصي، في حين يفضل استخدام الاتصال الكتابي إذا كان عدد الأفراد كبير .
٧- المسافة بين طرفي الاتصال . كلما كان المستقبل والمرسل في مكان واحد كان من الأيسر استخدام الاتصال الشخصي أما إذا تباعدت الأماكن فيفضل استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

التحفيز

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الوحدة السابعة : التحفيز

الجدارة :معرفة العوامل المساعدة على الحفز الإنساني .

الأهداف :

١. معرفة مفهوم الحوافز .
٢. معرفة مراحل نظرية الحاجات لماسلو .
٣. معرفة مراحل نظرية هيرزبيرج .

مستوى الإدارة المطلوب : ٩٠٪.

الوقت المتوقع للتدريب على الحفز الإنساني : ثلاث ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض ـ الشفافيات)
٢. طرح الأسئلة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب .

متطلبات الجدارة : التخطيط والتنظيم والقيادة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

١. الحفز الإنساني Human Motivation

أولا :. مقدمة

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف في البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس ، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة . هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني . ومن المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير حيث إن السلوك الإنساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في حياته اليومية .

مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مصلحة المنظمة . فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الأفراد .

ثانياً :. تعريف التحفيز Defining Motivation

يقصد بالتحفيز ، عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة . وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي .

يتفق معظم علماء السلوك بأن أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تودي بالفرد إلى قيامه بعمل سلوك معين . ومن هنا يتضح أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة .

تبدأ عملية الدافعية عند الأفراد بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص (حالة عدم التوازن) ، وهذا الشعور يدفعهم للبحث عن طريقة لإشباع الحاجة (سلوك موجه نحو الهدف) ومن ثم قد ينتهي هذا البحث بإشباع الحاجة وتكتمل دورة عملية الدفع بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها كي يوضحها الشكل التالي

وتجدر الإشارة هنا إلا أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بالإشباع وقد يكون إشباعاً كليا أو جزئياً وأحياناً تعترضه بعض القوى الداخلية أو الخارجية التي تمنعه من إشباع حاجاته مما يصيبه بالقلق والإحباط .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثاً : نظريات الحفز Motivation Theories

١. **نظرية الثواب والعقاب** Reward & Punishment يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب في عملية الحفز الإنساني ويقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل . فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية . وكانت هذه النظرية سائدة في كتابات رواد المدرسة العملية للإدارة حيث ركز على أهمية الحوافز المادية في حفز الأفراد للقيام بالعمل . على الرغم من أهمية الحوافز المادية فإن رواد المدرسة السلوكية ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير المادية .

٢. **نظرية هيكلية الحاجات لماسلو** Maslows Hierarchy of neads تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة . افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعاً للسلوك ، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه ، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً . صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي :-

أ. **الحاجات الجسمية (الفسيولوجية)** physiological needs

وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي ، حيث إنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية .

ب. **احتياجات الأمن** : Safety needs

إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد .

جـ . **الحاجات الاجتماعية** Social Needs

الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة . ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

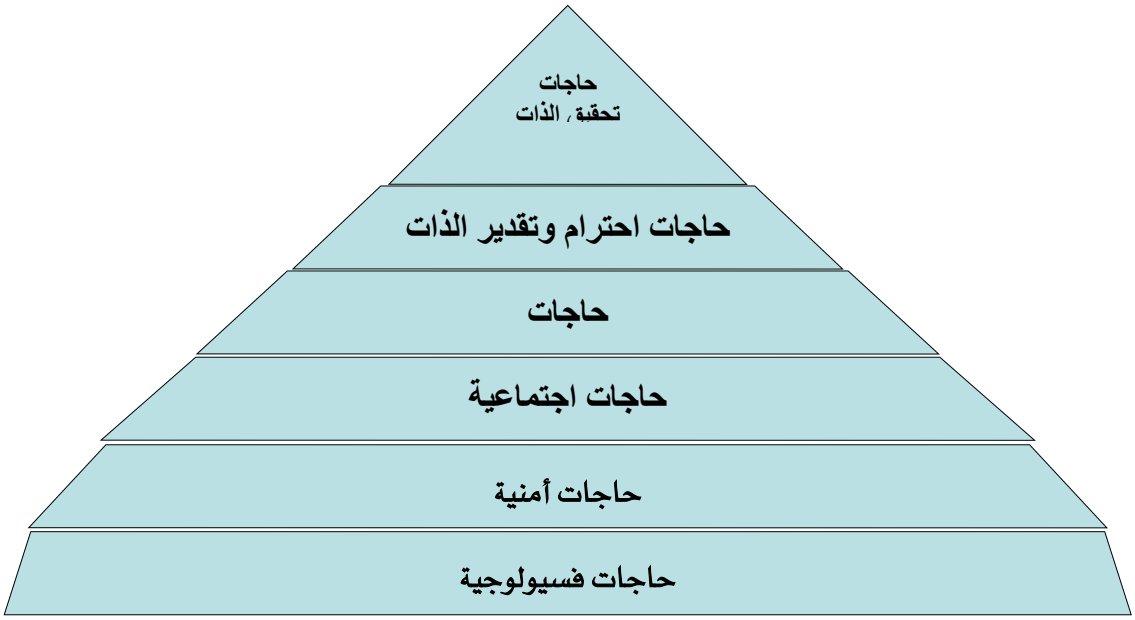
د.**احترام وتقدير الذات** Respect –Self esteem & self

يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم ، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه .

هـ. **تحقيق الذات** Self Actualization

وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع .

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات



٣. **نظرية هيرزبيرج** (**ذات العاملين**) قسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

١. **عوامل وقائية** : يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم رضى الأفراد بينما لا يعني وجودها حفز الأفراد للعمل وتتمثل هذه العوامل بأساسيات الشركة وإداراتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل .

٢. **عوامل حافزة** : تنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه كالإنجاز في العمل والمسئولية والتقدم والترقي في العمل . وإذا توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٣. **نظرية ما كليلانر في الحاجات**:

تتلخص هذه النظرية بأن هناك ثلاث حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات ، وهذه الحاجات هي:

١. **الحاجة إلى السلطة** : وهي الحاجة إلى أن يكون للفرد السلطة يؤثر فيها على الآخرين فهم يعملون دائما لممارسة التأثير والرقابة وعادة ما يسعى هؤلاء الأشخاص للبحث عن مناصب قيادية .

٢. **الحاجة إلى الانتماء** : يكون عند الأفراد الرغبة في الانتماء ويكونوا سعداء عندما يرحب بهم من قبل أشخاص آخرين . ويميل هؤلاء إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين .

٣. **الحاجة للإنجاز** : يبحث الأفراد عن ما يميزهم عن طريق بذل جهود مضاعفة في العمل وتكون الرغبة كبيرة لديهم في النجاح والتفوق .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الأسئلة

١. عرف الدوافع ثم وضح لماذا يجب على المديرين أن يتفهموها ؟
٢. اشرح مفهوم نظرية ماسلو وهيرزيبرج ؟
٣. اشرح نظرية ما كليلانر في الحاجات مبينا أهميتها في حفز العاملين في المنظمة ؟
٤. قارن بين نظرية ماسلو وماكليلانر في الحفز ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

الرقابة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الوحدة الثامنة : الرقابة

الجدارة : معرفة الرقابة وطبيعتها .

