

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
هيئة التعليم التقني
المعهد التقني نينوى



مبادئ الإدارة العامة

وفق المنهج المقرر لطلبة الصفوف الأولى

٢٠١٠-٢٠١١



اعداد

اسامة جابر الراوي

مدرس الإدارة العامة / قسم المحاسبة

٢٠١٠ م

١٤٣١ هـ

الوحدة الاولى

نظريات الإدارة والمدارس الفكرية

مقدمة :

لقد شهد علم الاداره العديد من التطورات المتلاحقة منذ العصور القديمة وحتى يومنا هذا، فالحضارات الانسانية التي قامت منذ القدم كان لها دور هام فى ارساء قواعد هذا العلم وان كانت معظم اسهاماتها عبارة عن ممارسات عملية وليست مكتوبة، ولكنها شكلت اسس يحتذى بها فى هذا المجال، ومن ثم ظهرت الحركات العلمية منذ بدايات القرن الحالي وتوالى الدارسات النظرية والميدانية الي ان تبلور علم الادارة كعلم مستقل له طابعة ونظرياتة وكيانة واصبح يدرس فى جميع المجالات العلمية ونذكر من هذه الاسهامات التالي:

اولاً : المساهمات الادارية للحضارات القديمة :

- ١- لقد استخدم المصريون القدماء مبادئ التنظيم والرقابة وحسن التنسيق في بناء الاهرامات.
- ٢- اما السامريون القدماء فقد اولوا اهتمامهم بالرقابة من خلال احتفاظهم بسجلات مكتوبة عن الاداء.
- ٣- واما البابليون فقد اسهمت منشورات هامورابي والتي تتعلق خاصة بتحديد الاجور والرقابة والمسئولية مما يدل على اسهامات كبيرة فى الممارسات الادارية المكتوبة.
- ٤- ولقد قام الصينيون القدماء بعقد الامتحانات والمسابقات التنافسية كاساس للتعين فى الوظائف العامة.
- ٥- اما اليونان فقاموا بتقسيم دولتهم الي مجالس ومحاكم وهيئات شعبية.
- ٦- والرومان فقد قسموا الامبراطورية الواسعة الي مقاطعات ووحدات اصغر الامر الذي ساهم فى تقوية قبضة الامبراطورية الرومانية.
- ٧- وقد اضاف الاسلام الكثير من المبادئ الادارية والممارسات الفعلية، حيث وضع التدرج الرئاسي ، ومبدأ توازن السلطة والمسئولية، ومبدأ الشورى ومبدأ تفويض السلطات.

ثانياً : حركة الادارة العلمية:

١- عصر النهضة الادارية:

لقد قام الفكر الاداري فى الماضي على اسس وقواعد متعارف عليها قام بابتكارها رجال الادارة في تلك الازمنة، الا ان المحاولات الجادة فى بلورة تجارب الامم السابقة واخذ العبر منها والبناء على ما هو مفيد منها وتطويرها لم تقم الا في بداية القرن الحالي ونهاية القرن التاسع عشر، وقد ساهم الحاجة الي تزايد الانتاج والفصل بين الملكية وصاحب العمل في ظهور الحاجة الي ارساء قواعد واصول ادارية تكفل تحقيق الاهداف هذه وكذلك تكفل حقوق الادارة والعاملين في نفس الوقت، ومن هنا ظهرت حركة الادارة العلمية التي اعتمدت المنهج العلمي الصحيح في ارساء تلك القواعد.

٢- مساهمات آدم سميث:

لقد تضمن العالم ادم سميث في كتابه الشهير " ثروة الامم" اهم المبادئ الادارية التي استفادت منة الثورة الصناعية والكثير من المصانع والشركات المختلفة الا وهو مبدأ تقسي العمل والتخصص في العمل والذي اكد فيه ان هذا المبدأ يقوي البراعة والاتقان ويوفر الجهد والوقت لازم لانجاز العمل ويساعد في الاستفادة من الالات، وتجعل العامل قادر على انجاز ما كان يقوم به عدد كبير من العمال.

٣- مساهمات ريدوولسن:

٤- لقد جاءت كتابات العالم ريدوولسون مركزة على ضرورة الفصل بين الإدارة والسياسة، وذلك لابعاد علم الإدارة العامة عن المحاذير والمزالق التي تكتنف العمل السياسي كالمحسوبية والوساطة وتغليب المصالح الخاصة على المصالح العامة.

٥- مبادئ الإدارة عند تايلور:

تقترن حركة الإدارة العلمية باسم العالم فريدريك تايلو والذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه الحركة، وقد جاء هذا العالم بالمبادئ والقواعد التالية والتي جعلت من الإدارة علماً له قواعد وأسس:

- تطوير عناصر العمل للوصول الى قواعد صحيحة للتعامل معة، والابتعاد عن الحدث والتخمين.
- تولي الإدارة لمسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم بدل من الاعتماد على العاملين في اداء هذه المهمة.
- تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ المهام.
- تقسيم العمل بين الإدارة والعاملين بالتساوي حيث تتولي الإدارة الاعمال التي تتطلبها وخاصة عملية التخطيط.

٦- المنهج الاساسي لحركة الإدارة العلمية:

ان المنهج الاساسي الذي ركز عليه تايلو هو تركيزه على مبداء الكفاءة والفاعلية، ومن اهم المبادئ التي تضمنتها الحركة العلمية في ادارته هي:

- مبداء حلول النظرة العلمية المعتمدة على التجريب العلمي بدل التخمين.
- مبداء تطبيق المبادئ العلمية على المهام المراد تنفيذها.

فقد قام هذا العالم بعدة تجارب لارساء قواعد في الإدارة منها:

- تجربة رفع القطع الحديدية: حيث اكدت في هذه التجربة انه باعطاء العاملين المعلومات الواضحة في العمل يؤدي الى زيادة قدرة العامل في رفع القطع الحديدية من ١٢,٤ طن يومياً الى ٤٧ طن يومياً.
- تجربة جرف خامات الحديد والذي اكد فيها ان استخدام الآلات الصحيحة في رفع خام الحديد ادى الى زيادة انتاج العاملين في هذا القطاع.
- تجربة تغذية الآلات العاملة وسرعتها: حيث اكد هذا العالم ان ايجاد الطريقة المثلى لتغذية الآلات العاملة وتطويرها يعني تقليل وقت انجاز العمل.

٧- الادوات الرئيسية لحركة الإدارة العلمية:

لقد بين العالم تايلو ان الدراسة العلمية للحركة والوقت وتحليل العمل الى خطوات تعتبر من الادوات الرئيسية التي تساعد في التحليل العلمي للتنظيم الصناعي، وتعمل على ترشيد العملية الانتاجية، وقد تضمن التالي في دراسته للحركة والوقت:

- تسجيل جميع الحركات الازمة للقيام بالعمل وقياس الوقت الازم لانجازها.
- تحليل معلومات الحركة واستبعاد الحركات غير الضرورية منها.
- تحديد الوقت لانجاز كل خطوة وتقدير وقت الراحة او غيرها.

٨- اسس الإدارة العلمية:

- تقسيم العمل والتخصص: حيث ترى هذه النظرية الى ضرورة تخصيص العمل بحيث يقوم كل عامل باعمال محددة يمكن ان يتقنها بدل من اجهاذة في اعمال كثيرة ومختلفة لا يستطيع ان يقوم بانجازها بالطريقة المثلى.
- ايجاد الطريقة المثلى في العمل: حيث يعتقد تايلور انه بالامكان القيام بالعمل باكثر من خمسين الي مئة طريقة ولكن يوجد فقط طريقة واحدة مثلى لاداء العمل بالقل جهد واسرع وقت.

- دراسة الاجتهاد ومحاولة القضاء على الاجهاز الزائد للعاملين حتي يتم انجاز الاعمال بطريقة سلسلة.
- تحديد مقدار العمل اليومي وتنظيمية لكل عامل من العاملين حتي يتم محسبة العامل ع لى هذا الانجاز ، مع ضرورة ان يكون التحديد لكمية العمل اليومي مبني على اساس علمي.
- وحدة الاوامر الادارية والابتعاد عن ازدواجية مصادر القرارات حتي لا يصبح هناك حالة من الاربك لدي العاملين فى تنفيذ الاوامر.

٩- تقييم فلسفة الادارة العلمية:

لقد لاقت حركة الادارة العلمية النقد الكثير من العلماء والدارسين والتي من اهمها:

- ركزت هذه النظرية على مبداء التخصيص فى مجال العمل مما يؤدي الي السأم والملل وقتل روح الابداع والابتكار لدى العاملين.
- نادت بالطريقة المثلى فى العمل وتجاهلت ظروف العمل والفروقات الفردية بين العاملين.
- بحثت عن الاقلال من اجهاد العاملين، وتجاهلت العامل النفسي وتأثيره على انجاز العمل بالاضافة الى ان الاجهاد الطبيعي ضروريا في انجاز العمل.
- تكلمت عن الاختيار العالمي للعاملين ولكن متبعيها لم يطبقوا هذا المبداء فقد قاموا باستبعاد العاملين الذين لم تثبت صلاحيتهم في العمل بعد التجربة لهم وعدم وصولهم للمعدل المقرر في الانتاج.
- تجاهلت العامل الانساني في الانتاج ونظرت للانسان نظرة الاله.

بالرغم من الانتقادات التى وجهت لهذه النظرية الا انها تحمل الايجابيات التالية:

- دعت لاول مرة الي حل المشاكل باستخدام الاسلوب العلمي فى البحث والتحليل.
- استندت على طريقة علمية فى تحديد معايير الرقابة.
- اخضعت الكثير من المفاهيم الادارية السابقة للتجارب العلمية للتأكد من مدى صحتها.

ثالثاً : النموذج البيروقراطي للادارة:

لقد انتقد العالم الالمانى ماكس فيبر (١٩٢٠-١٩٦٤) في كتاباته دعاة الادارة العلمية فهو لم يكتب من وجهة نظر المدير بل كتب من منطلق الخبير فى مجالات علم الاجتماع والاقتصاد والتاريخ ، وقد اجتهد فى معرفة العوامل التى تحكم تقدم المجتمعا تقنيا واقتصادياً ، وقد حدد هذا العالم ثلاث مراحل تمر فيها المجتمعات البشرية على اساس مبررات شرعية للسلطة الحاكمة وهي:

مرحلة السلطة التقليدية:

وهي مرحلة المجتمعات البدائية التى تكون فيها السلطة داخل التنظيم للفئات التقليدية والتي تستند في توليها للسلطة الي امور الحسب والنسب والوراثة

مرحلة السلطة الكاريزماتية:

وفيهما تكون السلطة فى التنظيمات للقيادة الفردية ذات الخصائص الشخصية الجذابة والقدرة على قيادة الجماهير.

مرحلة السلطة الشرعية:

وتكون فيها السلطة بيد فئات يحددها القانون يتم اختيارها وفقاً لمعايير الموضوعية لا التقليدية ولا الكاريزماتية.

خصائص النظرية البيروقراطية

- ١- التدرج الهرمي للسلطة.
- ٢- وجود قواعد للعمل على اساس التخصص.
- ٣- وجود قواعد تحدد الحقوق والواجبات لشاغل الوظيفة.
- ٤- وجود نظام اجرائي للتعامل مع الظروف المختلفة.
- ٥- تهميش المصالح الشخصية فى العلاقات الوظيفية.
- ٦- التأكيد على مبداء الكفاءة كاساس للتعين والترقية الوظيفية.

نقد النظرية البيروقراطية:

بالرغم من ان هذه النظرية ساعدت فى تحقيق الاهداف بفاعلية ادت الي زيادة النمو الاقتصادي فى الدوله الا انه وجهت اليها الانتقادات التالية:

- جمود البنية التنظيمية حيث تولي اهمية للمكونات الداخلية فى المنشاه ولا تولي اي همية الي تاثير البنية الخارجية.
- تعتبر ان التنظيم الرسمي هو التنظيم الشرعي الوحيد فى المنشاه وكل تنظيم اخر يعتبر غير شرعي ومضر للمنشاه.

رابعاً : نموذج هنري فايول ١٩١٦ :

حيث وصف هذا العالم مبادئ الادارة وعناصرها فى كتابه الشهير " الادارة العامه والصناعة " ، وكذلك اكد على اهمية تعلم الادارة وقسم الادارة الي ستة وظائف اساسية وهي :

- الوظائف التقنية كالانتاج والتصنيع.
- العمليات المالية.
- العمليات التجارية.
- عمليات تتعلق بالموارد البشرية والمادية.
- عمليات المحاسبة المتعلقة بالتكاليف والاحصائيات المالية.
- العمليات الادارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة).

وكانت من اهم مبادئ الادارية هي:

- مبداء تقسيم العمل - توازن السلطة والمسئولية.
- وحدة الادارة - تغليب المصلحة العامه.
- الانضباطية - وحدة الامر.
- التعويض العادل للعاملين - درجة مناسبة من المركزية.
- التسلسل الرئاسي - نظام الاوامر.
- اتباع العدالة - الاستقرار الوظيفي.
- تشجيع المبادرة - العمل بروح الفريق.

كما واكد على العناصر الادارية التالية

التخطيط - التنظيم - الاتصالات - التنسيق - الرقابة - وضع الخرائط التنظيمية.

خامساً: نموذج موني ورالي:

حيث دعيا هذان العالمان الى عدم حصر تطبيق الادارة فقط فى ادارة الاعمال بل يجب ان تشمل مختلف الميادين والمجالات وقد قدما المبادئ الادارية التالية:

- مبدأ التنسيق والذي يضمن وحدة العمل والهدف.
- مبدأ التدرج والذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.
- مبدأ تقسيم العمل الوظيفي.
- مبدأ المشورة والذي يعني حق الاستعانة بذوي الخبرة فى العمل.

سادساً : حركة العلاقات الانسانية:

١ - التعريف بالعلاقات الانسانية

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها المختلفة التي اطلعت عليها فى المحاضرة الثانية، وقد اتهمت هذه المدرسة سابقتها بانها اهملت العنصر الانساني، ولم تعن به عناية كافية، وبالرغم من ان كثير من علماء الادارة رَوْن ان بداية حركة العلاقات الانسانية كان فى العشرينات من القرن العشرين، الا ان بدايتها فى الانتشار كانت عقب الحركة الكونية الاولى التي شهدت اهتماما كبير بالعلاقات الانسانية.

وفي عام ١٩١٨ عقد اول مؤتمر حول العلاقات الانسانية فى الصناعة فى ضواحي نيويورك وتكرر انعقاد هذا المؤتمر منذ ذلك الوقت.

ويعتبر العالم التون مايو الرائد الذي تلتصق به حركة العلاقات الانسانية، وقد اكد ان حل المشاكل الانسانية فى العمل يحتاج لدراسة السلوك الانساني والتصرف على انماطة المختلفة، وهذا جاء على عكس تيار تيلور الذي راي ان المشاكل الانسانية تقف عائقا وحجر عثرة اما زيادة الانتاج ويجب القضاء عليها ومحاولة عقلنتها.

٢ - العوامل التي ادت الى ظهور مدرسة العلاقات الانسانية:

١ - تزايد قوه اتحاد العمال: فقد فسر بعض رجال الاعمال ظاهرة النزاعات العمالية بانها دليل على عدم قدرة اصحاب العمل على تطوير العلاقات الانسانية فى مصانعهم.

٢ - تحسين اوضاع العمال المادية والثقافية مما حدا بهؤلاء العمال الي المطالبة بادارة افضل وبمشاركة الادارة فى ما تقوم به من اعمال.

٣ - اهتمام الادارة بمشاكل المجتمع وظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين.

٤ - زيادة عدد المنظمات الادارية وظهور التخصص الدقيق فى العمل مما ادى الى ظهور الكثير من المشاكل ذات الابعاد الانسانية.

هذا ويعتبر كتاب واتينغ وليمز بعنوان " ماذا يدور فى ذهن العامل " ١٩٢٠ اول تعبير عملي عن هذا الاتجاه وجاء بعد ذلك التون مايو وروشلير برجر حيث دعيا الى حل المشاكل الانسانية فى العمل عبر دراسة السلوك الانساني .

٣ - تجارب التون مايو فى مصنع هوترون

لقد اجري التون مايو مجموعة من التجارب والدراسات فى مصنع هوترون بضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية، وهدفت بداية الي التاكد من مجموعة من الفرضيات التي وضعتها المدرسة الكلاسيكية ومن هذه التجارب:

- تجربة الاضاءة :

هدفت هذه التجربة الي اختبار العلاقة بين كثافة الضوء والكفاية الانتاجية للعاملين، وقد اظهرت نتيجة تايلور عدم وجود علاقة بين الاضاءة والكفاية الانتاجية، وظهور عامل جديد اثر على هذه العلاقة وهو معنوية العمال ، اي ان معنوية العمال هو العامل الذي اثر على كفاءه العمل وليس الاضاءة.

• تجربة جدولة العمل:

هدفت هذه التجربة الي معرفة العلاقة بين الكفاية الانتاجية وجدولة العمل اي ساعات العمل وتوزيعها واولقات الاستراحة، وقد جاءت هذه التجربة رداً على فرضية المدرسة التقليدية في ان الاجهاد له اثر سلبي على الكفاءه الانتاجية، وقد خلص التون مايو الي خطأ هذه النظرية ، حيث استمر معدل الانتاج في الزيادة بعد اعادة جدولة العمل الي وضعة الاصلي، وقد علل هذا الي وجود متغير جديد وهو تعاون العمال القائمين على التجربة حيث ادي هذا الي تحسين معنويات العاملين مما ادي الي زيادة الانتاج.

• تجربة الاجور:

جاءت هذه التجربة رداً على فرضية المدرسة الكلاسيكية بان العامل انساني اقتصادي وان الحافز الوحيد الذي يحفز العمال هو الاجر، فقام التون مايو بتغيير الاجور من خلال الزيادة عليها فاستنتج ان حافز الاجور يكون واضحاً ومستمراً اذا اقترنت الزيادة في الاجر بتحسين الروح المعنوية للعاملين، ومن دون ذلك فان اثر الاجر على العامل يكون ضعيفاً ويفقد مفعولة.

• تجربة نتائج المقابلات:

هدفت هذه التجربة الي التعرف على حقيقة الحالة المعنوية لدى العمال حيث قامت الادارة بمقابلات جماعية شملت ١٦٠٠ عامل، وقد تسني لها الاطلاع على اسباب الاستياء التي يشعر بها العمال ومعرفة اهم المتغيرات التي تؤثر على معنوياتهم، وقد كان للمقابلات اثر ايجابي على العمال اضافة للفائدة التي حصلت عليها الادارة من معلومات تم استخدامها اثناء تدريب المشرفين والرؤساء على علاقات العمل.

• تجربة السلوك الجماعي:

هدفت هذه التجربة الى دراسة اثر سلوك الافراد على الجماعات، فقام التون مايو بالاستغناء عن رؤساء العمال الرسميين وترك الرقابة للعاملين انفسهم. وقد اظهرت نتيجة هذه التجربة ان معدل الانتاج لكل عامل لا يتاثر بالزمن وتم تعليل ذلك بان هناك تجمعات او تنظيمات غير رسمية تقوم على التحكم بالقدرات الانتاجية لافرادها، ومن هذه التجربة بدأ يتبلور مفهوم التنظيم غير الرسمي.

٤- المقومات الاساسية لمدرسة العلاقات الانسانية:

بعد الاطلاع على التجارب الخاصة بمدرسة العلاقات الانسانية نستطيع ان نستنتج المقومات الاساسية التي تعتمد عليها مدرسة العلاقات الانسانية وهي:

- ان حجم العمل الذي يؤديه الفرد ، ومستوي كفاءته يتحددان بطاقة الفيزيولوجية وخلفيته الاجتماعية واردة الجماعة متفاعلة مع بعضها البعض.
- ان الحوافز والمكافآت المعنوية لها دور كبير في تحفيز العاملين ومنحهم الرضي .
- ان العمال يواجهون سياسة الادارة كاعضاء في جماعة وليس كافراد.
- ان حركة العلاقات الانسانية تهتم بالتنظيمات غير الرسمية وتدرج ما لها من تاثير فاعل على اعضاءها وعلى سلوكهم وبالتالي علي مستويات انتاجيتهم.

سابعاً : النظريات الحديثة للإدارة والتنظيم:

١ - المدرسة السلوكية (التجريبية).

يركز اصحاب المدرسة التجريبية فى الإدارة على الجانب العملي من ممارسة الإدارة أكثر من الجانب النظري، ولذلك فهم يرون ان الإدارة فن من الفنون، ويمكن تعلم هذا الفن بالممارسة العملية أكثر من مجرد الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة، وتمتاز هذه المدرسة بشكل واضح ببحوثها العملية التي تواجه المنظمات الكبيرة وقد نجحت اقتراحاتها فى حل الكثير من المشاكل فيها.

ومن رواد هذه المدرسة وليام نيومان، الذي عرف الإدارة بأنها العملية الخاصة بالتوجيه والقيادة والرقابة للمجهودات البشرية لمجموعة من الافراد، نحو تحقيق هدف مشترك، ويمكن القول ان الإداري الناجح هو من يمكن المجموعة من تحقيق اهدافها باقل النفقات والجهد.

وبشكل عام يمكن تلخيص أفكار رواد هذه المدرسة بانهم يسعون الي ان تكون الإدارة مهنة مستقلة عن المهن الاخرى، وتركز مناقشاتهم على الجوانب الفنية والإدارية من عمل المدير. كما ويركزون على أهمية توفر المعلومات وطرق نقلها كعنصر حاسم فى تحقيق الكفاءة الإدارية، ويرون ان المدير مهما كانت درجة كفاءته لن يتمكن من الالمام بالعمل واجزائه المختلفة والمتداخلة الا اذا توفرت لديه المعلومات الكافية عن سير العمل وادائه.

٢ - المدخل الكمي للإدارة:

ويطلق على هذه المدرسة أيضاً بمدرسة اتخاذ القرارات decision - making ، وفيها يرى روادها ان الإدارة ما هي الا مجموعة من القرارات أكثر منها انها مبادئ إدارية ثابتة، كما ويرى هؤلاء ان العملية الإدارية هي مجموعة من النماذج والعمليات الرياضية تستخدم كوسيلة لترشيد العمليات والتي تعرف حالياً " ببحوث العمليات"

ويمكن تلخيص الخصائص العامة للمدرسة الكمية بالنقاط التالية:

- تطبيق التحليل العملي على المشاكل الإدارية.
- تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- اعطاء معايير الفعالية الاقتصادية أهمية خاصة فى العمل الإداري.
- الاعتماد على النماذج الإدارية.
- استخدام الآلات الالكترونية فى الإدارة

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة

- ركز انصار هذه المدرسة على فهم طبيعة التنظيمات واهدافها من زيادة الربح وزيادة الانتاج ولم يركزوا على العنصر البشري وما يمكن ان يحققه من خلال هذه التنظيمات من سعادة وتحقيق ذات على حساب العمل.
- نظروا الي العامل نظرة جزئية واعتبروه ذو رشدانية محدودة على اعتبار ان الرشدانية تعني " البت فى البدائل المختلفة لتحقيق الهدف" وبهذا المنطق تكون الآلات أكثر عقلانية من صناعتها وفي هذا تجاوز للمنطق والعقل.

٣ - المدخل الكلي للإدارة (مدخل النظم).

دخلت دراسة المنظمات مرحلة جديدة بتقديم البحث العلمي المستند على التجربة وبادراك تداخل العوامل البيئية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية، وظهور ما يعرف بنظرية النظام العام التي ساهمت فى خلق التعاون بين مختلف العلوم، فما هي نظرية النظام العام؟

يمكن تعريف النظام العام بأنه " الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين اشياء واجزاء تؤلف فى مجموعها تركيباً كلياً موحداً.

كما ويعرف النظام بأنه " مجموعة من الوحدات المتماثلة التي يربط بينها علاقات متجانسة لتحقيق هدف عام : وينقسم النظام الي نوعين هما

- النظام المغلق : وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية له.
- النظام المفتوح : وهو ذلك النظام الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية له.

مكونات النظام :

يتكون النظام من الوحدات التالية:

١- المدخلات : وتنقسم الي عدة اجزاء منها

- المدخلات المادية : وتتمثل فى راس المال والالات والمعدات.
- المدخلات البشرية : وهم الافراد وما يرتبط بينهم من قيم واتجاهات وعلاقات.
- المدخلات المعنوية : وتشمل الاهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه.
- المدخلات التكنولوجية : وهي اساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.

٢- العمليات والانشطة: وهي العمليات التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها من اجل تحويل الموارد وتغيير شكلها وتقديمها فى صورة مختلفة.

٣- المخرجات : وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة الخارجية من سلع وخدمات او انتاج مقابل ثمن نقدي او غيره من اشكال التعويض.

٤- البيئة : وهي المحيط الخارجي للمنظمة.

٤- التغذية العكسية : وهي المعلومات المرتدة الي التنظيم من البيئة المحيطة والتي تهتم بمعرفة مدى تقبل هذه البيئة لمخرجات هذه المنظمة ومعرفة درجة تحقيق الاهداف والنتائج الخاصة بالاداء

٥- المدرسة الموقفية:

ان من الملاحظ من خلال النظريات الادارية المختلفة التي تم مناقشتها سابقاً انه لا توجد طريقة مثلي فى ادارة التنظيمات على اختلافها، فقد اخذت عليها انها لا تراعي اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية للتنظيم، كما انها ايضاً لم تراعي المتغيرات التكنولوجية كمحددات للسلوك التنظيمي المناسب مما اوقعها جميعاً فى خطأ وصف التنظيم المناسب والجيد. لذلك ظهر اتجاه جديد فى ادارته يسمى " النظرية الموقفية " والذي يؤكد على تعدد المتغيرات التنظيمية وعلاقتها المتشابهة مع بعضها ومع البيئة المحيطة، مما يعني انه لا يمكن ان يكون هناك نمط واحد للتنظيم يناسب كافة الاحوال والظروف ، وطبقاً للنظرية الموقفية هذه فانه ليس هناك نمط افضل للقيادة بمعزل عن الموقف محل البحث. كذلك لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي وانما تعتمد على عوامل كثيرة منها:

العوامل المؤثرة فى نمط الهيكل التنظيمي:

١- شخصية المدير : فالمدير الذي يعتقد ان موظفيه كسالي فانه سيعمد الي تصميم هيكل تنظيمي يعكس هذا التصور

وسيحجم تفويض السلطة لهم، وعلى العكس اذا اعتقد المدير ان الموظفين نشيطين فسيعمد الي هيكل تنظيمي يظهر المرونة وتفويض السلطة الواسع لهم.

٢ - طبيعة المرؤسين : فإذا كانوا راغبين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ولديهم طبيعة استقلالية فينعكس ذلك على طبيعة التنظيم والهيكل التنظيمي فيه.

٣ - طبيعة المهمة : فهي تنعكس على مدى الحاجة لاستخدام التكنولوجيا لتحقيق هذه المهمة ، فالتكنولوجيا تحدد المدى الذي يمكن معه برمجة الوظيفة وبالتالي تحديد سلوك الموظفين وبرمجته بشكل دقيق.

٤ - العوامل البيئية : وتشمل فى توافر الموارد ومدى وجود المنافسة وامكانية التنبؤ بالطلب على السلعة والخدمات التي تقدمها المنظمة.

وتؤكد هذه النظرية على صعوبة وجود مبادئ ادارية تطبق على جميع التنظيمات نتيجة لاختلاف ظروف كلا منها.

الوحدة الثانية

مدخل الي علم الادارة

اولاً: مفهوم الادارة

تعتبر الإدارة جزءاً من تراث الحضارات البشرية والتي اذهرت على مر العصور الماضية ، ولقد كتب الكثير في موضوعها ، و اختلف رجال الفكر الإداري في تعريفها ، فقد عرفها:

١- فريدريك تايلور على انها " المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد ، ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك باحسن الطرق واقل التكاليف.

٢- هنري فاول على انها " هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة والرقابة النهائية على تنفيذ الاعمال.

٣- شليدون علي انها " الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع وقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على اعمال التنفيذ"

وفي ضوء التعريفات السابقة نستطيع الجمع بين خصائص هذه التعريفات ونعرف الادارة على انها " هي استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الاهداف المحددة بكفائية وفاعلية وبوسائل انسانية مما يسهم في تحسين حياة الانسان سواء اكان عضوا في التنظيم او مستفيداً من خدماته".

ومن خلال السابق نستطيع ان نوجز الصفات الرئيسية للادارة وهي:

١- الصفة التنظيمية : فالادارة علم منظم لا يقوم على العشوائية والتخبط بل على خطط منظمة من قبل المنشأة وذات اهداف محددة واجراءات محددة للوصول الي تلك الاهداف.

٢- الصفة الهدفية: وهي تعني بوجود اهداف عامة للمنشاه تسعى الي تحقيقه ضمن مبداء الفاعلية والكفاءة.

٣- الصفة الجماعية: وهي صفة تميز الادارة باستمرار وتبرز في ان الادارة هي عمل جماعي من خلاله يتم الاشراف على مجموعة من الافراد لتنفيذ عمل معين او تحقيق هدف معين.

٤- صفة الكفاية والفاعلية : ونعني بالكفاية (القدرة على تقديم الخدمات والسلع للجمهور المستهدف باقل جهد واقل تكلفة) اما الفاعلية فتعني (القدرة على تقديم افضل خدمة وافضل سلعة ممكنة للجمهور) وهي تعني بجودة الخدمة او المنتج ، ومن خلاله نستطيع ان نقول ان هذه الصفة الادارية تعين في المقام الاول في فن تقديم افضل سلعات او خدمات للجمهور باقل تكلفة وجهد ممكن.

٥- إنسانية الوسائل : وتعني ان الادارة تتعامل مع العنصر البشري سواء اكان داخل المؤسسة من موظفين او خارجها من الزبائن، ضمن مبداء المساواة والابتعاد عن الظلم بالاضافة الي الايمان بانسانية الانسان الذي كرمة الخالق سبحانه وتعالى.

ثانياً : أهمية الإدارة واهدافها

للادارة اهمية كبرى في نجاح الامم والشعوب والمجتمعات والمنشآت في تلك المجتمعات فهي المسئولة عن نجاح او فشل اى منشاه صناعية او خدمتية او حكومية، بالاضافة الي انها الحجر الاساس في بناء ورقي المجتمعات.

وتهدف الادارة الي تحقيق التالي:

١- الاستخدام الامثل لموارد الدولة سواء البشرية او المادية او التكنولوجية.

٢- تحقيق اهداف المنشآت الصناعية او الخدمتية.

٣- المساهمة في تحقيق الرخاء الاقتصادي للدول.

ثالثاً: اسباب ظهور علم الإدارة كعلم مستقل

هناك العديد من الاسباب التي جعلت من الادارة علم مستقل بذاته له خصائصه ونظرياتة وادواته ومن تلك الاسباب :

١ - زيادة تدخل الدولة فى الحياة العامة وقيامها بانشاء المشاريع العامة التي تخدم المواطنين، مما اوجب توظيف كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع المشاكل التي تواجهها سواء اكانت تلك المشاكل قانونية او اجرائية او اقتصادية اوسياسية.

٢ - زيادة نفوذ النقابات العمالية ومؤسسات حماية المستهلك مما استدعي وجود كوادر مدربة علي العمل من الناحية الانسانية والقانونية.

٣ - بروز اثر العلوم والدراسات الانسانية فى مجالات الادارة المختلفة.

٤ - انفصال الملكية العامة عن الخاصة ضمن مبداء الخصخصة ادي الي ضرورة وجود جهاز اداري فعال وقيادات ادارية قادرة على رعاية مصالح المستثمرين فى جميع القطاعات.

٥ - التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات ادي الي وجوب كوادر ادارية لها القدرة على التعامل والاستفادة من هذا التقدم.

هل تعتبر الادارة علم ام فن ام كلاهما معاً

الادارة هي علم كونه قائم على اسس ومفاهيم ونظريات خاصة به.

والادارة هي فن فى مهارة تطبيق تلك المفاهيم والنظريات فى المعاملات سواء مع الموظفين داخل المؤسسة او الزبائن خارج المؤسسة.

ونستطيع القول ان الادارة هي علم وفن فى ان واحد يقوم علي مهارات ابداعية فى تطبيق المفاهيم والاسس التي يقوم عليها علم الاداره، ولتحقيق الاهداف المنشودة للمنشاه ضمن مبداء الكفاية والفاعلية.