الأهداف :

١. معرفة مفهوم الرقابة.
٢. تحديد أنواع الرقابة
٣. معرفة خطوات الرقابة وكيفية تطبيقها .
٤. معرفة خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪.

الوقت المتوقع للتدريب : ثلاث ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض ـ الشفافيات).
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من قبل الأستاذة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب .

متطلبات الجدارة : التخطيط والتنظيم والقيادة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

أولا :- مفهوم الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى. فمهما اختلفت وتعددت التعريفات للرقابة الإدارية فإنها تكاد تجمع بأن الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية.. مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة (أو النتائج المتوقعة).. وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

تعريف الرقابة:

هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

ثانيا- فوائد الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري. وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة. فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتؤثر فيها.

أنواع الرقابة

١- **حسب موقع الرقابة :-**

١- رقابة داخلية.

٢- رقابة خارجية.

٢- **حسب توقيت الرقابة** :-

١- رقابة سابقة.

٢- رقابة لاحقة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

أ. الرقابة الداخلية والخارجية

١- الرقابة الداخلية :-

وتسمى هذه الرقابة أيضاً بالرقابة الذاتية، وهي الدعامة الرئيسية لكل أعمال الرقابة- لأنها تعني قيام وحدات الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها وأدائها وأي رقيب خارجي لابد أن يعجز عن تقصي كل نواحي القصور وأن يكشف عن أسبابها ما لم تكن وحدات الإدارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها من ذلك.

لذا فالاهتمام بالرقابة يجب أن يبدأ بالجهاز الحكومي ذاته، وأن يستهدف تمكين الأجهزة الإدارية من ممارسة الرقابة الذاتية والتعود عليها، وفضلاً عن ذلك فالرقابة الذاتية ميزة هامة، تتمثل في تمكين الأجهزة الإدارية أولاً بأول من تلافي أسباب القصور والتغلب على نواحي الضعف، فالهدف من الرقابة ليس المسألة والعقاب فحسب وإنما التصحيح والتقويم، وهذا ما يجب أن يبدأ ويتم داخل الأجهزة الحكومية ذاتها.

٢- الرقابة الخارجية :-

تمارس الرقابة الخارجية في المملكة العربية السعودية هيئات وأجهزة رقابية متخصصة تتبع مستوى الإدارة العليا (مجلس الوزراء) وعادة تعطي هذه الأجهزة الرقابية الضمانات التي تمكنها من أداء وظيفتها، وتتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري وأيضاً فإن العاملين بها يعطون حصانات معينة وصلاحيات كبيرة تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات التي تكفل قيامهم بمهامهم الرقابية.

وتمارس هذه الأجهزة المتخصصة رقابتها في المجالات المحددة التي تمثل اختصاصها الرقابي في جميع الأجهزة والوحدات الحكومية والمنظمات الخاصة التي تخضع لرقابتها. وفي الحالات التي يكون البناء التنظيمي للحكومة متشعباً وكبيراً، فقد تنظم الأجهزة الرقابية أعمالها، بحيث يحتوي الجهاز على الرقابي على وحدات أو شعب يختص كل منها بمراقبة أعمال وزارة معينة، أو مصالح حكومية من نوع معين، ومثل هذا التقسيم يساعد الجهاز الرقابي المركزي في عملية الرقابة، إذا يمكن من تكوين خبرات متخصصة على درجة عالية من المعرفة بظروف ومشكلات العمل الخاصة بكل نوع من أنواع الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة ، مثل أن ينظم العمل في ديوان المراقبة العامة بالمملكة على أساس تكوني شعب أو أقسام متخصصة في المنشآت الزراعية أو الصناعية أو التجارية أو الخدمية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ب- الرقابة السابقة واللاحقة:

١- الرقابة السابقة:-

تخضع الرقابة السابقة نشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك موظفيها، لمراجعة وتقويم بعض الأجهزة المتخصصة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويطلق البعض على هذا النوع من الرقابة المانعة أو الوقائية.

وتهدف الرقابة السابقة إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزامات بنصوص الأنظمة والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة. وقد يتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة الخطة أي مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، ولكنه حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة وارداً بل ومرغوباً، مثل ما يتطلبه النقل من بند إلى بند آخر داخل نفس الباب بالميزانية العامة من موافقة الوزير المختص، أو ضرورة موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني قبل نقل الاعتمادات من باب إلى باب آخر بالميزانية، وقد تكون الرقابة السابقة على هذا التصرف قاصرة على إقراره وإجازته وقد تمتد إلى أكثر من ذلك فتشمل فحص مستندات وتقويم معلومات بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب إجازته وإقراره. ويتضح من ذلك أن هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ، ويعني هذا تدخل مباشراً في سلطاتها بما يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الأخطاء فإنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية التي تفرضها، وتعدد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص وإعادة النظر، ويؤدي هذا في الغالب إلى ضياع الوقت وزيادة في التكاليف وإرهاق للمراجعين. إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالباً ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو يؤدي إلى إضعاف روح الخلق والإبداع لديهم، لهذا تظهر أهمية المتابعة اللاحقة كمتمم للرقابة السابقة.

٣- الرقابة اللاحقة:-

في هذا النوع من الرقابة، يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلاً فهي تعني بتقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل مما يجعلها ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحياتها وسلطاتها في التصرف قبل التنفيذ وخلاله، فهي وإن استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعة، واستعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد انتهائه، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها لا بيد الجهات الرقابية كما يلاحظ بالنسبة للرقابة السابقة.

خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاث خطوات أساسية وهي: وضع المعايير، قياس الأداء ، وتصحيح الانحرافات. وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة مثل الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات، الخ...

أولا:- وضع المعايير:

من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط. لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير. والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوى العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

١- **المعايير الكمية**: Quantitative وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.

٢- **المعايير النوعية** Quantitative Standards : من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، هي معايير شخصية. ومثال ذلك يتوقع من كل العاملين أن يكونوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفعالية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفي كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخفاء مشاعر العداء. وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها في شخص إلى آخر فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها. ومن الأنشطة التي يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث. فإذا فرضنا أن شركتين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قد قررتا أن تدخل في مجال إنتاج الحلوى. ترى إدارة الشركة(أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التسويقية من المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط، وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والاهتمام بالسعر. فقد تضع إدارة الشركة في هذه الحالة مستوى متوسطاً أو منخفضاً من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الشريحة التسويقية التي يتصف فيها المستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الاهتمام النسبي بالسعر. فمن المحتمل أن تقرر الإدارة في هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون عالية أو عالية جداً. وفي كل من الشركتين فإن المعيار الكلي للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى في أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمليات التوزيع.