رابعاً: علاقة الاداره بالعلوم الاخرى

تعتبر الادارة من عائلة العلوم الاجتماعية والانسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية التالية: (علم الاقتصاد - علم السياسة والقانون - علم النفس - علم الاجتماع - علم التاريخ - علم الجغرافيا - علم الاحصاء - علم المحاسبة). ويمكننا القول بان الادارة تتاثر بهذه العلوم على النحو التالي:

١ - بالنسبة لعلم الاقتصاد فعلم الادارة يعني بالظواهر الاقتصادية فى الدولة والعالم من حولة فالاداري يجب ان يكون على دراية بما يدور من حولة من ظواهر اقتصادية مثل الكساد الاقتصادي ومعدلات النمو الاقتصادي ونسب البطالة... الخ من الظواهر الاقتصادية الاخرى.

٢ - بالنسبة لعلم السياسة والقانون : يجب على الادارة ان تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتتعامل معها ، بالاضافة الي فهم القوانين واللوائح والانظمة التي يعمل بها فى البلد الذي تعمل فيه.

٣ - بالنسبة لعلم النفس : فعلم الاداره يعني بفن التعامل مع النفس البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات، والقدرة على تحقيق الاهداف من خلال الموارد البشرية فى المنشاه وبالتالي يجب على الادارة ان تكون على علم بفن التعامل مع الافراد والظواهر الانسانية المختلفة.

٤ - بالنسبة لعلم الاجتماع والذي يعني بالمجتمع وتطورة فالادارة يجب ان يكون لها ادراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة علىالتعامل مع تلك الحاجات عن طريق التدريب او تقديم الخدمات او السلع التي تعكس حاجاته بالاضافة الي القدرة على ادراك العادات والتقاليد التي يعمل بها فى هذا المجتمع.

٥ - بالنسبة لعلم التاريخ : تعتبر الادارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعني بتجارب وانجازات الامم عبر العصور المختلفة، وعلم الاداره من العلوم التى تقوم على التجارب السابقة والاضافة اليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة.

٦- بالنسبة لعلم الجغرافيا : ان طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر في جميع ارجاء العالم تجعل من معرفة الادارة لتلك المناطق المستهدفة ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لانجاح اعمال المنشآت، وهذا يتطلب معرفه المناخ والتضاريس واعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديمغرافية.

٧- بالنسبة لعلم الاحصاء فالادارة يجب ان تكون لها القدرة على فهم التحليلات الاحصائية عندما يضعون خططهم المستقبلية او يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدهم في اجراء التنبؤات والتعرف علىالعلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات.

٨- بالنسبة لعلم المحاسبة : وهو علم يعني بتسجيل وتبويب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل ارقام يمكن الاستفادة منها في الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمؤسسة بالاضافة الي نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الادارة في المنشاه والتي تساعد في التخطيط والرقابة على الموارد المالية فيها، وبشكل اساسي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالادارة تعني بعلم المحاسبة في القيام بالمهام الادارية في المنشاه.

خامساً : مشكلات الادارة في الدول النامية

تنسم الادارة في الدول النامية بعدم الفاعلية وقلة الكفاءه وذلك للأسباب التالية:

- ١- قيام الفكر الاداري في هذه الدول على التقليد وعدم الاصالة: حيث ان الكثير من المفاهيم الادارية في الدول النامية قائمة على تقليد مفاهيم الفكر الاداري والتي تم بناءها في المجتمعات الراقية دون الاخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الثقافات والعادات والتقاليد للدول النامية.
- ٢- وجود تضخم تنظيمي ووظيفي في الدول النامية.
- ٣- المركزية الشديدة التي تميز الادارة في العالم النامي بالاضافة الي تمسك الكثير من القيادات الادارية فيها بالروتينية.
- ٤- غياب المسؤولية والرقابة الذاتية والانتماء : ادي الي تغليب المصالح الشخصية للأفراد على المصالح العامة.
- ٥- تسرب الكفاءات وهجرة العقول المفكرة من الدول النامية الي الدول المتقدمة ادي الي وجود فراغ في العقول الادارية المتميزة في تلك الدول.

٦- ضعف المعلومات والدراسات حول الادارة في الدول النامية.

٧-

سادساً : مفهوم الادارة العامة وادارة الاعمال والفرق بينهم

الادارة العامة وادارة الاعمال

يعتبر مصطلح الادارة العامة خاص بالمؤسسات الحكومية العامة اما بالنسبة لادارة الاعمال فهي مصطلح خاص بادارة المنشآت الخاصة ، ويمكن ايجاز الفروق بينهما في الجدول التالي:

وجه الاختلاف	الادارة العامة	ادارة الاعمال
الاطار القانوني	محكومة بالتشريعات والقوانين وللوائح الخاصة بالدولة	محكومة بقرارات مجلس الاداره واصحاب المشروع
الهدف	تهدف الي تقديم الخدمات للجمهور وهي غير ربحية	تهدف الي تحقيق الربح في المقام الاول

المنافسة	يوجد درجة متدنية للمنافسة	يوجد درجة عالية من المنافسة بين الشركات لزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية لها.
المسئولية	ترتكز على مبداء المسئولية العامة	ترتكز على اصحاب المشروع او المالكين
درجة المخاطرة	تكاد تكون معدومة	يوجد درجة مخاطره كبيره فيها

الوحدة الثالثة

وظيفة التخطيط

*هي الوظيفة الإدارية الأولى في العمل الإداري لان جميع الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة تستند في مجملها على هذه الوظيفة.

فما هو التخطيط :

هي عملية التنبؤ بالمستقبل واخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل.

محاوّر عملية التخطيط:

- ١- هي عملية ذهنية تقوم على التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته.
- ٢- تقوم على استقرار المستقبل وتستند على الماضي ومشاكل الحاضر.
- ٣- أنها تعتمد على الالتزام بالتخطيط وتنفيذه فلا جدوى من التخطيط ما لم يصاحبه تنفيذ.
- ٤- أنها تقوم على مبداء الاختيار بين البدائل المتاحة.

ما هي أهمية التخطيط؟

- ١- يعتبر التخطيط ضرورة ملحة للمؤسسات والدولة لمواجهة المشاكل والمستجدات الطارئة.
- ٢- لمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة.
- ٣- يساهم التخطيط في بناء نماذج تكاملية وتراكمية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.
- ٤- يحتم استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل.

ما هي الحاجة للتخطيط؟

التخطيط يعمل على :

- ١- تحديد حجم العمل ونوعية القوي العاملة اللازمة لتنفيذه.
- ٢- التحديد المسبق للموارد المالية بدقة وفاعلية وطريقة الحصول عليه.
- ٣- تحديد الأهداف والسياسات والمعايير الرقابية بشكل مسبق.
- ٤- تدعيم موقف المؤسسة في مواجهة ظروف المنافسة الشديدة.

ما هي أنواع التخطيط؟

هناك الكثير من المعايير في تصنيف التخطيط ولكن أكثر المعايير شيوعاً في تصنيف التخطيط التالية:

- ١- التخطيط حسب الميادين (التخطيط الاقتصادي - التخطيط الاجتماعي - تخطيط القوي العاملة - التخطيط الوظيفي).
- ٢- التخطيط حسب المدة الزمنية (قصير المدى - متوسط المدى - طويل المدى).
- ٣- التخطيط حسب مستوى التطبيق (التخطيط القومي - التخطيط الإقليمي - التخطيط المحلي - التخطيط البرامجي).
- ٤- التخطيط حسب درجة الإلزامية (التخطيط الاستدلالي - التخطيط التشجيعي - التخطيطي الإلزامي).

ما هي مراحل عملية التخطيط ؟

تقوم عملية التخطيط على المراحل الأربع الرئيسية التالية :

- ١- مرحلة الإعداد للخطة : وفيها تتميز هذه المرحلة بجمع البيانات الإحصائية والبيانات الأخرى التي تتعلق بالمشكلة ومن ثم وضع أولويات حل المشاكل المترتبة، ثم اقتراح أهداف رئيسية وفرعية يراد الوصول إليها ، ومن ثم اختيار البديل الأفضل في الوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم رسم السياسات والاستراتيجيات والتعليمات التي تحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة مع مراعاة تحديد العامل الزمني للتنفيذ.
- ٢- مرحلة الإقرار : وفيها يتم الإقرار للخطة عن طريق عرضها علي الجهات المختصة والتي لها صلاحية اتخاذ القرار في إقرار الخطة أو تعديلها أو رفضها.
- ٣- مرحلة التنفيذ : وتأتي بعد إقرار الخطة مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له من قبل الإدارات والوحدات الملقى على عاتقها عملية تنفيذ الخطة.

٤ - مرحلة المتابعة والتقييم : وهي قيام ذوي الشأن علي متابعة تنفيذ الخطط في المؤسسة للتأكد من سلامة التنفيذ من حيث الكم والكيف واكتشاف أي انحرافات بين ما هو مخطط له وما نفذ على ارض الواقع لكي يتم تدارك المشاكل الناتجة أول بأول بالإضافة إلى تحديد الصعوبات والعمل على تذليلها.

ما هي عناصر الخطة ومكوناتها الرئيسية:

١ - الأهداف : وهي الغايات المراد الوصول إليها ، ويجب مراعاة الأمور التالية عند وضع الأهداف الفعالة مثل (المشروعية - القبول من قبل العاملين - الوضوح - الدقة - الواقعية).

٢ - الاستراتيجيات والسياسات

الاستراتيجية : هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف ، ويمكن ان تكون الاستراتيجيات على شكل (أهداف فرعية - سياسات رئيسية - خطط رئيسية) وغالباً لا تخضع الاستراتيجيات للتغيير لأنها قرارات استراتيجية.

السياسات : هي مجموعة القواعد والتعليمات التي تحكم تصرف اوجه النشاط في المؤسسة مثل (سياسة ترشيد الاستهلاك - سياسة الإعفاءات الضريبية - سياسة تشجيع الاستثمار - سياسة تقليل النفقات - سياسة تقليل تكلفة المنتج الخ من سياسات).

وللسياسات فوائد جمة للمؤسسة والعاملين في المؤسسة منها:

١ - تحديد قواعد التصرف ومناهج العمل في المؤسسة.

٢ - تعفي المديرين من التدخل المستمر في ما يقوم به الرؤوسين .

٣ - تخلق نوع من تحديد الأهداف والاتجاهات للعاملين في داخل الشركة.

٤ - تساهم في تنسيق الجهود الجماعية وعدم تبديد الإمكانيات والموارد.

٣ - الإجراءات .

هي وصف لكيفية القيام بكل مهمة من المهمات الموجودة في الخطة ضمن سلسلة زمنية محددة للنشاط ، وعلية فهي خطوات عملية لتفصيل السياسات.

٤ - الأوامر .

وهي مجموعة الإرشادات التي تصدر عن كل مسئول الي رؤسية والذين يرتبطون به ، ويجب مراعاة الأمور التالية في الأمر:

- يجب ان يكون الأمر معقول وقابل للتنفيذ.
- ان يكون كاملاً ولا يترك تساؤل بذهن الرؤوسين.
- أن يكون واضح.
- يفضل ان يكون مكتوباً.

ما هي مقومات التخطيط الناجح:

١ - الشمولية.

٢ - الواقعية.

٣ - مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

٤ - المرونة.

٥ - الثبات في الخطوط العريضة.

٦ - الإلزام.

٧ - الاستمرارية.

٨ - الإعلان عن الخطة.

ما هي محددات عملية التخطيط؟

- ١ - عدم وجود جهاز إداري قادر ومتخصص في عملية التخطيط.
- ٢ - نقص البيانات والدراسات اللازمة لعملية التخطيط.
- ٣ - التغيرات السريعة في النواحي التي يعتمد عليها التخطيط منها التكنولوجيا والأسعار .
- ٤ - التكلفة العالية للتخطيط والفترة الزمنية الطويلة التي تحتاجها عملية التخطيط.
- ٥ - صعوبة تحديد معايير تقييم الأداء لأنها تتطلب مجهود وخبرة كبيرة.

ما هي معوقات التخطيط في الدول النامية؟

- ١ - عدم الاهتمام بالتخطيط وإن وجدت فهي تتسم بالشكلية فقط.
- ٢ - سيادة الاتجاهات البيروقراطية ومقاومة التغيير.
- ٣ - ضعف نظام المشاركة والاتصال بين القاعدة وقمة الهرم الإداري.
- ٤ - قلة اللجوء للتخطيط والاعتماد على الخبرات الشخصية للأفراد.
- ٥ - عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في تلك الدول.
- ٦ - عدم تكامل الخطط لتكوين خطة شاملة للتنمية في كافة مجالات العمل في هذه الدولة.

ماهي البيئة اللازمة للتخطيط الناجح؟

- ١ - يجب توفير جهاز مركزي للتخطيط في الدولة ذوي قدرة على التخطيط.
- ٢ - يجب توفير الكادر البشري المؤهل للتخطيط الفعال.
- ٣ - ضمان حماس ومشاركة المنفذين والمتأثرين في الخطة.
- ٤ - توفير بيانات تنظيمية مفتوحة على التغيير وتؤمن بأن التخطيط يؤدي الي التنمية والتطوير للمؤسسة والمجتمع.
- ٥ - القدرة على توفير المعلومات والبيانات الدقيقة المطلوبة للتخطيط.

الوحدة الرابعة

وظيفة التنظيم

مفهوم التنظيم وأهميته:

١ - الفرق بين التنظيم كعملية والتنظيم كمؤسسة

قبل البدء في شرح مفهوم التنظيم لا بد لنا من التفريق بين التنظيم كعملية والتنظيم كهيكل او مؤسسة وهو علانحو التالي:

- التنظيم كهيكل او مؤسسة " هو عبارة عن وحدة اجتماعية او نظام يتم تشكيلة بشكل معين لتحقيق هدف معين" ومن امثلتها جميع الشركات الخدماتية او الصناعية او الزراعية او التجارية.
- التنظيم كعملية " هي عملية وضع هياكل العلاقات الدائمة بين الوظائف مما يسهل امكانية تعاون الافراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك" وهي تتضمن جميع العلاقات - السياسات - السلطة - المسؤولية - طرق الاتصال ... الخ التي توجد فى داخل المؤسسة.

٢- اهمية التنظيم للافراد والمؤسسة:

- تكمن اهمية التنظيم للافراد داخل المؤسسة فى التالي:
 - يقسم العمل بين الافراد العاملين حسب الاختصاص.
 - يحدد اسلوب نمطي للعمل ويعتبر مرجعاً للاجراءات المفصلة والمحددة للقيام بهذا العمل.
 - يضع نظام للاتصال بين الموظفين والادارات لتناقل المعلومات.
 - يساهم فى تدريب الموظفين وينمي مهارتهم داخل المنظمة.
- وتكمن اهمية التنظيم بالنسبة للمؤسسة علانحو التالي:
 - يثبت سلطة الرئيس على مؤسسية.
 - تعطي حق الرقابة وتقييم الاداء للرئيس على مؤسسية.
 - يحمي الكفاءات وينميها داخل المنظمة.
 - يساهم فى تحقيق الاهداف العاملة للمؤسسة.

أنواع التنظيم :

يمكن تقسيم التنظيم الي نوعين رئيسيين وهما:

- **التنظيم الرسمي:** " وهو مجمل الأنشطة والاعمال والعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية والمستويات الادارية الذي تحددته المنظمة لتحقيق اهدافها" ويشمل الخصائص التالية:
 - ينشاء بشكل رسمي عن طريق تقسيم العمل وتجميعه فى وحدات ادارية.
 - يكون محمي بموجب الانظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.
 - تكون المستويات الادارية واضحة سواء مستويات هرمية و متدرجة حسب الحاجة.
- **التنظيم غير الرسمي:** "هو ذلك التنظيم الذي ينشاء بطريقة عفوية وبسبب التفاعل الحتمي الناتج عن الطبيعة الاجتماعية للافراد اثناء العمل. ويشكل الخصائص التالية:
 - يتشكل بصورة عفوية نتيجة للالتقاء بين الافراد بالاراء والتوجهات.
 - يصبح له قوة تاثير على اتجاهات ومواقف الافراد فى تلك الجماعة بعد ترسيخه.
 - له تاثير على التنظيم الرسمي ويمكن ان يصبح مهدداً له اذا لم يتم التعامل معه بدقة ومسؤولية من قبل ادارة المؤسسة.

- ويمكن للادارة التخفيف من خطر هذا النوع من التنظيمات عن طريق:
 - اتاحة فرص المشاركة للعاملين فى قرارات المؤسسة.
 - خلق روح الثقة والتعاون فى المؤسسة.
 - الوضوح وعدم الكتمان وعدالة توزيع العمل والترقيات بين العاملين.

نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية

١ - يعرف نطاق الإشراف Span of Control على انه عدد الأشخاص الذين يتاح لمشرف او رئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية وغالبا ما يكون بين ٤ - ١٢ شخص في المتوسط.

٢ - العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف

- i. طبيعة العمل (العمل الروتيني يزيد من نطاق الإشراف والعكس صحيح كلما زاد تعقيد العمل وإجراءاته كلما قل نطاق الإشراف.
- ii. مهارة الرؤساء والمرؤوسين وكفاءاتهم وقدراتهم واستعدادهم النفسي والاجتماعي ، فكلما كان زادت مهارة المرؤوسين وقدراتهم كلما زاد نطاق الإشراف وكلما زادت مهارة الرؤساء كلما زاد نطاق الإشراف.
- iii. كفاءة وسائل الاتصال المتبعة بالمنظمة - كلما كانت وسائل الاتصال حديثه وكفؤه كلما زاد نطاق الإشراف.
- iv. معدل التغيير في بيئة العمل (كلما كانت البيئة مستقرة كلما زاد نطاق الإشراف).

٣ - علاقة نطاق الإشراف بالمستويات الإدارية:

- i. كلما وسع نطاق الإشراف يصبح التنظيم منبسط ومتسقاً أفقياً وتقل مستوياته.
- ii. كلما كان نطاق الإشراف ضيق أدى إلى زيادة في عدد المستويات التنظيمية.

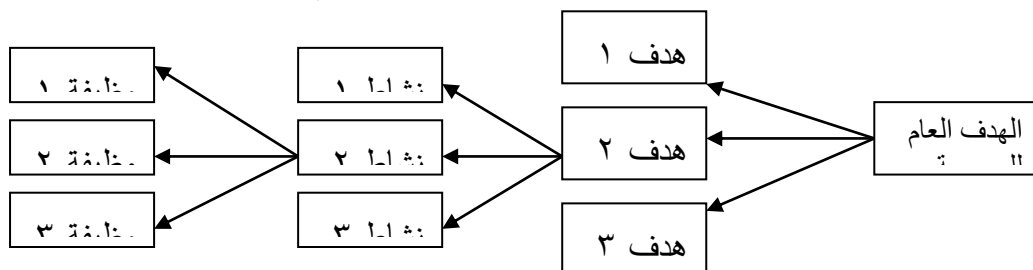
خطوات عمليات التنظيم.

تسعى الإدارة من خلال عملية التنظيم الي ايجاد هيكل شبة دائم للوظائف الادارية المختلفة والتي تقتضيها طبيعة عملها للوصول الي اهدافها، وللوصول الي الوحدات الادارية المطلوبة للمؤسسة فان عملية التنظيم تمر بمرحلتين اساسيتين وهما:

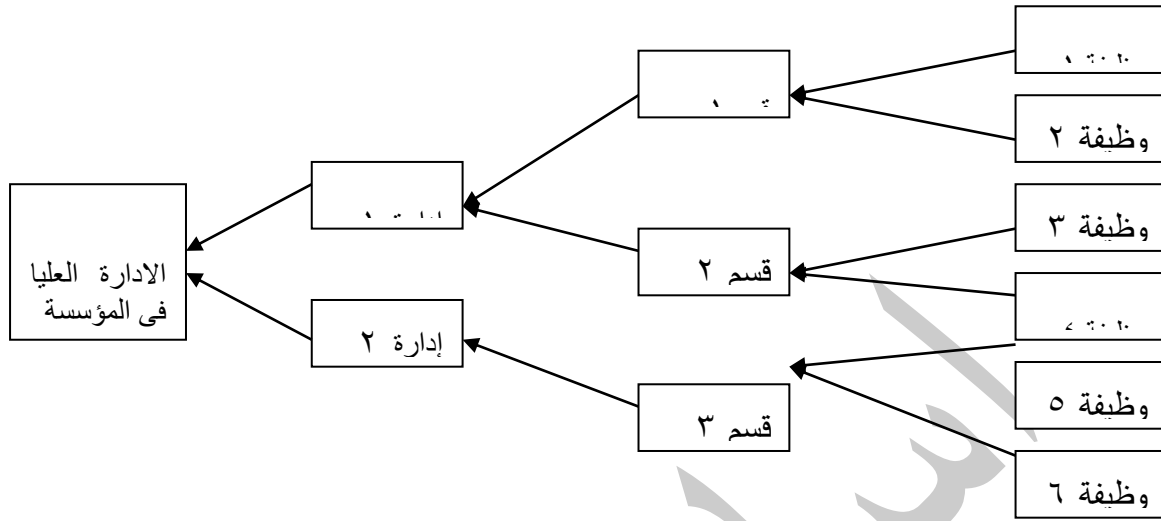
مراحل عملية التنظيم:

تقوم العملية على اساس عملية تقسيم العمل وعملية تجميع العمل للوصول الي الهيكل التنظيمي الذي تتشكل منه المؤسسة وذلك علاننحو التالي:

- عملية تقسيم العمل : وهي عملية تحليل للاهداف العامة للمؤسسة ومن ثم تجزئتها الي اهداف فرعية ونشاطات للوصول الي الوظائف المطلوبة للمؤسسة والشكل التالي يوضح عملية تقسيم العمل،



- عملية تجميع العمل : وهي عملية تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات ادارية ومن ثم تجميع هذه الوحدات الي مديريات وصولاً الي الادارة العليا، والشكل التالي يوضح عملية تجميع العمل،



أسس تجميع العمل في المؤسسات:

يتم تجميع العمل في المؤسسات حسب المعايير التالية:

- التجميع علي اساس الوظائف الرئيسية (الانتاج - المشتريات - المالية - ادارة الافراد....الخ).
- التجميع على الاساس الجغرافي (فرع شركة الاتصالات في غزة - فرع الشركة في الضفة الغربية).
- التجميع على اساس المنتج او الخدمة (مثل فرع شركة الاتصالات الارضية - فرع شركة الاتصالات الخليوية...الخ).
- التجميع على اساس العمليات (مثل ادارة عمليات التنقيب عن النفط ، ادارة عمليات التكرير ... الخ).
- التجميع علي اساس الزبائن والعملاء .
- التجميع على اساس عدد العاملين.
- التجميع علي اساس وقت العمل.

ملاحظة هامة : لا يوجد معيار تجميع مناسب لكل الشركات يمكن اعتماده كمعيار صحيح وانما للشركة ان تقوم بعملية التجميع بما يتلائم مع تحقق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

العلاقات التنفيذية والعلاقات الاستشارية في المنظمة:

١ - مفهوم السلطة والقوة في المنظمات

- السلطة Authority هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقدرة علي إلزام الآخرين بهذه الأوامر وإطاعتها (تكتسب من خلال الموقع والمستوي الوظيفي لشاغل الوظيفة أي أن السلطة هي سلطة الوظيفة وليس الشخص نفسه).

ii. القوة Power فهي القدرة علي التأثير علي الآخرين وجعلهم يستجيبون لتوجيهات وقرارات الرئيس ويطيعونها ويلتزمون بها حتى ولو لم يكن هذا الشخص رئيسا لهم ضمن خطوط السلطة. ومن أنواع القوة:

١. قوة المكافاه : أي قدرة صاحب هذا النوع من القوة علي منح المكافآت.
٢. قوة الإكراه.
٣. القوة الشرعية أو القانونية.
٤. قوة المرجع.
٥. قوة الخبرة.
٦. قوة المعرفة.

٢ - مفهوم الوظيفة الاستشارية والوظيفة التنفيذية في العلاقات التنظيمية:

- i. الوظيفة التنفيذية هي التي يستطيع من يتولاها إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة للمرؤوسين، فهو صاحب قرار وهي ما يطلق عليها السلطة الخطية نظراً لتمثيلها في الهيكل التنظيمي بواسطة سهم متواصل خطي.
- ii. الوظيفة الاستشارية : وهي التي لا يستطيع من يتولاها إصدار الأوامر والتعليمات بل تقديم النصح والاستشارة لأصحاب القرار ومساعدتهم في الوصول إلي القرار الصائب وتمثل في الهيكل التنظيمي بواسطة سهم منقطع (منقط).

الهيكل التنظيمي مفهوم واشكاله :

- ١ - مفهوم الهيكل التنظيمي : هو ذلك النمط الذي يوضح الادارات والتقسيمات الداخلية في المؤسسة مبيناً خطوط السلطة والمسئولية والمستويات والعلاقات بين تلك الادارات والوظائف المختلفة بعضها ببعض.
- ٢ - انواع الهياكل التنظيمية:

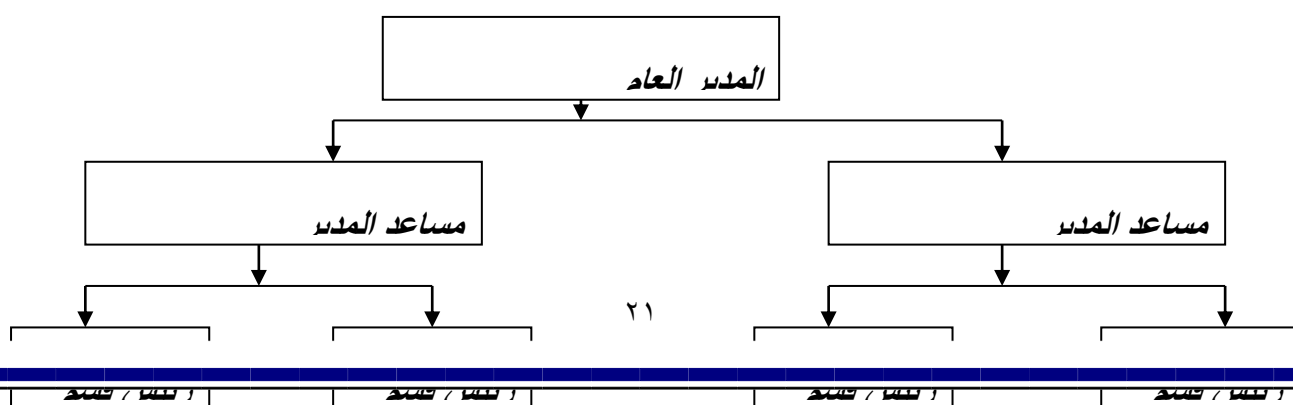
يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية الي اربعة انواع رئيسية، كل نوع يحتوي من المزايا والعيوب الخاص به وهم

على النحو التالي:

• التنظيم الخطي او الراسي Liner organizational structure

وهو ابسط انواع التنظيمات ويسمي التنفيذي او التنازلي وتكون فيه علاقات الراسية التي تربط بين الوظائف في المستويات الادارية المختلفة.

- مميزاتة : البساطة - الوضوح - وحدة الامر والتوجيه.
- عيوبه : يغفل مبداء التخصص في العمل - ويحمل المدير مسئوليات كبيرة

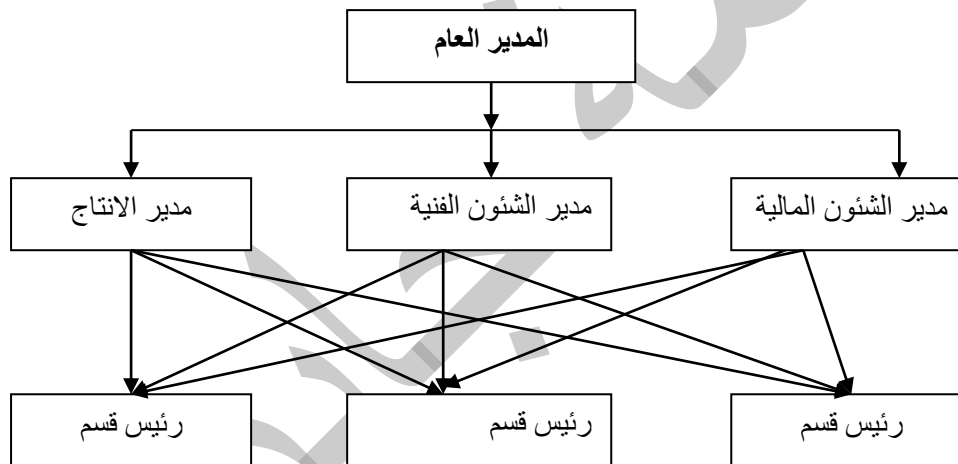


• التنظيم الوظيفي : functional organizational structure

نظراً لضخامة التنظيمات في هذا العصر وتعقيد اعمالها بدء ظهور هذا النوع من التنظيمات والذي يعتمد على الاشراف الوظيفي للوحدة الاساسية المكونة من المديريات المختلفة التابعة لهذه الوحدة الاساسية.

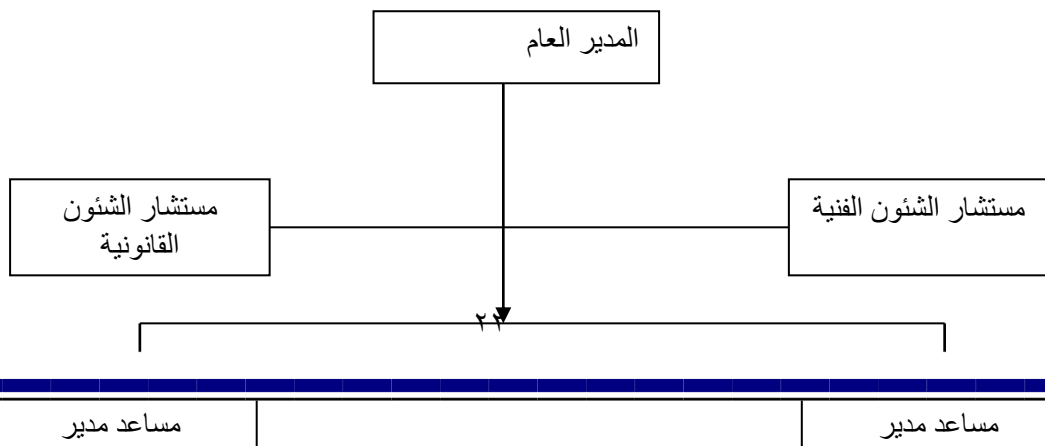
- مميزاتة : يراعي مبدء التخصص في العمل - يستفاد من قدرات الموظف وخبراته وكفاءاته .
- عيوبه : عدم وضوح خطوط السلطة - تداخل نطاق الاشراف .

والشكل التالي يوضح هذا النموذج من التنظيم:



• التنظيم الخطي الاستشاري : liner and staff structure

وهو ذلك التنظيم الذي يجمع مزايا التنظيم الخطي ومزايا التنظيم الوظيفي ويتلافى عيوبهما كذلك ، ويكون على النحو التالي:

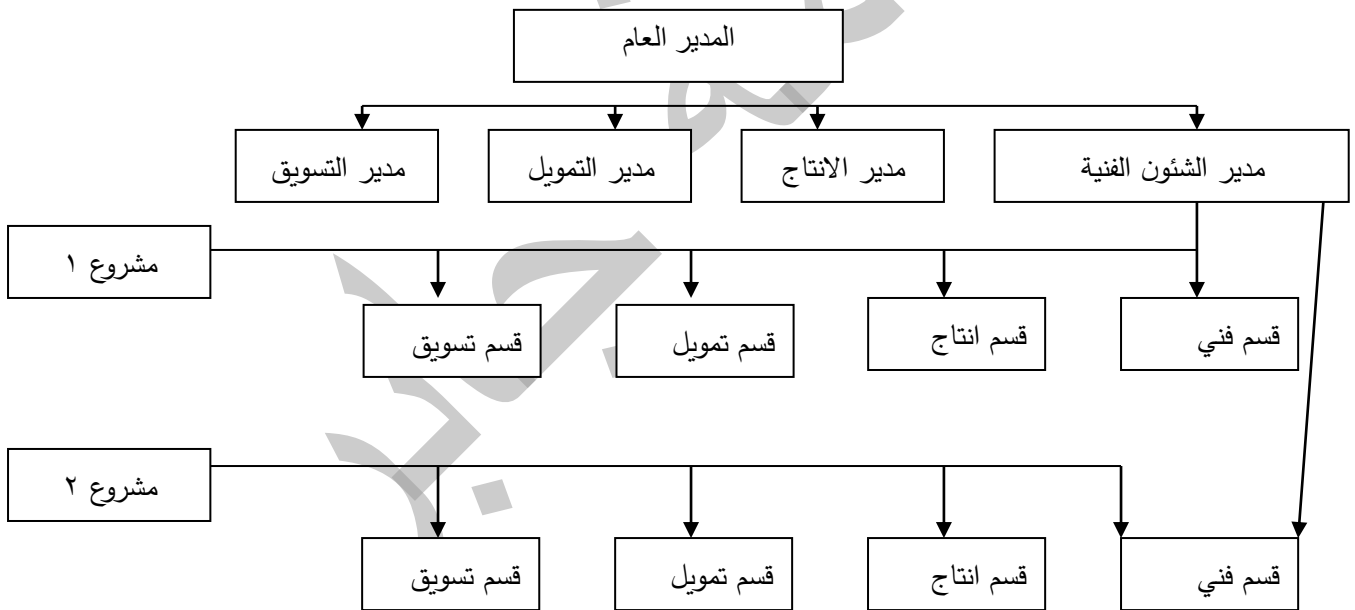


• التنظيم الشبكي:

وسمي بالشبكة لانه يضم بعدين وهما :

- ١ - البعد الراسي : وفيه تتعامل كل وحدة ادارية او قسم مع الوحدة المركزية فى التنظيم.
 - ٢ - البعد الافقي : وفيه تتعامل كل وحدة ادارية او قسم مع مدير المشروع نفسه.
- ممزاةة : يصلح للمؤسسات ذات المشاريع المتشعبة والضخمة، وكل مشروع مستقل بمديرة وميزانياته.
 - عيوبة : التفريط بميداء وحدة الامر والتوجيه مما يجعل هناك تضارب في الاوامر.