ثانيا :- قياس الأداء:-

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري- فمعيار الأداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولى لا يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلي. فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره ١٠ ريال، فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية ١٢ ريال، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد انحرافاً قدره +٢ريال. وهذا بدوره يتطلب إجراءًا تصحيحياً (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

ومن الناحية المثالية، يجب أن توضع المعايير لكل أنشطة المشروع. وإن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. ومع ذلك فمن الناحية العملية، فإنه يستحيل اقتصادياً أن نقيس أداء كل شيء في المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من الفوائد التي تعود على المشروع منها. ولذلك تقتصر الإدارة على اختيار نقط رقابية استراتيجية لقياس أداء الأنشطة الضرورية في المشروع. ومن أمثلة الرقابة الاستراتيجية: الدخل، التكاليف، المخزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

ثالثاً :- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:-

وهي الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءًا كبيراً من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء في العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء اتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. وقد يتضمن تصحيح الانحرافات اتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلى مشروع يحقق أرباحاً. من السهل اكتشاف أن رقم المبيعات الفعلي أقل من التقديري (المعياري)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر في الميزانية، ولكن تصحيح هذه الانحرافات غالباً ما يكون في غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية. فالقاعدة وهي أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراء التصحيحي في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائب التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراءً تصحيحياً في حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات- وهي شكل آخر من الخطط- قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتي "عندما يتجاوز العميل تسعين يوماً في سداد مديونياته، لا يسمح له بأي ائتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه". وفي هذه الحالة فإن جزءًا من الإجراء التصحيحي مكتوب في السياسة (عدم السماح بائتمان إضافي) وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة (مراجعة الملف). وبالرغم من ملاءمة وبساطة كتابة الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضي للعامل.

خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة

من أهم الخصائص التي تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) ما يلي:-

١- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسئولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.

٢- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضفي على العملية الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

٣- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق. وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

٤- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.

٥- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعاً عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

التمارين

١. عرف الرقابة واذكر أنواعها ؟
٢. قارن بين الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة ؟
٣. اذكر خطوات الرقابة مع شرح اثنين منهما بالتفصيل ؟
٤. اذكر خصائص الرقابة ؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مبادئ إدارة الاعمال

أشكال الملكية في إدارة الأعمال

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الوحدة التاسعة : أشكال الملكية في إدارة الأعمال

الجدارة :

معرفة أشكال الملكية في مشروعات الأعمال .

الأهداف :

١. معرفة أنواع المشروعات في منشآت الأعمال
٢. تحديد الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال .
٣. معرفة مكونات المشروعات في منشآت الأعمال .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪.

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ساعتان .

الوسائل المستخدمة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض ـ الشفافيات) .
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من كل الأساتذة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب.

متطلبات الجدارة : وظائف الإدارة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

مقدمة :

الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال. ويحدد الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير ، كما يحدد المسئولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين الملاك مساهمين أو شركاء ، أو بين رجال الإدارة والعاملين .

أهم الأشكال القانونية لمنشات الأعمال :

١. المنشأة الفردية :

وهي تلك المنشأة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه ويحصل على جميع الأرباح بجانب تحمله كل الأخطار . وتعتبر المنشأة الفردية من أقدم الأشكال القانونية كما أنها أبسطها من ناحية التكوين .

مميزات المنشأة الفردية .

١. استقلالية كاملة في المشروع من قبل المالك .
٢. جميع الأرباح تعود على المالك .
٣. في الغالب تكاليف بدء النشاط تكون منخفضة .

عيوب المنشأة الفردية :

١. صعوبة في توفير مصادر لزيادة رأس المال .
٢. مسئولية صاحب المنشأة غير محدودة .
٣. في حالة وفاة صاحب الشركة قد تواجه مشاكل في بمن يحل محله .

٢. شركة التضامن :

شركة التضامن هي الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح . وتشبه هذه الشركة في مظهرها الأساسي المنشأة الفردية حيث إن

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كليهما ينص على المسئولية غير المحدودة ولكن شركة التضامن تمثل توسعاً في المسئولية الفردية ، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءة والخبرة والثروة . وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس المال يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق واسع .

ويستلزم تكوين شركة التضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية . فكل ما يلزم هو كتابة عقد الشركة وتسجيله ، ثم نشر ملخصه في إحدى الصحف وأخيراً تسجيل الشركة بالسجل التجاري .

مميزات شركة التضامن :

١. إمكانية زيادة رأس المال عن طريق دخول شركاء جدد .
٢. ليس ضرورياً أن تكون حصص الشركاء متساوية .
٣. يستلزم تكون شركة التضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية .

عيوب شركة التضامن :

١. نتيجة للاعتماد على العلاقات الشخصية قد يكون هناك تداخل في الصلاحيات بين الشركاء.
٢. عند دخول شريك جديد فلابد من موافقة جميع الشركاء .
٣. بصفة عامة شركات التضامن تعجز عن القيام بالأعمال التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

٣. **شركة التوصية البسيطة**

شركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال . وهؤلاء الشركاء الموصون لا يلتزمون من الخسارة التي قد تتحملها الشركة إلا بقدر رأس المال الذي دفعوه ، أو الذي كان يلزمهم دفعه إلى الشركة .

مميزات شركة التوصية البسيطة .

١. السهولة والبساطة في إجراءات تكوين الشركة .
٢. لا تتدخل الحكومة عن طريق الرقابة على إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عيوب شركة التوصية البسيطة :

١. تكون مجالاً للاحتيال مما يوقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصفة خاصة .
٢. قد يتولى الإدارة شريك متضامن سيء النية ولا يملك إلا القليل من رأس المال ، وبالتالي قد يقامر بأموال الشركة وأموال الدائنين .

٤. **شركة التوصية بالأسهم**

تعتبر شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال . وهي تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ، ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس مال الشركة . ويعهد بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر وتكون مسئوليته غير محدودة ، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن . ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصي . فهنا يكون مركزه مشابهاً لمركز المساهم في الشركة المساهمة . فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو التنازل . أما في شركة التوصية البسيطة فقد رأينا من قبل أن الشريك الموصي يملك حصة في رأس المال بصفته الشخصية ، ولا يمكنه التصرف فيها بالبيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقي الشركاء .

المميزات :

١. سهولة التكوين .
٢. إن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقداراً من الأموال أكثر مما تجمعه شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة.

العيوب :

١. في حالة عدم التأكد من سمعة المساهمين الموصين في فقد يؤدي ذلك إلى خروج الشركة من السوق.

٥. **الشركة المساهمة :**

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها ، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها . من ثم يمكنها أن تقاضى وتقاضي ، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها ، ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضاتها . ولا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين . بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية ، وكل حصة تسمى سهماً. وتتحدد مسئولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها ، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتتب فيه بالكامل وإلا كان مسئولاً عن الرصيد المتبقي . وللمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته .

متطلبات التأسيس :

لابد للمؤسس أو المؤسسي من التوقيع على بنود التأسيس بعد إعداد المستندات اللازمة . والمؤسس قد يكون فرداً أو مجموعة أفراد يمثلون من يقومون بتأسيس الشركة . وينحصر دور المؤسس في إعداد المستندات اللازمة وكتابة كافة البنود والتوقيع عليها لدى الجهات المختصة . وبشكل عام تتضمن بنود التأسيس العناصر التالية :

١. اسم الشركة المساهمة وعنوانها .
٢. غرض الشركة أو نوعية النشاط .
٣. عدد ، أسماء ، عناوين مجلس الإدارة المبدئي للشركة .
٤. اسم وعنوان كل مؤسس .
٥. عدد الأسهم التي سوف تصدرها الشركة ، وكذلك فئات هذا الأسهم .

الميزات :

١. نظراً لصغر قيمة السهم ولسهولة تحويله وأو بيعه تمكن المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين .
٢. تتمتع الشركة المساهمة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظراً لطول حياة المشروع التي قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها ومديريها .
٣. تتميز هذه الشركة بالمرونة من نواح متعددة أهمها التوسع والإدارة .

العيوب :

١. نفقات تأسيس الشركة عالية جداً .
٢. رقابة المساهمين تكون بدرجة أقل.
٣. لابد من الحصول على ترخيص من الدولة .