• والشكل التالي يوضح كيفية توزيع التنظيم فى هذا الهيكل:



السلطة وتفويض السلطة:

تمثل السلطة الحق الشرعي والقانوني في إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة للعاملين بحكم قوة القانون أو التشريع ، ومن هنا لصاحبها الحق في تفويض جزء من سلطاته لشخص آخر في تسير الأعمال وهي ما يعرف بتفويض السلطة .

١ - تفويض السلطة : هي عملية نقل لجزء من الصلاحيات من الرئيس أو المسئول إلي اتباعية ، وتخويله في اتخاذ

القرارات بالنيابة عنه لتسير الأعمال

٢ - التفويض لا يلغي مسئولية من فوض من أعمال إلي المفوض إليه.

٣- تختلف عملية التفويض عن اللامركزية ، فاللامركزية هي درجة متقدمة من تفويض السلطة وهي مرتبطة بأسس وقوانين ولوائح تخص المؤسسة ولا يستطيع المسئول إلغاء اللامركزية، بينما يستطيع المسئول إلغاء تفويض السلطة لمن خوله بعد انقضاء ظروف التفويض.

٤- مبادئ تفويض السلطة:

- a. يجب أن يختار الرئيس المرؤوس المناسب لتفويض السلطة إليه حسب قدرته وأداءه.
- b. يقع علي عاتق الرئيس أن يتأكد من قدرة المرؤوس واستعداده لتحمل المسؤولية.
- c. يجب أن يتابع الرئيس المرؤوس الذي فوضت له السلطة باستمرار.
- d. يجب علي المرؤوس أن يحسن استخدام السلطات المخولة له واستغلالها في مصلحة العمل لا لمصلحته الشخصية.

اللجان Committees :

١- طبيعة اللجان : لقد انتشرت ظاهرة استخدام اللجان لانجاز الكثير من المهمات وحل المشكلات في داخل المنشآت ، واختلفت تلك اللجان في طبيعتها فنها (لجان مستمرة - لجان مؤقتة - لجان توصية - لجان قرارات ملزمة ... الخ من المسميات حسب طبيعة اللجنة وأهدافها).

٢- من دواعي استخدام اللجان

- i. تغيير وتبديل وجهات نظر أو معلومات من معلومات غير مفيدة إلي معلومات مفيدة.
- ii. توليد أفكار ومقترحات حل مشاكل أو بدائل جديدة أمام المسئول.
- iii. التوصية بشكل محدد بوجهات نظر معينة وفي موضوع ما.
- iv. حل المشاكل واتخاذ القرارات.

٣- القيود علي استخدام اللجان:

- i. غالباً ما يكون رأي اللجنة استشارياً فلا يؤخذ به.
- ii. تستلزم المناقشات وقتاً طويلاً وقد لا يستند إلي أسس علمية.
- iii. تلجأ اللجان إلي الحلول الوسط للتقريب بين وجهات النظر.
- iv. أفضل لجنة هي لجنة الرجل .

٤- الأمور الواجب مراعاتها في اللجان:

- i. تحديد المهمة بوضوح ودقة وفي حدود الاختصاص.
- ii. اختيار الأعضاء والرئيس من أعضاء لديهم المهارات والخبرات والقدرات للعمل في اللجان وحسب الكفاءة.
- iii. تحديد مدة معينة لانتهاء من الأعمال المناطة بالجنة وتقديم نتائجها.
- iv. أن يتابع المسئول الإداري في المنظمة أعمال اللجنة بشكل مستمر.

خصائص التنظيم الفعال:

- ١- وحدة الهدف: يجب ان يضمن التنظيم تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية .
- ٢- وحدة القيادة: يجب فية ان يتعامل المرؤوس مع رئيس مباشر واحد فقط.
- ٣- الاشراف المناسب: وهو يجب ان يحدد عدد الموظفين الذين يشرف عليهم الرئيس

- ٤- توازن السلطة مع المسؤولية: وفيه يجب ان تكون السلطة والمهام متوازنة مع طبيعة العمل.
- ٥- تفويض السلطة: وهي عملية منح بعض السلطات للمرؤوسين من قبل الرئيس
- ٦- مرونة التنظيم وديناميكية: وهي مدي قابلية اعادة التنظيم للتماشي مع المستجدات والتغيرات المختلفة التي تطراء.

السلامة
جابر

الوحدة الخامسة

القيادة leadership

مفهوم القيادة واهميتها:

- القيادة وكما اجمع عليها الكثيرون من علماء الادارة هي " قدرة الفرد فى التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل باعلي درجة من الكفاية فى سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة".

- أهمية القيادة : تنبع أهمية القيادة كونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الانتاج المختلفة ، فالعنصر البشري يلعب دوراً مهماً وحيوياً في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة او فشلها..

ما هو الفرق بين القيادة - الرئاسة - والادارة؟

- ١ - القيادة : هي التأثير على الآخرين واقناعهم دون اي نوع من الرسمية او السلطة.
- ٢ - الرئاسة : هي الحق الرسمي والسلطة الشرعية في اصدار الاوامر.
- ٣ - الادارة : فهي تجمع بين القيادة والرئاسة ، وتتمثل في القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق اهداف المؤسسة مدعومة بالسلطة الرسمية عند الحاجة لتحقيق ذلك.

ما هو المدير الناجح؟

المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يمارس الرئاسة التي يتيحها له القانون او تفوض له من قبل رؤسائه ، وفي نفس الوقت يتمتع بصفات القائد الرشيد في ارشاد وتحفيز المرؤوسين للقيام بالمهام المطلوبة منهم. المداخل المختلفة لتحديد مفهوم القيادة (نظريات القيادة)

١ - نظرية السمات :

وهي نظرية ترى ان سلوك الفرد محدد بسمات موروثه ، وهي تولد مع الشخص اثناء الولادة وبسبب عوامل وراثية، فبعض الناس لهم صفات معينة ولدوا ليكونوا قادة والآخرين ولدوا ليكونوا اتباع. ومن هذه الصفات (الصفات الجسمانية مثل الطول - القامة - الصحة - حسن المظهر - الذكاء - الاستقلالية). ولكن هذه النظرية واجهت انتقادات عدة منها :

- * اهملت دور المرؤوسين في تأثيرهم على انجاح القائد.
- * فشلت في تحديد مجموعة الصفات الموروثة والمشاركة بين القادة.
- * يصعب تعميمها بشكل علمي ثابت.

٢ - النظرية الاجتماعية :

بداءت مع تطور علم الاجتماع وتنامي فيها مبداء مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وصنفت القياديين الي ستة انواع كما يظهر في الشكل التالي:

السلطة المستخدمة من جانب المدير					
حرية المرؤوسين في المشاركة					
المدير يتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين	المدير يتخذ القرارات ويحاول الحصول على	المدير يقدم الافكار ويدعو المرؤوسين	المدير يقوم باتخاذ القرارات المبدئية	المدير يقرر مع المجموعة بالتصويت على القرار	المدير يسأل المجموعة ان تقرر هي بنفسها

	العادل	ويشارك فيها المؤسسين	الي التفكير بها	تأييد المؤسسين	
قائد انسيابي	قائد ديمقراطي	قائد مشارك	قائد مشاور	قائد مناوِر	قائد استبدادي

٣- النظرية السلوكية (نظرية X و y) او نظرية دوجلاس ماجروجر .

وهي نظرية حاولت ان تؤكد على ان الافراد يتميزون بصفات معينة تجعلهم قادة ناجحين وقادة غير ناجحين، وترى التالي:

- نظرية (X) : وترى بان العاملين يكرهون العمل وكسالي وهم لا يعملون الادارة الالكترونية بالاكراه ويفضلون ان يكون هناك شخص يامرهم بالعمل واعتبرت الاجور والحوافز المادية من اهم الحوافز لديهم.
- نظرية (y) : وهي عكس نظرية X حيث ترى العاملين يحبون العمل ويتقبلون تحمل المسؤولية ولا يحبون الرقابة بل يعملون تحت التوجيهات العامة.

٤- نظرية الشبكة الادارية :

وهي من اكثر النظريات القيادية شيوعاً لانها قامت على تحديد اسلوب القائد وهما الاهتمام بالعمل و بالانتاج والاهتمام بالافراد.

درجة الاهتمام بالعاملين	٩	X							X
	٨								
	٧								
	٦								
	٥				X				
	٤								
	٣								
	٢								
	١	X							X
درجة الاهتمام بالانتاج									
	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

تصنيف القائد حسب نظرية الشبكة الادارية:

- (١-١) : اهتمام ضعيف بالانتاج + اهتمام ضعيف بالعاملين.
- (١-٩) : اهتمام كبير بالانتاج + اهتمام ضعيف بالعاملين.
- (٩-١) : اهتمام ضعيف بالانتاج + اهتمام كبير بالعاملين.
- (٥-٥) : اهتمام متوسط بالانتاج + اهتمام متوسط بالعاملين.
- (٩-٩) : اهتمام كبير بالانتاج + اهتمام كبير بالعاملين. وهي حالة مثالية لا يمكن الوصول اليها.

٥- النظرية الموقفية :

والتي تنص على اسلوب جديد فى القيادة يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف والمستجدات، وانه ليس هناك اسلوب قيادي يصلح لكل زمان ومكان ولكل المنظمات.

واكدت هذه النظرية ان النجاح فى اداء المهام يعتمد على علاقة القائد بمرؤسيه والذي تظهر قبول القائد من قبل مرؤسيه ومن ثم العمل والواجبات الملقاه عليهم، وهذا ما يشير الي مدي تاثير القائد على مرؤسيه.

الاساليب القيادية فى المنظمات:

هناك ثلاثة اساليب قيادية فى المؤسسات فى عالمنا الحاضر وهي:

١- القيادة الاوتوقراطية : وهي تتسم بالمركزية الشديدة وعدم افساح المجال للمشاركة والتشكيك الدائم بالعاملين وحب الاشراف المباشر عليهم.

٢- القيادة الديمقراطية : وهي تعتمد على الاقناع وحب المشاركة والاستماع للعاملين بالاضافة الي كون القائد الديمقراطي يصدر اوامره بقالب بعيد عن التسلط والاكراه.

٣- قيادة عدم التدخل : وهي تعتمد على المرؤسين واعطاءهم الحرية المطلقة فى اتخاذ القرارات دون اي تدخل من قبل القائد وهي ما يؤدي الي عدم القدرة فى تحديد المسؤوليات وانعدام التنسيق بين الوحدات الادارية.

ما هو دور القائد فى التنظيم

١- اعلان مواقف الجماعة وتغييرها وتوضيح الامر للمسؤولين.

٢- تحديد المرغوب وغير المرغوب فى كل موقف بناء على خبرته ومعرفته باهداف المؤسسة.

٣- توجيه الجماعة نحو الامور المرغوب بها.

٤- خلق الثقة والمودة بين المرؤسين.

٥- دعم المرؤسين ومساعدتهم بالعمل.

٦- تحقيق التعاون بين العاملين.

٧- اشراك العاملين فى صنع القرارات وحل المشاكل.

٨- استخدام طرق الاشراف غير المباشر على العاملين.

٩- تسوية الخلافات والمشاكل بين العاملين.

١٠- فتح قنوات الاتصال التي تجعله قريب من العاملين.

١١- تمثيل المرؤسين رسمياً والتعبير عن اراهم امام الاخرين.

ما هي المهارات التي يجب ان يتصف بها القائد الناجح؟

لكي يكون القائد ناجحاً فى عمله لا بد ان يمتلك المهارات التالية:

١- مهارات فنية : تتعلق بالعمل واجراءاته وطرق اداءه الصحيح.

٢- مهارات انسانية واجتماعية : للتعامل مع العنصر البشري بطريقة صحيحة.

٣- مهارات مفاهيمية : وهي مهارات القدرة على التفكير والتخطيط والابداع.

ما هي العوامل التي تؤثر فى شخصية القائد؟

١- عوامل تتعلق بالمرؤسين (مثل قدراتهم ورغباتهم وتوجهاتهم نحو تحمل المسؤولية).

٢- عوامل تتعلق بشخصية القائد وشخصية المرؤسين (فالتوافق بين الشخصيتين يساعد على التالف وتحقيق الهدف).

٣- عوامل بيئية (منها العادات والتقاليد والقيم المجتمعية بالاضافة الي الظروف السياسية السائدة).

٤- الضغوط الزمنية (فالاستعجال فى اتخاذ القرارات قد يعمل على خطأ القائد والضغط على المرؤسين وعدم السماح بالمشاركة من طرفهم).

الوحدة السادسة الاتصال الإداري

١- مفهوم الاتصال :

يعني الاتصال " هي عملية نقل المعلومات من شخص إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"

فعملية الاتصال هي عملية مستمرة وترافق جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتنسيق ورقابة حيث لا يستطيع العاملون أن يدركون ما يفعل زملائهم ولا يستطيع المدير إعطاء المعلومات أو استقبالها بدون عملية الاتصال.

٢- مكونات عملية الاتصال وأركانها:

تتم عملية الاتصال على النحو التالي:

- ولادة فكرة في ذهن المرسل ووجود رغبة لديه في نقلها للآخرين.
- الترميز Encoding وهي عملية تحويل الأفكار إلى رموز وكلمات وإشارات ذات دلالة معروفة وسائدة.
- نقل المعاني Transmission وهي عملية نقل المعاني والرموز عبر وسيلة اتصال يختارها المرسل.
- استقبال المعاني Receiving وهي عملية استقبال الشخص المعني للرسالة لتلك الرموز والكلمات.
- إعادة الترميز Decoding وهي ترجمة الرموز من قبل المستقبل بالشكل الذي فهمه .
- الاستعمال Usage وهي عملية تنفيذ ما جاء به الاتصال.
- التغذية الراجعة Feed Back وهي عملية الاستيضاح أو طلب المزيد من قبل المستقبل لفهم الرسالة وفيها يتحول المستقبل إلى مرسل.

٣- عناصر عملية الاتصال :

هناك ثلاثة عناصر رئيسية لعملية الاتصال وهي :

- المرسل وهو الشخص الذي يقوم بتوليد الفكرة - ترميزها - اختيار وسيلة الاتصال.
- وسيلة الاتصال : وهي الوسيلة التي يتم فيها نقل الرموز من المرسل مثل الهاتف - الفاكس - التلفون - البريد الإلكتروني ... الخ من وسائل اتصال.
- المستقبل : وهو الشخص الذي يقوم باستقبال الرموز - وإعادة ترميزها إلى كلمات تفهم من قبله - العمل بما جاء في الرسالة - القيام بعملية التغذية الراجعة.

ملاحظة :

الاتصال من طرف واحد وبتجاه واحد يعني أن المستقبل يتلقى أوامر وتعليمات من المرسل.

٤- أنواع الاتصالات ومزايا كل نوع

تستخدم الكثير من المعايير التي تصنف الاتصالات سنذكر منها التالي:

- من حيث الرسمية (هناك نوعان منها وهي الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية).
- من حيث درجة المباشرة (هناك نوعان منها وهي الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة).

واليك شرح لكل نوع من أنواع الاتصالات

١- الاتصالات الرسمية Official Communications وهي تلك الاتصالات التي تتم وفق الإجراءات

الرسمية المتبعة في داخل المنشأة وتصنف إلى عدة أصناف وهي

a. الاتصالات الهابطة Down Word Comm. :

- من حيث الاتجاه : تكون من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- من حيث المجال : تكون على شكل أوامر- تعليمات - قرارات - أجوبة عن استفسارات.

b. الاتصالات الصاعدة Upward Comm. :

- من حيث الاتجاه : من المرؤوسين إلى الرؤساء
- من حيث المجال : تكون على شكل اقتراحات - آراء - أفكار- شكاوي - تقارير - مذكرات - استفسارات.

c. الاتصالات الجانبية (الأفقية) Lateral or Horizontal Comm. :

- من حيث الاتجاه : بين الوحدات الإدارية والأقسام في المؤسسة.

- من حيث الشكل : تبادل مشورة - تبادل خبرات - معلومات - تعاون في انجاز أعمال.

٢- الاتصالات غير الرسمية : Non Official Communications
وهي اتصالات خارج قنوات السلطة الرسمية بين مختلف الأفراد والعاملين وعلى اختلاف مواقعهم الإدارية.

ومن أمثلتها الاتصال بين القادة والعاملين في المناسبات والندوات .
٣- الاتصالات المباشرة : Direct Communication (face to face)
وهي اتصالات تتم بين المرسل والمستقبل مباشرة ودون استخدام وسيلة اتصال.

٤- الاتصالات غير المباشرة : Indirect Communication
وفيها يتم استخدام احد وسائل الاتصال أو قنوات الاتصال المناسبة في إجراء عملية الاتصال مثل استخدام (الهاتف - الفاكس - البريد الالكتروني - التعميمات الورقية).

٥- طرق ووسائل الاتصال:

هناك عدة طرق للاتصال نذكر منها

- الاتصال الشفوي.
- الاتصال الكتابي.
- الاتصال المصور.
- الاتصال بالمس.

٦- عوائق عملية الاتصال:

هناك عدة عوائق لعملية الاتصال نذكر منها:

- عوائق تتعلق باللغة سواء الاختلاف في اللغة او تعقيد تركيب اللغة وفهم المعنى على عدة وجوه.
- عوائق تتعلق بالقيم والتقاليد.
- عوائق تتعلق بالانطباعات السابقة .
- عوائق تتعلق بالتخصص.
- عوائق تتعلق بحجم المؤسسة.
- عوائق تتعلق بتعدد قنوات الاتصال.

٧- مقومات الاتصال الفعال:

للوصول إلى درجة الفعالية من عملية الاتصال يجب توفر المقومات التالية:

- التخطيط الجيد لعملية الاتصال.
- اختيار الوسيلة المناسبة لإجراء عملية الاتصال.
- إعطاء المستقبل فرصة كافية لاستيعاب الرسالة .
- في حال وجود ضرورة لتكرار الاتصال فلا مانع من ذلك .
- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- النظر إلى عملية الاتصال بأنها عملية تأثير يؤدي إلى اثر ملحوظ ومحدد.

الوحدة السابعة عملية اتخاذ القرارات

Decision Making Process

١- مفهوم اتخاذ القرارات .

هي عملية " اختيار مدرك وواعي لأحسن البدائل المتاحة، محققاً أكبر عائد و أقل تكلفة للأهداف المطلوبة".

ومن هنا تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية رشيدة بعيدة عن العواطف.

٢- أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة.

- i. عدم كفاية أو اكتمال المعلومات.
- ii. عدم دقة المعلومات التي تم جمعها حول الموضوع قيد البحث.
- iii. عدم تحديد الأهداف ووضوحها بدقة.
- iv. عدم وجود وقت كافي لدراسة البدائل.

٣- خطوات اتخاذ القرارات.

- تتم عملية اتخاذ القرارات باستخدام (الطريقة العلمية) وحسب الخطوات التالية:
- تحديد المشكلة (وهي عملية تحديد المشكلة والتعرف علي حقيقتها والإحاطة بأبعادها وبكل العوامل ذات الصلة بها) ويوجد للمشكلة نوعان:
 - a. مشاكل تقليدية : وهي روتينية وسهلة المعالجة من قبل المسئول.
 - b. مشاكل حيوية : وهي مشاكل تتعلق بالتخطيط ورسم السياسات وتحتاج إلي لجان لحل تلك المشاكل.
 - الحصول علي المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة قيد الدراسة- وفيها يتم الحصول علي جميع البيانات والمعلومات المحيطة وذات العلاقة بالمشكلة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية).
 - تطوير البدائل Developing Alternatives وهي عملية إيجاد اكبر حلول ممكنة للمشكلة.
 - تقييم البدائل Evaluating Alternatives وهي عملية إجراء مقارنة بين جميع البدائل المقترحة واختبار البديل الأفضل لحل المشكلة.
 - اختبار البديل الأفضل Choosing The Best Alternatives وهي عملية اختبار البديل الأفضل والأكثر تحقيقاً للهدف المنشود وفق معايير اقتصادية وفنية وحسب معايير الكفاءة والفاعلية.
 - متابعة القرار وتقييمه Evaluating and Follow-up Decision وهي عملية متابعة مستمرة لتنفيذ القرار وربما تعديله أو إلغاؤه في حال اكتشاف انه غير المناسب للحل.

٤- الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

وهي أساليب تستخدم النماذج الرياضية في حل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة ومن هذه الأساليب :

- البرمجة الخطية (هي اسلوب رياضي لاختبار البديل الأفضل وفق متغيرات التكلفة أو الكمية وحسب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة).
- خطوط الانتظار (وهي اسلوب رياضي يستخدم في حل مشاكل صفوف الخدمة التي تتعرض للاختناق مثل البريد والبنوك .. الخ ، وتهدف إلي تخفيض زمن الانتظار وتقليل زمن الخدمة للزبون .
- نماذج النقل (وهي اسلوب رياضي يسعى للوصول إلي الحد الأدنى من تكاليف النقل للوحدات المنتجة من المصنع إلي المستهلك).

٥- التحولات التي أضافها منظرو الإدارة للوصول إلي القرار الفعال (القرار الجيد).

لقد أضاف منظرو الإدارة الحديثة التحولات التالية في طرق وأساليب اتخاذ القرارات وهي:

- التحول من مفهوم التحليل الشامل إلي التحليل الانتقائي .
- التحول من غزل الحقائق إلي ترابط الحقائق.
- التحول من متخذ قرار مستقل إلي متخذ قرار بالمشاركة.
- التحول من متخذ قرارا منفرد برقابة كاملة إلي مجموعة من متخذي القرار وبرقابة جزئية.
- التحول نحو توجيه التغيير لا مقاومة التغيير.

٦- أنواع القرارات

هناك العديد من أنواع القرارات وذلك حسب المعايير التالية:

a. من حيث الأسلوب:

هناك أسلوبان لاتخاذ القرارات وهي

- ١- اتخاذ القرارات بالبداية (وفيها يتخذ الإنسان قراره بناء على خبراته السابقة وتجاربه بالعمل ومن أسلوب الصواب والخطأ الذي مارسه في السابق حتى أصبح لديه حيلة من الحلول للمشاكل التي يتعرض لها ولكن يجب التنويه أن مثل هذه القرارات تتخذ في حال المشاكل الروتينية والمتكررة)
- ٢- اتخاذ القرارات بالطريقة الموضوعية (وهي طريقة استخدام التحليل العلمية والطريقة العلمية لاتخاذ القرارات وتتماشي مع حل المشاكل الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط والسياسات) ..

b. من حيث الرشد

هناك نوعان من القرارات من حيث الرشد وهي:

- ١- القرارات الفردية (وفيها يقوم المسنول فقط باتخاذ القرارات دون الاستعانة بآراء الآخرين ، ويفرض التنفيذ لتلك القرارات من قبل المستخدمين).
- ٢- القرارات الجماعية (وفيها يتم أخذ آراء الجماعة في القرار ومشاورتهم واخذ القرار من قبل الجماعة ، ولهذا الأسلوب مميزات وعيوب منها:

مزايا القرارات الجماعية :

- الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات.
- زيادة القبول للقرار من قبل العاملين وذلك لمشاركتهم به.

عيوب القرارات الجماعية :

- الانصياع لرغبة الجماعة.
- احتمال سيطرة فرد على آراء الجماعة.
- اللجوء إلى الحلول الوسط.
- الوقوف عند حد القرار دون بذل أي جهد إضافي من قبلهم.

٧- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

- i. البيئة الخارجية (المنافسة – التشريعات – القوانين .. الخ).
- ii. المؤثرات الشخصية (الأفكار – المعتقدات – التوجهات السابقة للفرد).
- iii. نقص في المعلومات وعدم توفرها أو عدم دقتها.

الوحدة الثامنة

التحفيز والدفع

١- مفهوم التحفيز والدافعية

يرجي العلم ان هناك فرق بين التحفيز والدافعية حيث ان:

١- الدافع MOTIVE هو القوة الداخلية المحركة التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد.

٢- الحافز INCENTIVE هو الوسيلة التي يستخدمها المدير لاشباع رغبة ما تولد لدى الافراد العاملين من حاجات (وهو قوه خارجية للتأثر على الافراد).

كما ويعرف اخرون الحافز على انه (مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواء المدير او الموظف نحو بذل جهد اكبر فى عملة والامتناع عن الخطاء فية.

ويستدل من هذا التعريف ان الحافز نوعان وهما

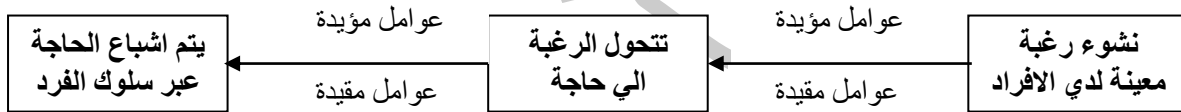
- حافز يدعو الي زيادة الجهد والالتقان فى العمل.

- حافز يمنع وقوع الاخطاء وتكرارها.

٢- عملية الحفز :

- تبدأ عملية الحفز بوجود رغبة معينة لدى الشخص مثل الرغبة فى امتلاك سيارة.
- فى حال توفر الظروف والعوامل المناسبة الداخلية مثل اقتناع الشخص بعد مشاورة العائلة بموضوع امتلاك سيارة فان الرغبة تتحول الي حاجة، اما فى حال عدم توفر الظروف والعوامل المناسبة فان هذه الرغبة تتلاشي او تكبت.
- فى حال توفر الظروف والعوامل المناسبة الخارجية مثل توفر المال يبداء تحويل الحاجة الي سلوك فى ان يبداء الشخص فى البحث عن السيارة المناسبة الي ان يمتلكها، اما فى حال عدم توفر الظروف فانها تبقى كحاجة لحين توفر الظروف المناسبة لتحقيقها.

شكل يوضح عملية التحفيز



العوامل التي تحدد السلوك الانساني:

- ١- اسباب نشوء السلوك : فاسباب نشوء السلوك مثل المواقف التي يتعرض لها الانسان تؤثر على نمط سلوكه فعلي سبيل المثال قد يتعرض الموظف الي موقف يثير غضبة ففي هذه الحالة ينشاء لديه سلوك قد يؤدي الي العنف احياناً.
- ٢- الهدف الذي يسعى اليه الفرد : فالهدف بحد ذاته يؤثر علي سلوك معين، مثل الموظف الذي يسعى الي تبوء منصب اداري عالي فان ذلك ينعكس على سلوكه في تطوير ذاته من النواحي المهنية والسلوكية.
- ٣- قوه الدافع : تؤثر فى سلوك الفرد نحو تحقيق الاهداف.

نظريات التحفيز :

١- نظرية الحاجات (ماسلو).

وفيها قسم العالم ماسلو الحاجات الي خمسة مستويات رئيسية وهي كالتالي:

a. الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات الاساسية والضرورية لبقاء الانسان علي قيد الحياة مثل (الاكل -

الشرب- الجنس - السكن).

b. حاجات الامن والسلامة: وهي حاجات تؤكد ان الانسان لا بد ان يعيش في جماعة التي تعطيه الامن والسلامة

مثل (حاجة الحماية - الاستقرار - السلامة).

- c. الحاجات الاجتماعية والمكانة : يبدأ الانسان بالشعور بالحاجة الي الانتماء الي جماعة - الانتماء لوظيفة - الانتماء لتنظيم ... الخ.
- d. حاجة التقدير والمكانة : وفيها يبدأ الانسان الي بناء علاقات في داخل المجتمع وتتولد لديه حاجات معينة مثل حاجة الثقة بالنفس - حاجة الاحترام من قبل الاخرين - وحاجة الوصول الي مكانة اجتماعية مرموقة.
- e. حاجة تحقيق الذات : وهي اعلي مستوي من الحاجات مثل الحاجة الي إثبات الوجود والتميز عن الزملاء او افراد المجتمع.

الانتقادات لنظرية ماسلو

- i. صعوبة تحديد وقت انتهاء حاجة وبداية حاجة تليها في الترتيب.
- ii. يفترض ماسلو انه عندما يتم اشباع حاجة فانها تفقد فاعليتها في لعب دور الحافز وهذا ما نفاه العلماء الاخرين.

٢- نظرية ذات العاملين (فريدريك هيرزنبيرغ).

وفيها صنف هذا العالم الحاجات التي تتولد لدى الانسان الي مجموعتين رئيسيتين وهما:

- المجموعة الاولى (مجموعة العوامل الوقائية)

وهي عوامل تتعلق ببئية العمل مثل (سياسة الشركة - الادارة- نوعية الاشراف - العلاقة بين الزملاء - علاقة الرئيس بالمرؤسين - ظروف العمل - مكان العمل).

- المجموعة الثانية (مجموعة العوامل الدافعية).

وهي عوامل تتعلق بالعمل ذاته مثل (الانجاز - التقدم والارتقاء - تحمل المسؤولية) ملاحظة : غياب العوامل الوقائية تسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يجلب الرضا وانما يساعد في خلق جو مناسب للرضا الوظيفي.

مقارنة بين نظرية ماسلو ونظريه ذات العاملين:

نظرية ذات العاملين		نظرية ماسلو	
العمل (المسؤولية – النمو – الترقى).	العوامل الدافعية	تحقيق الذات.	الحاجات العليا
		الاحترام والتقدير والمكانة.	
- الانجاز والتحصيل.		الحاجة الاجتماعية والانتماء	
العلاقة بين الافراد.	العوامل الوقائية	حاجة الامن والسلامة.	الحاجات الدنيا
الاشراف.			
السياسات الادارية.			
الاستقرار الوظيفي			

يلاحظ ان العوامل الوقائية في نظرية ذات العاملين تقابلها الحاجات الدنيا لدى ماسلو ، والعوامل الدافعية تقابلها الحاجات الدنيا لدى ماسلو.

٣- نظرية التوقعات (the expectance theory).

يعرف التوقع على انه (قوة الاعتقاد التي تقود الفرد نحو اتجاه معين فى سلوكه " وهي تعتمد على نظرة الموظف بالربط بين الجهد الذي يبذله وما يتوقع الحصول عليه (النتائج) ، اي بمعنى اخر انه اذا كان الفرد يقوم بعمل معين يتوقع منه ان يكسب مبلغ معين من المال ، فان هذا التوقع هو ما يدفعه للعمل اتجاه انجاز هذا العمل، وفيها يمثل التوقع في هذه الحالة الحافز بالنسبة للموظف.

وعليه يمكن تمثل الحافز بالمعادلة التالية:

قوة الحافز = توقع فائدة معينة من انجاز عمل معين x توقع النتائج التي سوف تكون.

٤- نظرية مكيلاند للحاجات (McClelland Needs Theory).

وفيها تقسم الحاجات الي ثلاثة وهي:

الحاجة الي السلطة : Need of Power

وفيها يرى ان الاشخاص الذين تتولد لديهم رغبة قوية للسلطة فانهم يمارسون سلوك الرقابة - ويسعون للمناصب الادارية والقيادية العليا.