الازدواج الضريبي عند الحصول على الأرباح وأيضاً عند التوزيع على المساهمين .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مبادئ إدارة الاعمال

وظائف منشآت الأعمال

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الوحدة العاشرة : وظائف منشآت الأعمال

الجدارة : معرفة وظائف المنشآت .

الأهداف :

١. معرفة وظيفة إدارة الإنتاج.
٢. معرفة وظيفة إدارة التسويق.
٣. معرفة وظيفة إدارة الموارد البشرية .
٤. معرفة وظيفة الشراء وإستراتيجيات عملها .
٥. معرفة الوظيفة المالية ، وكيفية تحديد الاحتياجات المالية .
٦. معرفة وظيفة إدارة المعلومات .

مستوى الإدارة المطلوب : ٩٠٪.

الوقت المتوقع للتدريب على وظائف منشآت الأعمال :

أربع ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض ـ الشفافيات)
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من قبل الأساتذة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع العلمية لزيادة حصيلة الطلاب العلمية و المعرفية .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وظائف المنشآت

المقدمة :

هناك أنشطة غير الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجه ورقابة وهي وظائف المنشأة ينبغي على كل منشأة أعمال أن تقوم به أيضا حتى تتمكن من تحقيق أهدافها .

وهذه الأنشطة التي يجب على المنشاة القيام به يتكون من وظائف مثل الإنتاج والتسويق والشراء والتمويل وإدارة الموارد البشرية .... إلخ .

وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن تلك المواضيع بشيء من التفصيل :

ثالثاً : وظيفة الأفراد :

مقدمة :

يمكن الحكم على الأهمية الحقيقية لإدارة الأفراد إذا تعاملنا مع المشكلات من وجهة نظر الأفراد . فمثلاً لو أخذنا مشكلة زيادة المبيعات ، فهل هي إحدى مشكلات الحصول على الطلبات وتغيير الحصص وتنمية المنتجات الجديدة ، أم هل هي أساساً إحدى مشاكل تنمية رجال بيع أكفاء وقديرين وموالين للمنشأة ؟

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بالحصول والمحافظة على القوى البشرية واستثمار مهاراته لرفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين الجودة و خفض التكلفة . ولا شك أن العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الأعمال الهامة . ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم

برنامج الأفراد :

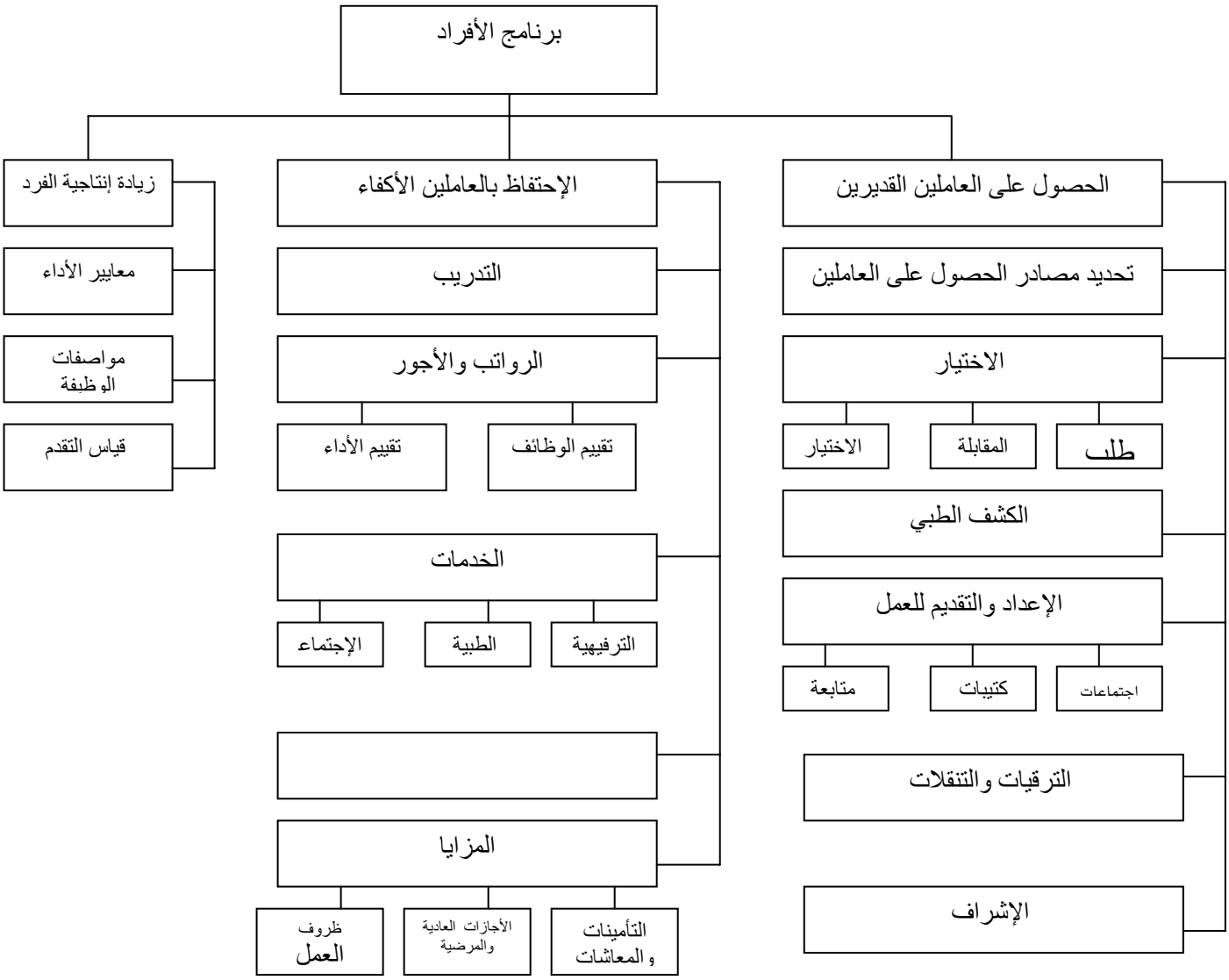
ينطوي " برنامج الأفراد " على معظم عمل ونشاط إدارة الأفراد ، وعندما تكون لدى المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الأمور والتي منها : الاهتمام الجدي من جانب النشأة بكل النواحي المتعلقة بالأفراد ، والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي يتوقع مواجهتها ، والتحديد المقدم لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات ، والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة .

وينبغي تصميم هذا البرنامج بالطريقة التي تجعله ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية ، أيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

نطاق إدارة الإفراد :

تنطوي إدارة الأفراد عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة ، والتي تختلف لحد ما من منشأة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة :



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التخطيط في إدارة الأفراد :

ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الفرد بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه ، ومن وجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على العاملين ترتبط بمجالين هما :

١- عدد الوظائف الشاغرة .

٢- تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف .

٣- ويتوقف المجال الول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشأة وعلى معدل دوران عمالتها .

أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف .

مصادر الحصول على الأفراد :

لا شك أنه من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل القيام بعملية الاختيار ، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه . وبالتالي ينبغي العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء إليها عند الحاجة . ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد الأتي :

١- أصدقاء الأفراد العاملين في المنشأة وأقاربهم .

٢- العاملين السابقين .

٣- مكاتب العمل .

٤- الإعلانات .

٥- المعاهد والجامعات .

طرق اختيار الأفراد :

تحتاج عملية التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها إلى جهد كبير ، كما أنها تعتبر جزءاً هماً من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة .

الأساليب والطرق المستخدمة في المقابلات الشخصية :

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثرها نفعا لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف . وهي فريدة من نوعها نظرا لأنها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظيف والتحدث معه ، ولتكملة معومات طلب التوظيف ، ولملاحظة رد فعله للمواقف المعينة ، وللحكم على نظافته وأناقته وقدرته على التعبير عن نفسه ، ولمعرفة ميوله العامة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاختبارات :

تعمل الاختبارات على التخفيض لأدنى حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين . وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية معينة . وقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات نشير إلى البعض منها فيما يلي :

١- اختبارات الذكاء : وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .

٢- اختبارات القدرة : وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها .

٣- اختبارات المهنة : وهي التي تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة .

٤- اختبارات الشخصية : وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله .

٥- اختبارات الميل للعمل : والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه .

ثانيا : التسويق : MARKETING

تعريف التسويق :

١. هي عملية القدرة على إيصال السلع والخدمات من المصدر إلى المستهلك .
٢. هي القدرة على تحديد توقعات المستهلك للوصول إلى رغباته واحتياجاته لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .
٣. هي عملية تخطيطية يتم من خلالها ترويج السلع والخدمات .

أصبح التسويق يتحمل مسئولية الارتفاع المستمر في مستويات المعيشة وخاصة في الدول الصناعية الغنية وهو ما جعل وظيفة التسويق تحتل الصدارة في منشآت الأعمال

ويركز التسويق على أهمية المستهلك وطريقة تفكيره ورغباته وتوجهاته وبالتالي يكون هناك اتخاذ قرارات فى منشآت الأعمال تتمشى مع رغبات وتوجهات هذا المستهلك .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

استراتيجيات التسويق :

نعني بوضع إستراتيجية تسويقية أنها تحتوي على تحديد أهداف وأولويات ووضع خطط وبرامج آنية ومستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة .

أنواع استراتيجيات التسوق :

١. التركيز على المنتج : بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥ م كانت هناك ثورة صناعية كبيرة وظهور عدد كبير من المنتجات وكان السوق في ذلك الوقت يقبل جميع السلع والخدمات لأن الطلب أعلى من العرض .
٢. التركيز على المستهلك : بعد توفر السلع والخدمات بشكل وافر في السوق أصبح هناك منافسة بين منشآت الأعمال فكان هناك حتمية كبيرة لدراسة المستهلك والتركيز عليه بشكل كبير من خلال دراسة المستهلك من حيث رغباته توجهاته ميوله لكي يتم الإنتاج وفقاً لتلك الرغبات والميول.
٣. التركيز على خدمة المجتمع : بعد احتداد المنافسة بشكل كبير أصبح في الوقت الحاضر تقوم المنشآت الكبيرة بتقديم خدمات مجانية لأفراد المجتمع فعلى سبيل المثال نجد أن البنك العربي الوطني يتبرع بقيمة ريال واحد عن كل عملية تتم من خلال استخدام شبكة الصرف الآلي الخاصة به لصالح أصحاب الاحتياجات الخاصة في المجتمع ومن خلال تلك الطريق أصبح هناك طلب كبير على أجهزة الصرف الآلي الخاصة بالبنك العربي .

التخطيط التسويقي :

يتم التخطيط لعملية التسويق عن طريق تحديد الأهداف التي تكون في الغالب مختلفة من منشأه إلى منشأه أخرى ومن خلال تحديد هذه الأهداف يتم وضع الخطط والسياسات والإجراءات لتحقيق هذه الأهداف وسوف نركز في مناقشتنا على أهم الأنشطة التخطيطية .

١. **تخطيط المنتج : (product planning)**

إن من أهم الأمور في التخطيط التسويقي الأخذ بالمسائل التخطيطية لأنه بهذه الطريقة يأخذ بعين الاعتبار المستهلك والأنشطة المتعلقة بالمنتج مثل شكل المنتج وخصائص المنتج الفنية حتى يكون متمشياً مع رغبات المستهلك .

ومن المعلوم أن المنشآت الناجحة هي التي تدخل تحسينات على منتجاتها الحالية كأن تضيف استخدامات جديدة أو أحجام جديدة وفي بعض الأحيان قد تجد بعض المنشآت أنه من الأفضل لها حذف بعض خطوط الإنتاج وإضافة خطوط أخري .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتأتي هذه التحسينات في الغالب من مندوبي المبيعات وموزعي المنتج ومستخدميه من خلال إيصال تلك المعلومات والبيانات إلى مديري المنشأة والذين في الغالب بآراء مديري التسويق.

٢. تخطيط السوق : (Marketing planning)

يتم تخطيط السوق عن طريق أخذ المعلومات والبيانات من خلال المنطقة التي يتم خدمتها بمنتجات المنشآه من خلالها يتم معرفة عدد الأشخاص الموجودين وقوتهم الشرائية ورغباتهم واحتياجاتهم وأيضا يتم معرفة جميع البيانات والحقائق عن السوق .وعلى مدير التسويق أن يكون ملماً بتصرفات وأفعال المنافسين وحصصهم في السوق ونقاط القوة والضعف حتى يبني استراتيجية تخطيطية للسوق قادرة على المنافسة .

٣. اختيار قنوات التوزيع : (Marketing channels)

من خلال اختيار قنوات التوزيع يتم انسياب السلع والخدمات من البائع إلى المشترى ويتم تحديد الطريقة المثلى للوصول إلى المشتري النهائي من خلال عدد من العوامل من أهمها عادات ورغبات العملاء وكمية الطلبات وحجم السوق والقوة الشرائية لدى المشتري وحجم المنشأة وقدرة ومهارة رجال البيع .

ثالثا : وظيفة الإنتاج

الإنتاج هو تحويل شكل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية وإعطائها شكلاً جديداً يحقق إشباعاً وبالتالي يضيف إلى قيمتها . فخام الحديد مثلاً قد لا تكون له منفعة كبيرة في شكله الخام ، ولكن عن طريق العمليات الصناعية يمكن تخليص هذا الخام من الشوائب ثم صهره وتشكيله في شكل سبائك يعاد تشكيلها في صورة صفائح أو قضبان تستخدم في صناعات متعددة .

اختيار موقع المصنع :

يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات الهامة التي تواجه المنشأة الصناعية والتي تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل اتخاذ قرار بخصوصها .

ومن أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار موقع معين للمصنع هي :

١. القرب من مصادر المواد الأولية .
٢. القرب من الأسواق .
٣. توفر القوى العاملة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٤. القرب من مصادر القوى المحركة .
٥. توفر وسائل النقل والمواصلات .
٦. القرب من مصادر المياه وشبكات الصرف .
٧. القوانين والضرائب .