الحاجة للانتماء : Need for affiliation

وهم اشخاص تتولد لديهم الرغبة للانتماء للجماعة ويسعون جاهدين لبناء علاقات اجتماعية قوية مع زملائهم.

الحاجة للانجاز : Need for Achievement

وهم اشخاص تتولد لديهم الرغبة الشديدة للانجاز ويخافون من الفشل ويتجهون فى سلوكهم بتقبل التحدي والمغامرة للوصول الي اهدافهم.

٥- نظرية الثواب والعقاب (Reward & Punishment Theory).

وهي نظرية تقوم على مبداء ان السلوك الانساني يتاثر بالحوافز التي تقوم على منح المبدعين مكافئات مادية او معنوية ، وكذلك معاقبة السيئين بالتوبيخ او الاقتطاع من الراتب.

الوحدة التاسعة

وظيفة الرقابة

اولاً : مفهوم الرقابة:

الرقابة هي احد الوظائف المتلازمة مع عملية التخطيط حيث ان المعايير الرقابية يجب ان توضح من ضمن الخطط التي تتم في عملية التخطيط، فما هي عملية الرقابة:

عملية الرقابة " هي عملية التأكد من ان الانجازات والتصرفات تتمشي مع ما هو مرسوم ومخطط له، بهدف اكتشاف الانحرافات بوقت مبكر كي يتم تصحيحها بالشكل الذي يؤدي الي الاستمرار فى تحقيق الهدف المنشود"

وعليه فان الرقابة تستطيع ان تكشف عن:

١- وقوع الانحرافات.

٢ - مقدار الانحراف وهل هو سلبي او ايجابي.

٣ - اسباب الانحراف.

ثانياً : المكونات الاساسية لعملية الرقابة:

١ - وضع المعيير الرقابية . setting standards

وهي عملية وضع المعايير الرقابية للعمليات التي تم التخطيط لها ، والتي بنيت في الاساس على الاهداف العامة للمنشأة والاهداف الفرعية لها، والخطط الفرعية للتنفيذ، ويجب ماعاة الخصائص التالية للمعايير الرقابية المراد وضعها كالتالي:

- وضوح هدف المعيار بدقة.
- بيان مسئولية كل فرد او وحدة ادارية للاعمال او المهام المنوي القيام بها.
- يجب ان تركز المعايير الرقابية على قياس
- الكم : مثل كمية الانتاج وعدد وحداتها.
- الكيف : وهي نوع المنتج والخدمة المقدمة.
- الزمن : زمن انتاج السلعة او زمن تقديم الخدمة.
- التكلفة : تكلفة السلعة المنتجة او الخدمة المقدمة.

٢ - قياس الاداء الفعلي . measuring the actual performance.

وهي عملية قياس الاداء الفعلي عن ما هو مخطط له واكتشاف الانحرافات من حيث الكم والكيف والزمن والتكلفة.

٣ - تصحيح الاخطاء والانحرافات taking a corrective actions

وهي عملية تعديل الخطط او تصحيح الاخطاء ان وجدت في ظل المتغيرات الجديدة

ثالثاً : اشكال الانحرافات

يوجد هناك العديد من اشكال الانحرافات التي يمكن اكتشافها ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التالي:

- ١ - تحسين طرق اختيار الموظفين او وسائل تدريبهم في حال وجود نقص في الكفاءة او سلامة التوجيه.
- ٢ - تعديل ظروف العمل اذا كان الانحراف ناتج عن ظروف العمل مثل مكان العمل - الموقع - التهوية - الاضاءة ...الخ من ظروف العمل.

٣ - تنشيط ادوات الحفز : في حال كون الانحراف ناتج عن احباط او عدم رضي للعاملين.

٤ - تعديل جوانب معينة في الخطة : في حال ان الخطط بحاجة الي تعديل بما يتلائم مع الظروف المستجدة.

رابعاً : المعلومات ودورها في عملية الرقابة

تعتبر المعلومات العماد الرئيسي لعملية الرقابة، حيث تعتمد الرقابة على المعلومات في اكتشاف الاخطاء والانحرافات

وخاصة ان معظم اشكال الرقابة هي رقابة غير مباشرة، ويمكن النظر للمعلومات من حيث:

- ١ - وقت وصول المعلومة.
- ٢ - درجة الثقة بالمعلومة - حيث انها يجب ان تكون خالية من الاخطاء.
- ٣ - صحة المعلومة - حيث لا يكفي ان تكون خالية من الاخطاء بل يجب ان تكون صحيحة.
- ٤ - مصدر المعلومة - يجب ان تؤخذ المعلومة من ذوي الاختصاص.

خامساً : متطلبات نظام الرقابة الفعال:

- ١ - يجب تحديد الهدف من عملية الرقابة بشكل مسبق.
- ٢ - الوضوح وسهولة الفهم لنظام الرقابة من قبل المنفذين.
- ٣ - تحديد اساليب الرقابة ووسائلها.
- ٤ - التوقيت المناسب لعملية الرقابة.
- ٥ - القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.
- ٦ - لامركزية الرقابة حيث ان كل مدير وحدة يستطيع ان يمارس الرقابة على رؤسائه.
- ٧ - مشاركة اكبر عدد من المنفذين في وضع اسس ومعايير الرقابة.
- ٨ - وجود نظام فعال للتبليغ عن الانحرافات.

سادساً : اساليب الرقابة:

- ١ - التقارير : من اكثر الادوات الرقابية المستخدمة في العالم المعاصر ويتوقف علي قدرة التقارير في كشف الانحرافات على (سرعة تقديم التقارير - وصحة ودقة التقارير).
 - ٢ - الموازنات التقديرية: وهي عملية ترجمة رقمية للخطة المالية المستقبلية في الشركة.
 - ٣ - الرقابة المباشرة وغير المباشرة :
- الرقابة المباشرة : وهي استخدام اسلوب الملاحظة المباشرة للعاملين من قبل المسئول عليهم ، وتتميز هذه الرقابة بسرعة الوصول الي المعلومات بالاضافة الي تقوية العلاقات الانسانية.
 - اما من عيوبها فهي تحتاج الي وقت وجهد من قبل المسئول - وكذلك تسبب الاحراج وتقيد حرية المسؤولين.
 - الرقابة غير المباشرة : وهي الرقابة باستخدام الوسائل غير المباشرة مثل التقارير.

سابعاً : مجالات استخدام الرقابة :

- ١ - في مجال القطاع الخاص :
- الرقابة في مجال الانتاج : مثل التأكد من الانتاج وفق المعايير والاسس والموضوعة من حيث الكم والكيف والوقت والتكلفة.
 - الرقابة في مجال التمويل : مثل التأكد من تدبير الامور المالية لتنفيذ المشروع من حيث سير العمليات المالية - الايرادات - نسب السيولة - المركز المالي... الخ.
 - الرقابة في مجال التسويق : مراقبة المبيعات - سلامة العقود المبرمة - نسبة الربح - مراقبة الانشطة الاعلامية.
 - الرقابة في مجال الافراد : مثل التأكد من سلامة عمليات التوظيف - التدريب - الترقية - المكافآت - الاداء ... الخ.

٢ - الرقابة في مجال القطاع العام:

وهي تقوم على الاسس التالية :

- التأكد من مراعاة القوانين والانظمة من قبل موظفي الدولة.
 - ضمان حسن اداء موظفي الدولة في تقديم خدماتهم.
 - ضمان حسن اداء الموظفين ضمن مبداء الكفاءة والفعالية.
 - اكتشاف الاخطاء في بداياتها ومكافحتها قبل وقوعها.
- ومن اشكال الرقابة في مجال القطاع العام:
- الرقابة التشريعية : وهي رقابة المجلس التشريعي علي تصرفات الحكومة واعضاءها.

- الرقابة القضائية : وهي الرقابة على اداء الموظفين من خلال النظر فى شكاوي الجمهور .
- رقابة الجمهور والصحافة : وهي حركة النقد والكتابة حول اوضاع القضاء العام وهي رقابة غير مباشرة .
- الرقابة الرئاسية : وهي مراقبة مستوى اداء السلطة ومدى تقيدها بالاوامر والتعليمات والسياسات المتبعة .

الوحدة العاشرة

وظائف المنشأة

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها المنشاه، منها الوظيفة المالية – وظيفة الانتاج – وظيفة التسويق – وظيفة ادارة الافراد – ووظيفة العلاقات العامة والتي سيتم التطريق اليها في هذه الوحدة بشكل اساسي لتشكل مفاهيم اساسية لمواد مستقبلية سيتم دراستها ان شاء الله في مساقات عدة.

اولاً : الوظيفة المالية:

١ – تهدف الوظيفة المالية في المنشاه الي رفع كفاءة استغلال الموارد المالية وتحسين الاوضاع المالية وذلك من خلال القيام بالمهام التالية:

المهمة الاولى : التخطيط المالي:

ويعني التخطيط المالي بالتنبؤ بالمبيعات - الدخل - والمصروفات المترتبة على الشركة بهدف زيادة العائد الاستثماري لموارد الشركة، ويمر التخطيط المالي بالمراحل التالية:

- ٢- مرحلة تحديد الاهداف المالية التي تسعى المنشأة الي تحقيقها.
 - ٣- مرحلة تحديد حجم الاستثمار المطلوب ومصادر التمويل له.
 - ٤- مرحلة اعداد الميزانيات التقديرية المطلوبة لتحقيق الاهداف المالية.
 - ٥- مرحلة تنفيذ الخطط المالية على ارض الواقع وقياس النتائج المترتبة وصولاً الي تقييم الهدف المالي في المنشاه.
- وينقسم التخطيط المالي الي ثلاثة انواع رئيسية وهي:

١- التخطيط الاستثماري:

- وهو عملية اتخاذ القرار بشأن تحديد افضل المشاريع الاستثمارية التي ستحقق اعلي عائدات استثمارية للمنشأة.
- المشروع الاستثماري هو " اقتراح لانجاز مشروع جديد - شراء اصول جديدة - زيادة الطاقة الانتاجية - او أي اضافة خط انتاج جديد .. الخ.
- يتم اعداد دراسات الجدوي (الدراسة الفنية والاقتصادية) للمشاريع المقترحة ومن ثم المفاضلة بينها للوصول الي افضل هذه المشروعات واتخاذ القرار بتنفيذها.

٢- تحليل نقطة التعادل. Breakeven Analysis :

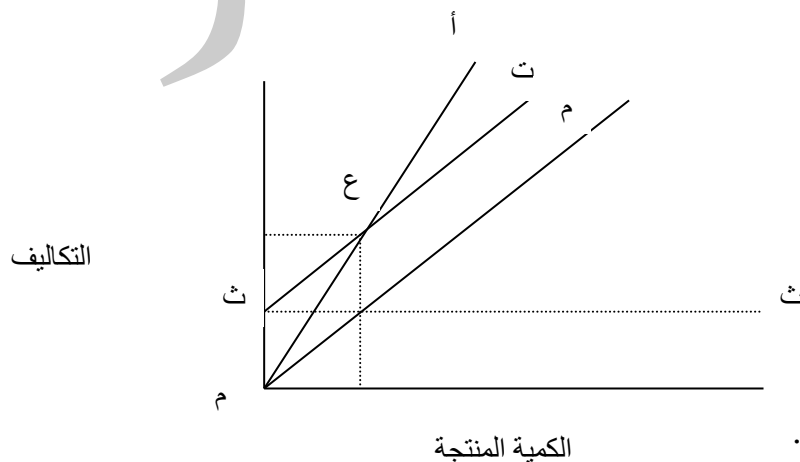
ويقصد بها إيجاد مستويات الإنتاج التي يكون فيها إجمالي الإيرادات مساوية لمجموع التكاليف (الثابتة + المتغيرة) ويكون فيها هامش الربح مساوياً صفر. وتحسب حسب المعادلة التالية:

التكلفة الثابتة

$$\text{حجم الإنتاج والبيع عند نقطة التعادل} =$$

$$\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}.$$

والشكل التالي يمثل نقطة التعادل :



٣. الموازنات التقديرية.

وهي خطة شاملة توضح بشكل رقمي الاحتياجات المالية والموارد التي يمكن اللجوء اليها، وهي تقوم علي التنبؤ باجمالي الانتاج - المبيعات - الاستثمار - التمويل - توزيع الاموال للفتترات المستقبلية وتهدف الي:

- تحقيق التوقعات المستقبلية الممكن تحقيقها.
- نقل هذه التوقعات للمهتمين بالادارة العليا.
- تزويد العاملين في المنشاه بخطة مفصلة لتحقيق الاهداف.
- اداة فاعلة للرقابة المالية.
- ومن انواع الموزنات التقديرية:
- الميزانيات الخاصة بالانتاج والتسويق.
- الميزانيات التقديرية الشاملة.
- الميزانيات النقدية (قائمة التدفقات النقدية).

المهمة الثانية للوظيفة المالية التمويل financing.

ويقدر بالتمويل (القدرة على تحديد المصادر المالية التي يمكن اللجوء اليها في تشغيل المنشاه). وللتمويل مصادر عديدة منها:

- التمويل قصير الاجل مثل:
- الائتمان التجاري : وهي الشراء بالاجل (الدين).
- الائتمان المصرفي : القروض قصيرة الاجل التي تمنحها البنوك او الاعتمادات المالية التي تمنحها البنوك للشركات.
- التمويل متوسط الاجل ومنه
- وهي قروض تزيد على ٥ سنوات يتم سدادها شهريا او سنويا مقابل فائدة.
- التمويل طويل الاجل ومنها :

١- الاسهم وهي نوعان

- الاسهم العادية وهي اسهم يتم تداولها في الاسواق المالية من قبل عموم الجمهور.
- الاسهم الممتازة وهي ايضا اسهم يتم تداولها من قبل الجمهور ولكن تحمل حق توزيع الارباح عليها اولاً ومن ثم توزع الزيادة على الاسهم العادية.

٢- القروض والسندات مثل سندات الخزينة الامريكية.

٣- الارباح المحتجزة : وهي الارباح التي لم يتم توزيعها على اصحاب الاسهم في الشركة.

معايير تؤثر على قرارات التمويل وهي:

- ١- تكلفة الاموال : بمعنى اخر نسب الفائدة علي الاموال المقترضة.
- ٢- الملائمة : أي انة اذا كانت احتياجات الشركة للاموال لفترة قصيرة فقط فيجب التقيد بالحصول على الاموال من مصادر التمويل قصيرة الاجل فقط.
- ٣- العائد : وهي نسب الربح التي سيتم تحقيقها من استخدام تلك الاموال.
- ٤- الخطر : وهو الخطر المالي الذي يكمن بالقدرة على السداد في الوقت المناسب، فكلما زادت نسبة الديون في الشركة زادت المخاطر.
- ٥- التوقيت : ويقصد به وقت الحصول على الاموال المطلوبة.

٦- المرونة : وهي القدرة على تعديل الاحتياجات تبعاً للاوضاع المالية فى الشركة.

المهمة الثالثة من الوظيفة المالية (استخدام الاموال Money usage).

ويقد به الكيفية التي سيتم استخدام الاموال من قبل الشركة فيها لضمان اكبر عائد ممكن بالاضافة الي المحافظة على السيولة النقدية للوفاء بالالتزامات المستقبلية.

وهناك يجب التفريق بين موضوعين وهما

١- راس المال (وهو المال الذي سيتم استخدامة لتحقيق الاهداف المالية).

٢- راس المال العامل (وهو مجموع الاصول المتداولة التي تمتلكها المنشاه والتي يمكن ان تحول بسهولة الي نقدية مثل (الاوراق المالية - الذمم - المخزون السلعي)).

وهناك ثلاثة مهام لاستخدام الاموال وهي:

• ادارة النقدية : وهي الوسيلة الرئيسية لسداد الالتزامات المالية على الشركة وتاتي اهميتها من

١- تساعد المنشاه علي مواجهة متطلبات المعاملات المالية العادية.

٢- تعتبر احتياطي مالي لمواجهة الطوارئ.

٣- تستخدم في القيام بالمضاربات المالية.

وتتم من خلال ادارة التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) والخارجة (المصروفات) من خلال قائمة التدفقات النقدية.

• ادارة الذمم المالية (حساب العملاء) وهي البيع بالاجل وعلي المنشاه الموازنة بين البيع الاجل ومخاطر

وتكاليف مثل هذا النوع ، فلا يجب ان نفرط فيه ولا يجب ان نمتع عنه.