التخطيط لآلات الإنتاج :

تستخدم الآلات أساساً في الإنتاج للعديد من الأسباب من أهمها مايلي :

١. تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة : يمكن تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من تكلفة العمل والتكاليف الإضافية بعدة طرق يأتي في مقدمتها : تشغيل الآلات بسرعات مختلفة نسبياً ، ودمج العمليات المرتبطة بعضها ببعض ، وتجميع أحجام ضخمة من العمل .
٢. زيادة الإنتاج الكلي : يمكن تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج المستقر عن طريق استخدام الآلات المناسبة .
٣. زيادة الخدمات المقدمة للعملاء : لا شك أن المعدلات المرتفعة للإنتاج وتماثل المنتجات ، وانخفاض تكلفة الإنتاج ـ وهي المزايا المتحصل عليها نتيجة استخدام الآلات ـ كلها من الأمور التي تمكن الشركة الصناعية من زيادة الخدمة التي تقدمها لعملائها .
٤. توفير المرونة : تتمتع الكثير من الآلات بمرونة تمكنها من إنتاج عدة أجزاء أو منتجات مختلفة . وبهذه الطريقة يمكن تحقيق أقصى استخدام ممكن لوقت الآلة مع استغلال الأموال المستثمرة بكاملها .
٥. المحافظة على التنافس : تصبح الآلة متقادمة عندما يكون تشغيلها غير اقتصادي بسبب ظهور آلات وعمليات أحدث ،أفضل . وبالتالي فمن الطبيعي التخلص من الآلات المتقادمة والحصول على الآلات الحديثة التي تمكن المنشأة من المحافظة على مركزها التنافسي في الإنتاج .
٦. ضمان أمان أكبر : يمكن تخفيض الأعمال ذات الطبيعة الخطرة ، وفي الكثير من الحالات يمكن التخلص منها نهائياً ، وذلك عن طريق استعمال الآلات .

التخطيط الداخلي للمصنع :

إن أحد المظاهر الهامة للتخطيط في إدارة الإنتاج هو تحديد التصميم الداخلي للمصنع Plant Layout أو الترتيب الداخلي للآلات ، وأماكن العمل ، وأماكن الخدمة داخل المصنع .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن ترتيب الآلات داخل المصنع بعدة طرق مختلفة . ولكن أكثر هذه الطرق انتشاراً هما الطريقتين الآتيتين :

أ. التصميم الداخلي حسب العملية Process Layout

ب. التصميم الداخلي حسب المنتج Product Layout

وطبقاً للطريقة الأولى فإن الآلات والمعدات المتشابهة أي التي تؤدي نفس العمل تجمع في منطقة واحدة حسب العملية الإنتاجية التي ستتم . أما حسب الطريقة الثانية فإن الآلات توضع طبقا لترتيب استخدامها فنتاج معين ، أي أنه إذا كان تصنيع منتج معين يستلزم مروره على عدة آلات على التوالي فإن هذه الآلات توضع بهذا الترتيب .

وبفضل القائم بالتخطيط اختيار طريقة ترتيب الآلات حسب العملية في حالة الإنتاج المغير ، أي في حالة تصنيع منتجات متنوعة بكميات صغيرة نسبياً وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من أمر إنتاج إلى آخر .

الأمثل لوقت الآلات ، ولا يشعر العمال بالملل نظراً لتعدد السلع المنتجة . وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذه الطريقة لها عيوبها ومنها : زيادة تكليف المناولة والنقل ، وزيادة المخزون تحت التشغيل ، وتعقيد نظم تخطيط ورقابة الإنتاج ، والحاجة لعمال مهرة بسبب تنوع العمليات الإنتاجية . أما التصميم الداخلي حسب المنتج فيكون فعالاً بالنسبة للإنتاج المستمر ، أي في حالة إنتاج حجم كبير ومستقر من منتجات متشابهة . ومن مزايا هذا الترتيب سهولة تدفق المواد والأجزاء تحت التشغيل ، تقليل كل من كمية المخزون ونقل ومناولة المواد ، تقليل وقت الإنتاج للوحدة ، تقليل المساحة اللازمة للمخزون .

خامسا : الوظيفة المالية :

تعريف الإدارة المالية

للوظيفة المالية جانبان : تمويلي وإداري . ويهتم الجانب التمويلي بتوفير الأموال اللازمة لإقامة وتشغيل المنشأة لتحقيق أهداف المنظمة. أما الجانب الإداري فيختص بإدارة للأموال ، إيرادات وإنفاقات . وهي مسؤولية تتحملها الوظيفة المالية تجاه أطراف عديدة . ومن هؤلاء من يقدمون بغرض التمويل ، ملاكا ومقرضين ودائنين . ومنهم من يتعاملون مع المنشأة ومن يعملون بها . وأصبح المجتمع ككل يهمه بقاء وازدهار منشآت الأعمال ، وخاصة إذا كانت تعي مسؤوليتها الاجتماعية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاحتياجات المالية :

والاحتياجات المالية للمنشأة متعددة ، سواء كانت لا زالت مشروعا في طريقه إلى التنفيذ أو كانت منشأة قائمة . فتحتاج المنشأة إلى رأس مال ثابت ، أي إلى أموال مستثمرة في أصول ذات عمر استعمالي طويل الأجل ، كالمباني والأرض والأجهزة والمعدات ، كما تحتاج إلى رأس مال عامل ، أي أن أموال لازمة لتشغيل المنشأة والإنفاق على الأنشطة ، كشراء مواد ودفع أجور وإيجارات وصيانة وغيرها.

أهداف الإدارة المالية

١- التخطيط للحصول على الاحتياجات المالية.
٢- تامين التسهيلات المالية
٣- الإنفاق على السلع الرأسمالية و التوسعات
٤- تقرير كيفية تخصيص و توزيع الأرباح
٥- جمع و تحليل البيانات المالية
٦- تخطيط مصروفات و إيرادات الشركة
٧- عمل الميزانيات المالية

مصادر التمويل

١- تمويل داخلي : أي عن طريق أموال المنظمة الخاصة او المتحققة من التدفقات الداخلة او من الأرباح المحتجزة
٢- التمويل الخارجي: أي عن طريق أموال من مصدر خارجي،قروض ،أسهم،سندات و غيره

التخطيط المالي

يتم وضع الخطة المالية بناء على أهداف المنظمة و بناء على الموقف المالي الحالي للمنظمة.تشمل الخطة المالية على ما يلي:

- تحديد حجم الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة
- تحديد مصادر الحصول على الأموال
- تحديد مجالات الإنفاق
- وضع موازنات تقديرية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وظيفة المحاسبة :

المحاسبة هي اللغة التي تعبر الوظيفة المالية بها عن نفسها . فالمحاسبة هي علم وفن التعامل بالأرقام ومع الأرقام . وتبدأ المحاسبة في عملها عندما تكون هناك معاملات مالية مؤيدة بسندات وتحتاج إلى أن تعامل تاريخيا في الدفاتر المحاسبية بالتسجيل والترحيل و الترصيد . وتصبح هذه الدفاتر مصدرا للبيانات والمعلومات والحقائق عن كل الأنشطة التي تمت وما ترتب عليها من آثار ونتائج وتظهرها في نهاية كل فترة مالية الحسابات الختامية والميزانية العمومية .

مسئولية المحاسبة :

مسؤولية المحاسبة كإدارة في خدمة الوظيفة المالية أن تراعى الدقة في تشغيل العمليات المالية وإثباتها في مجموعة الدفاتر المحاسبية بحيث تعكس حقيقة ما يجرى في المنشأة ويؤثر على مركزها المالي . كما يكون على القائمين بالوظيفة المحاسبية تحليل وتفسير العمليات وما تمخض عنها من نتائج ورفع تقارير إلى القائمين بالوظيفة المالية لمساعدتهم في تحمل مسؤولياتهم .

خامسا : إدارة المشتريات و المخازن :

مقدمة :

وظيفة الشراء:تحتل أهمية كبيرة في المنشآت الأعمال التجارية تناظر الأهمية التي تحتلها وظيفة الإنتاج في منشآت الأعمال الصناعية . وهناك عبارات تؤكد ذلك ، منها : السلع المشتراة جيداً تعتبر نصف مباعة ، والسلع الجيدة تبيع نفسها بنفسها.

تقسيم السلع الاستهلاكية حسب رغبات المستهلكين إلى :

١- السلع سهلة المنال : عادة سلع ضرورية يرغب المستهلك في شرائها من أقرب مكان وبأقل مجهود ويكون على استعداد لإحلال علامة محل أخرى ويشتريها بكميات صغيرة .

٢- سلع التسوق : يرغب المستهلك عند شرائها في أن يختار بين العلامات وأن يقارن بين الأسعار ، وأن ينتقل في سبيل ذلك من مكان إلى مكان ، باذلا وقتا ومجهودا ، حتى يتخذ قراره بالشراء .

٣- السلع الخاصة : هي التي يشتريها المستهلك بالعلامة ، وليس على أساس السعر ، ويكون على استعداد للبحث عنها وبذلك كل جهد ووقت للحصول عليها .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

موقع وظيفة الشراء :

ونظرا لأهمية وظيفة الشراء في المنشآت نجدها تحتل موقعا ضمن مستوى الإدارة العليا في المنشآت الكبيرة . وقد تكون هناك إدارة مركزية للشراء وإدارات أخرى فرعية في المنشآت الكبيرة ذات الفروع . وتتعدد أنشطة جهاز الشراء في مثل هذه الحالات ولا تقتصر على تنفيذ طلبات الشراء . فتكون هناك بحوث واتصالات لجمع أكبر كمية من المعلومات عن مصادر التوريد المتاحة لاختيار الأفضل منها عند الحاجة للشراء . وتكون هناك مفاوضات للحصول على أحسن شروط ممكنة قبل عقد الصفقات . كما تحتاج التعاقدات إلى متابعة منظمة حتى يتم استلام المواد طبقا للشروط و المواصفات و تسديد فواتير الموردين.

تقييم أداء إدارة المشتريات :

عن طريق تحليل نقاط الضعف و القوة في الشركة يمكن التعرف على نقاط القوة فيجرى دعمها وتشجيع استمرارها ، ونقط الضعف فيجرى علاجها والعمل على عدم تكرارها. ويتم تقييم الأداء من داخل جهاز الشراء نفسه ، وهو ما نسميه التقييم الذاتي. كما يتم التقييم عن طريق رفع التقارير من إدارة المشتريات في نهاية فترات محددة إلى الإدارة العليا في المنشأة ونسبة التقييم الداخلي . وقد يتم التقييم عن طريق مكاتب خارجية متخصصة . إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك ، ويسمى بالتقييم الخارجي .

وظيفة التخزين

إن نشاط الشراء و إدارة المواد مكملين لنشاط التخطيط وجدولة و رقابة عملية الإنتاج.فا تخطيط الإنتاج يحتاج إلى إعداد جدول الإنتاج الذي يحتاج بدوره إلى تخطيط الاحتياجات من المواد ومن ثم تخطيط الطاقة الإنتاجية وفي حال التأكد من واقعية الخطة تعتمد و تنفذ على أساس خطة المواد. يمكن تقسيم المخزون إلى أربعة أقسام

١- المواد الخام.
٢- المخزون تحت التشغيل
٣- مدخلات أخرى مثل:الأدوات المكتبية ،و أدوات الصيانة و التنظيف.
٤- سلع تامة الصنع (مخرجات)

أن عملية التخزين تتضمن تكلفة معينة لا تقتصر فقط على النفقات المدفوعة للعملية التخزينية ذاتها ولكن أيضا نفقات المستودع و أيضا الخسائر المترتبة عن تجميد قيمة السلع المخزنة بدلا من بيعها لذا يستلزم الأمر جعل هذه النفقات في حدها الأدنى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سادسا : إدارة المعلومات

تعريف المعلومات: هي مجموعة من الحقائق و المفاهيم التي تخص أي موضوع و التي تكون الغاية منها تنمية زيادة معرفة الإنسان. ويقصد بالمعلومات البيانات التي يتم معالجتها بحيث تصبح ذات دلالة ومعنى و البيانات عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري و تعتبر المادة الخام التي يمكن ان تكون كمية يمكن قياسها او غير كمية مثل العادات والتقاليد.

تعريف نظام المعلومات: هي عبارة عن شبكة متناسقة من إجراءات تكرير المعلومات بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تخدم اتخاذ قرارات فعالة وهي معلومات تصف العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المنشاة ونصف هذه المعلومات حاضر وماضي ومستقبل المنشاة

تعرف نظم المعلومات الإدارية: بأنها مجموعة من العمليات التي تزود المنظمة بالبيانات و المعلومات اللازمة للقيام بوظائفها و أنشطتها و بأفضل الطرق.

أهمية إدارة نظم المعلومات

أهداف نظام المعلومات

١- تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط و التنظيم و السيطرة .

٢- تحديد و توضيح قنوات الاتصال أفقيا و عموديا بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

٣- تقييم نشاطات المنظمة و تقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.

٤- تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر و في الوقت المناسب.

٥- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة و الاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

٦- إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجمعيه أو تفصيلية آنيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا عن نشاطات المنظمة.

٧- حفظ البيانات و المعلومات التاريخية الضرورية التي تعتبر أساس في عملها.

٨- البث الانتقائي للمعلومات و تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعيا و شهريا... الخ.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

٩- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة في ما يخص نشاطات المنشأة أو المستفيد.

١٠- الرد على الاستفسارات و تكون عن طريق التحاور بين المستفيد و النظام.

العوامل المؤثرة في نظام المعلومات:

يحتوي على كمية كافية من المعلومات لتلبية احتياجات كافة مستويات الإدارة.

١- تنظيم جيد للمعلومات و لمصدرها.

٢- خبرة و كفاءة الأشخاص الذين يقدمون خدمة المعلومات .

٣- الوعي الكافي لدى المستفيدين من نظام المعلومات و مدى تفاعلهم معه في نظم المعلومات الإدارية

أهمية إدارة نظام المعلومات

تحتاج المنظمات اليوم أيا كان حجمها او نوع نشاطها إلى حجم هائل من المعلومات و البيانات التي تساعدها للقيام بأنشطتها و فعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة تحقيقها في كافة مستوياتها الإدارية المختلفة و تحقيق وظائفها في التخطيط و الرقابة و التنظيم و اتخاذ القرارات لكونها تحتاج بشكل دائم و مستمر للمعلومات لغرض تنفيذ هذه الوظائف..نجاح العملية الإدارية في المنظمة يتوقف على قدرة المنظمة على جمع و ترتيب وتنظيم المعلومات و استثمارها لاتخاذ قرارات تعتمد على المعلومات الصحيحة.

مكونات نظام المعلومات

١- تتكون نظم المعلومات الإدارية من خمس موارد رئيسية و مهمة يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تفعيل الاستفادة من هذه الموارد الخمسة لتحقيق الاستخدام الأمثل من نظام المعلومات.

٢- الموارد البشرية : يجب على الأفراد مواكبة التطور الحاصل في نظام المعلومات عن طريق التدريب وتشمل هذه الموارد مستخدم نهائي : المدير ، المحاسبة .

٣- تخصصي نظم المعلومات : يشمل الأفراد المتخصصين في تطوير وتحليل وتصميم وتشغيل نظام المعلومات ويشمل ما يلي :المبرمجين ، محللي النظام ، مشغلي الحاسوب.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

٤- الموارد المادية : تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات وهي لا تتضمن الأجهزة فقط مثل أجهزة الحاسب الآلي بل ومدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري ومنظم .

٥- موارد البرمجيات : هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعلومات وتحدد العمليات التي تسودها الأجهزة وتشمل : برمجيات النظم ، برمجيات التطبيقات ، الإجراءات.

٦- موارد البيانات : تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المنظمة ويتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمنظمة من يستطيع خدمة المستخدم النهائي ويمكن أن تأخذ موارد البيانات أشكالا عدة فقد تكون بيانات مجانية أو نصية أو بنك المعلومات.

٧- موارد الشبكات والاتصال : تعتبر الشبكات والاتصالات جزءا أساسيا من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات وتمريرها مثل الانترنيت والانترانيت والتي يتم من خلالها نقل بيانات ومعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تدريبات عامة على الوحدة

ما هي العوامل المحددة لاختيار موقع المصنع ؟

قارن بين التصميم حسب العملية والتصميم حسب المنتج ؟

عرف التسويق واذكر أنواع استراتيجيات التسويق ؟

قارن بين تخطيط المنتج وتخطيط السوق ؟

تحدث عن مصادر الحصول على الأفراد ؟

اذكر أقسام السلع الاستهلاكية ؟

تحدث عن الاحتياجات المالية ؟

ما هو المقصود بنظم المعلومات الإدارية؟

أذكر فوائد نظم المعلومات الإدارية؟

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المراجع

د. محمد بن إبراهيم التويجري : الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، ط١ ، ١٤١٧ هـ . الرياض : العبيكان للنشر

د . بسيوني ابراهيم حمادة : دور وسائل الاتصال في صنع القرارات
بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٣ م .

ابراهيم سعد الدين وآخرون : كيف يصنع القرار في الوطن العربي الوحدة العربية ، ١٩٨٥ م . بيروت : مركز دراسات

الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات السليمة
جدة : الغرفة التجارية الصناعية ، ١٤٠٢ هـ .

د . مدني عبد القادر علاقي : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ط ٧ ، ١٤١٦ هـ .

فضل الله على فضل الله : نظريات التنظيم الإداري .
الإمارات العربية المتحدة : المطبعة العصرية ، ط٢ ، ١٩٨٣ م .

سليمان بن محمد المالك : صانعوا القرارات الإستراتيجية .
الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط١ ، ١٤١٠ هـ .

د. رفيعة حسن : محاضرة لطلبة دبلوم عالي في الإدارة
الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم الإدارية ، ١٩٨٣ م .

تاج السير فقير شريف : صناعة القرار
الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، بدون تاريخ .

ابراهيم محمد بدوي : صنع القرارات ومراجعة المعلومات
الرياض : الإدارة العامة ، عدد ٤٣ ، محرم ١٤٠٥ هـ .

مصطفي نجيب شاويش : الإدارة الحديثة
عمان : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ـ الجامعة الأردنية ـ عمان .

د. محمود عساف : أصول الإدارة
المنصورة : مكتبة عين شمس القاهرة

د. محمد مصطفي الخرشوم : إدارة الأعمال
الرياض : مكتبة الشقرى ، ط ٢ ، ١٤٢٠ هـ .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د . صلاح الشنواني : التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال

الاسكندرية : كلية التجارة ـ جامعة الاسكندرية ، طبعة ١٩٩٩ م .

- التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، د. مصطفي محمود أبو بكر
- الإدارة والفراغ ، وفعاليات التخطيط والرقابة ، د . أحمد عرفة ، د. سمية شلبي
- الإدارة الاستراتيجية : أصول عملية وحالات عملية ، د. كامل السيد غراب
- التخطيط أو خطوات النجاح أسرار التخطيط الأكثر إنتاجية ، تأليف د. جميس أر. شيرمان ، ترجمة . أ. محمد طه على .
- تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، د . أحمد سيد مصطفي .
- كيف تدير منظمتك استراتيجيا إزاء التحديات العالمية ، أفاق اقتصادية العدد ٦٣ / ١٩٩٥ م / ص ١٣١ – ١٧٥ .

٤. الدوريات

مجلة آفاق الأهلي : نشرة دورية تصدر عن البنك الأهلي التجاري ، العدد ٣٦ فبراير ٢٠٠١ م .

خالد بن محمد غزي:الاتصالات الإدارية، مجلة الاتصالات السعودية العدد ٢٦، شوال ١٤٢٣ هـ .

الدكتور / زكي محمود هاشم :

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ومنشورات ذات السلاسل ، الطبعة الثانية ١٣٩٩ هـ .

على فهيد فهد الشريف :أثر تعاقب القيادات الإدارية على كفاءة وفاعلية عملية الاتصال الرسمي ، كلية الاقتصاد والإدارة .

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الوحدة الأولى : الإدارة وماهيتها	١
- أهمية دراسة الإدارة	٢
- هل الإدارة علم أم مهنة أم فن	٣
- نظريات الإدارة	٣
الوحدة الثانية : التخطيط	١٠
- مفهوم التخطيط	١٢
- أهمية التخطيط وفوائده	١٣
- مشاكل عملية التخطيط	١٥
- زيادة فاعلية الخطة	١٦
- أنواع الخطط	١٧
- فوائد مشاركة العاملين في رفع الخطط للمنظمة	١٩
- مراحل إعداد الخطة	٢٠
الوحدة الثالثة : اتخاذ القرارات	٢٦
- مراحل عملية اتخاذ القرارات	٢٨
- عوائق اتخاذ القرارات	٣٠
- عوامل ينبغي أخذها في الحسبان	٣١
الوحدة الرابعة : التنظيم	٣٥
- أهداف التنظيم	**٣٧**
- خطوات التنظيم	٣٨
- مبادئ التنظيم	٣٨
- الحاجة إلى إعادة التنظيم	٤١
- الهيكل التنظيمي	**٤١**
- أشكال الخرائط التنظيمية	٤٦
- مصادر السلطة	٤٨
- أنواع السلطة الإدارية	٤٩
- المركزية واللامركزية	٥٣
الوحدة الخامسة : القيادة	٥٨
- أنواع القيادة	٦٠
- نظريات القيادة	٦٢
- صفات القائد الفعال	٦٦
الوحدة السادسة : الاتصالات الإدارية	٦٩
- مقدمة	**٧٠**

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- تعريف الاتصال	٧٠
- طرق الاتصال	٧١
- تدفق الاتصال	٧٢
- عملية الاتصال	**٧٣**
- معوقات عملية الاتصال	**٧٤**
- زيادة فعالية الاتصال	**٧٤**
- اختيار وسيلة الاتصال	**٧٦**
الوحدة السابعة : الحفز الإنساني	**٧٧**
- نظريات الحفز	**٧٩**
- نظرية الحاجات لماسلو	**٧٩**
- نظرية هيرزبيرج	**٨٠**
الوحدة الثامنة الرقابة الإدارية	**٨٣**
- مفهوم الرقابة	**٨٤**
- أنواع الرقابة	٨٤
- خطوات الرقابة	٨٧
- خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة	٩٠
الوحدة التاسعة : أشكال الملكية في مشروعا ت الأعمال	**٩٢**
- المنشأة الفردية	٩٣
- شركات التضامن	٩٣
- شركات التوصية بالأسهم	٩٥
- الشركات المساهمة	٩٥
الوحدة العاشرة : وظائف منشآت الأعمال	٩٨
- وظيفة الإفرار	٩٩
- وظيفة التسويق	١٠٢
- وظيفة الإنتاج	١٠٣
- الوظيفة المالية	١٠٦
- وظيفة الشراء	١٠٩
المراجع	