• ادارة المخزون السلعي (ادارة المخازن)

وفية يجب تحديد المخزون السلعي المراد الاحتفاظ به وذلك كونه مرتبط مع تكاليف هذا المخزون

من حيث السعر - التامين علي - مخاطر التخزين - التذبذب بلاسعار - وتكلفة خدمة التخزين.

ويتاثر المخزون السلعي بالعوامل التالية:

١- درجة تقلب المبيعات.

٢- الفترة الزمنية للشراء والتصنيع.

٣- الفترة الازمة للبيع.

٤- شروط الشراء ومستوي الاسعار للمواد.

المهمة الرابعة للوظيفة المالية (التحليل المالي Financial Analysis).

ويقصد بالتحليل المالي بانه استقراء للموقف المالي للمنشاة بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف لديها ، بالاضافة الي معرفة المركز المالي ومدى كفاءه السياسات المالية في الشركة.

وهي عملية معالجة منظمة للبيانات المالية في الشركة بهدف الحصول على المعلومات التي تساعد الادارة في اتخاذ القرارات المالية فى الشركة.

ويهدف التحليل المالي الي:

١- معرفة الوضع المالي الحقيقي للمنشاة.

٢- تحديد قدرة المنشاه على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.

٣- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.

٤- الحكم على مدى كفاءة الإدارة

٥- معرفة الاتجاهات التي يتخذها أداء المنشأة.

٦- يقيم جدوي الاستثمار في المنشأة.

خطوات التحليل المالي:

١- تحديد الهدف من التحليل المالي.

٢- تحديد البيانات المطلوبة لتحقيق الهدف من التحليل.

٣- تحديد أسلوب التحليل المالي.

٤- إجراء التحليل المالي.

٥- المقارنة أي مقارنة النتائج للتحليل المالي.

٦- إعداد التقرير النهائي للتحليل المالي.

أساليب التحليل المالي:

١- النسب المالية.

٢- تحليل القوائم المالية.

٣- تحليل الموازنات النقدية التقديرية.

٤- تحليل الميزانية العمومية.

٥- تحليل قوائم مصادر الأموال واستخداماتها.

تتم عملية المقارنة للنسب المالية كالتالي:

١- المقارنة مع النسب المالية مع السنوات السابقة في الشركة.

٢- مقارنة النسب المالية مع منشأة أخرى مشابهة ومنافسة.

٣- مقارنة النسب المالية بمعايير الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.

ويمكن تصنيف النسب المالية كالتالي:

١- نسب السيولة Liquidity Ratio.

وهي نسب تقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

٢- نسب الربحية Profitability Ratio.

وهي نسب تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المالية لها.

٣- نسبة النشاط Activity Ratio.

وهي نسب تقيس قدرة المنشأة على إدارة مواردها المتاحة.

٤- نسب المديونية ورأس المال Leverage and Capital Ratio.

وهي نسب مالية تقيس مدى مساهمة أموال أصحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاط المنشأة.

المهمة الخامسة للوظيفة المالية (الرقابة المالية Financial Controll).

وهي الرقابة التي تتم على العمليات والقرارات والسياسات المالية التي تمت في الماضي وكذلك مراجعة المصروفات والإيرادات خلال فترة الاستثمار للتأكد من أن التدفقات النقدية تتم وفق الخطط الموضوعة لها.

انواع الرقابة المالية:

- ١ - الرقابة المستندية (وهي التأكد من ان العمليات المالية تتم وفق الاجراءات المستندية لها).
- ٢ - الرقابة الداخلية (الرقابة التي تتم علي العمليات المالية من قبل المدققين الداخليين في المنشاه).
- ٣ - الرقابة بعد الصرف.

مواصفات الرقابة المالية:

- ١ - يجب ان تكون بصفة مستمرة ودائمة.
- ٢ - يجب ان تكون الرقابة مرنة وتسمح بالتعديل او التكيف مع الواقع.
- ٣ - اقتصادية بمهوم التكلفة.

المهمة السادسة للوظيفة المالية (تنظيم الادارة المالية Financial organizational structure).

وهي تتم عن طريق بعدين وهما:

- ١ - تحديد العلاقات بين الادارة المالية والادارات الاخرى في المنشاه.
 - ٢ - تحديد العلاقات والمسئوليات والسلطات داخل الادارة المالية في المنشاه.
- ويتاثر تنظيم الادارة المالية بعدة عوامل منها :
- حجم المنشاه - بالاضافة الي خبرة وكفاءه جهازها المالي.

الوحدة الحادية عشر

وظائف المنشاة

ثانياً : وظيفة الانتاج Production:

١ - مفهوم الانتاج Production.

يقصد بعملية الانتاج هي تحويل المواد الخام الي سلع او خدمات من خلال احداث منفعة اضافية عليها

ويمكن تمثيل عناصر الانتاج بالشكل التالي:

الطلب على الانتاج	مدخلات	عمليات	مخرجات
معدات	اساليب انتاج	السلع او	

الخدمات	السلعة او الخدمة	الالات
المختلفة		افراد
		اموال
		مواد خام.

٢- العمليات الصناعية:

وهي النظام او الاسلوب المتبع لانتاج السلع ومن هذه الاساليب:

- ١- العمليات الصناعية المتقطعة (وهي سلع تنتج حسب الطلب وبكميات صغيرة).
- ٢- العمليات الصناعية المستمرة (وهي سلع تنتج بكميات كبيرة وبشكل مستمر وتكون مدخلاتها ومخرجاتها وعملياتها مستمرة ومتشابهة).

٣- الترتيب الداخلي للمصنع

يمكن ترتيب المصنع حسب التالي:

- ١- التخطيط علي اساس المنتج (السلعة) وتتم بوضع الات بترتيب يسمح بالتتالي في انتاج السلعة .
- ٢- التخطيط حسب العملية الانتاجية وتتم بوضع الات التي تقوم بتادية اعمال متشابهة في مطان واحد.
- ٣- التخطيط علي اساس المنتج الثابت ويتم فيها نقل الات الي مكان التخزين مثل صناعة السفن والانشاءات.

٤- التخطيط للانتاج Production Planning

ويقصد به وضع الخطط المتكاملة للانتاج والتي تحدد المطلوب تحقيقه وتتم عبر الخطوات التالية:

- ١- تحديد حجم الطلب المستقبلي المتوقع.
 - ٢- تحديد طرق ووسائل الانتاج وعمليات الانتاج المطلوبة.
 - ٣- تحديد اساليب النقل والحصول علي المواد.
 - ٤- تحديد عمليات التشغيل من حيث الكمية ونوعية المواد الخام ونوع الات المطلوبة للتنفيذ.
 - ٥- تحديد الجدول الزمني للانتاج.
- ولتحديد حجم الطلب المتوقع يمكن استخدام الطرق التالية:
- ١- تحديد مرونة الطلب (وهي تعكس العلاقة بين التغيرات في الطلب والتغير في الاسعار).
 - ٢- تحديد معدلات الاستهلاك (وهي تحديد معدلات استهلاك السلعة لكل قطاع من قطاعات المستهلكين والمشتريين).
 - ٣- تحديد نصيب الفرد من الاستهلاك : وهي تحديد نصيب الفرد من استهلاك السلعة التي سيتم تقدير الطلب عليها ويمكن ان تتم عبر التالي:

i. تحديد الاستهلاك من السلعة خلال عدد معين من السنوات السابقة.

ii. قسمة الاستهلاك لكل سنة علي عدد السكان فيها.

iii. تقدير معدل النمو في نصيب الفرد.

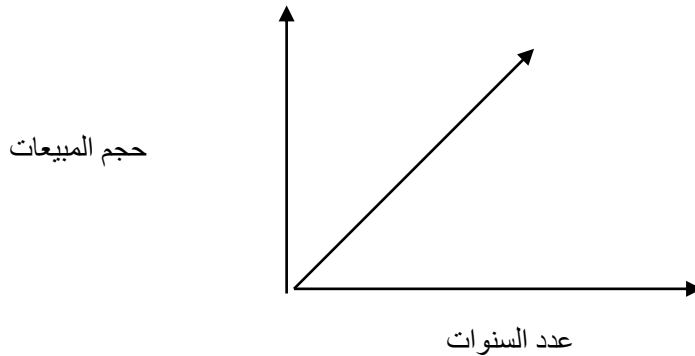
معدل النمو = (نصيب الفرد من الاستهلاك خلال العام - نصيب الفرد من الاستهلاك خلال الاعوام السابقة) / (نصيب الفرد من الاستهلاك خلال الاعوام السابقة) .

٤- تقدير عدد السكان في السنوات المطلوب التنبؤ بحجم الطلب خلالها وذلك من خلال احصائيات دائرة الاحصاء المركزية.

٥- ضرب تقدير نصيب الفرد x عدد السكان التقديري المتوقع.

٥- تحليل الاتجاه العام للطلب

وهي طريقة للتنبؤ بحجم الطلب المتوقع من خلال بيانات تاريخية للسنوات السابقة ويتم التعبير عنها بالشكل البياني التالي:



اهداف التنبؤ علي الطلب:

- ١- تحديد ما اذا كان الطلب من جانب السوق كافياً لتحقيق العائد الذي ترغب به المنشاه.
- ٢- تحديد الطاقة الانتاجية المطلوبة في الاجل الطويل.
- ٣- تحديد اثر تقلبات الطلب في الاجل القصير على التخطيط الانتاجي وجدولة قوة العمل والموارد المطلوبة.

٦- الرقابة علي المنتج

وهي عملية التأكد من ان التشغيل يتم وفقاً للخطط والبرامج الانتاجية الموضوعة والكشف عن اية انحرافات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ومنع تكرار حدوثه.

مجالات الرقابة علي الانتاج

- ١- الرقابة علي كمية النتاج .
- ٢- الرقابة علي خط الانتاج.
- ٣- الرقابة علي المخزون .
- ٤- الرقابة علي جودة المنتج.

اسباب الرقابة علي الانتاج :

- ١- التأكد من ان المنتجات او الخدمات التي تقدمها الشركة مطابقة للمقاييس والشروط التي يطلبها العملاء .
- ٢- تقليل نسب المرفوض من مخرجات النظام الانتاجي.
- ٣- متابعة مستويات جودة الانتاج في مراحل مبكرة حتي يمكن تدارك الخلل في وقت مبكر.
- ٤- تجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع العملاء والمجتمع بشكل عام.
- ٥- تجنب تحميل المنشاه لتكاليف المنتجات المعينة.
- ٦- المحافظة علي سمعة المنشاه.

وتتم عملية الرقابة علي مراحل الانتاج المختلفة التالية:

- ١- مراقبة جودة المدخلات اللازمة للنظام من مواد خام.
- ٢- مراقبة جودة الاجزاء والمنتجات تحت التصنيع.
- ٣- مراقبة جودة المنتج النهائي.

اساليب الرقابة علي الانتاج:

يمكن استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- مقياس التشتت.
- التوزيعات التكرارية.
- العينات.
- مقاييس النزعة المركزية.

٧- دورة الانتاج Production Cycle

تمر عملية الانتاج بالمراحل التالية وهي:

- ١- تقوم دائرة المبيعات بدراسة مدي قبول السوق للمنتج الجديد ومدي رد فعل المستهلكين للمنتجات الجديدة.
- ٢- يتم تحليل المعلومات المعدة من قبل ادارة المبيعات حيث يتم بموجبها اعداد ارقام المبيعات المتوقعة شهريا بالنسبة لكل منتج.
- ٣- تقوم الادارة المالية باعداد موازنات الانتاج بالتعاون مع ادارة الانتاج وادارة المبيعات للوصول الي الكميات المراد انتاجها بشكل شهري او سنوي.
- ٤- يتم اعداد الرسومات والقوائم للمواد المطلوبة من قبل القسم الهندسي.
- ٥- تقوم الادارة باصدار التعليمات الي ادارة الانتاج بالبدء في عملية التصنيع.
- ٦- تقوم ادارة الشراء باعداد مستويات المواد المطلوبة واصدار اوام الشراء لها.
- ٧- يتم اختيار المواد المشتراه وفحصها للتأكد من سلامتها ومن ثم تخزينها.
- ٨- يرسل قسم التخطيط المعلومات التفصيلية بشأن طرق الانتاج وجدولته.
- ٩- يصدر قسم الرقابة علي الانتاج الاوامر التفصيلية الي قسم التصنيع.
- ١٠- يتم الرقابة علي درجة جودة المنتج اثناء عملية التصنيع.
- ١١- يصدر قسم التخطيط والرقابة علي الانتاج تقريراً بمدي التقدم في العمل وترسل صورة منه الي الادارة المالية لدراسة.
- ١٢- تودع المنتجات في المخازن ثم تعرض للبيع.

الوحدة الثانية عشر

إدارة الأفراد

Personal Management

مفهوم إدارة الأفراد

" هي مجموعة من الوظائف والانشطة والبرامج التي تتعلق بتصريف شئون القوي البشرية في المؤسسة.

ومن وظائف ادارة الافراد التالي:

- ١- تحليل الوظائف
- ٢- تخطيط القوي العاملة.
- ٣- التوظيف والاستقطاب.

٤- تدريب وتنمية القوي العاملة.

٥- تحديد الرواتب والاجور.

٦- حفز العاملين.

٧- التعويضات.

اهداف ادارة الافراد:

١- استقطاب افضل العناصر البشرية المؤهلة.

٢- الحفاظ علي افضل العناصر البشرية المنتجة.

٣- تحفيز العناصر البشرية نحو العمل بكفاءة وفاعلية.

٤- استغلال الطاقات والقدرات البشرية في تحقيق الاهداف.

٥- التوفيق والتجانس بين اهداف الافراد واهداف المنشاه.

٦- توفير الحياة الحميده للعاملين في المنشاه.

اهداف العاملين في المنشاه.

١- تحقيق رغباتهم المعنوية والمادية من خلال العمل في المنشاه.

٢- القدرة علي تحقيق اهدافهم المهنية.

٣- تنمية قدراتهم وزيادة خبراتهم وتحسين مهاراتهم.

٤- الحصول علي التعويض المناسب لحجم العمل ومستوي الاداء الذي يقومون به.

٥- الحصول علي الامتيازات الاضافية مثل الاجازات - الادخار - نهاية الخدمة ... الخ.

ادارة الافراد كنظام :

النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة وذات علاقات محدودة ومنطقية لتحقيق هدف معين ،

وادارة الافراد هي نظام له مدخلات - عمليات - ومخرجات حسب التالي:

١- مدخلات نظام ادارة الافراد:

i. رسالة المنشاه وفلسفتها.

ii. اهداف المنشاه.

iii. السياسات والتشريعات الموجودة في المنشاه.

iv. القوي البشرية (الافراد)

v. الموارد غير البشرية (مباني - راس مال - اجهزة - معدات - ظروف عمل).

vi. طرق العمل واساليبها.

٢- العمليات في نظام ادارة الافراد

i. تحليل العمل.

ii. تخطيط القوي البشرية .

iii. التوظيف.

iv. تقييم الاداء .

v. تحديد الرواتب والاجور.

vi. حفز العاملين.

٣- المخرجات في نظام ادارة الافراد وهي:

- i. القرارات والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالايدي العامله في المؤسسة.
- ii. اداء محسن للعاملين .
- iii. الرضا الوظيفي للعاملين.
- iv. الانتاجية التنظيمية.
- v. التغذية الراجعة حول اراء العاملين واتجاهاتهم نحو سبل واهداف المؤسسة.

نظام ادارة الافراد مثله مثل أي نظام يؤثر ويتاثر بالبيئة المحيط به ، وقد قسمت البيئة الخاصة بادارة الافراد الي ثلاثة مستويات منها:

١- البيئة الداخلية:

وهي البيئة الخاصة بالمنشاه وتتكون من :

- الخصائص العامه للمنشاه.
- الهيكل العام للمنشاه.
- خصائص العاملين في المنشاه.
- ديناميكية الجماعة في المنشاه.
- خصائص العمل في المنشاه.
- اهداف المنشاه.
- موارد المنشاه المالية والمادية.

٢- البيئة الخارجية .

- الزبائن والجمهور.
- الموردين.
- المنافسين.

٣- البيئة البعيدة.

- النظام الاقتصادي - النظام السياسي - النظام الاداري - النظام الديمغرافي - النظام القانوني
- النظام التربوي - النظام الديني.. الخ من انظمة موجودة في المؤسسة.

الإعداد والتخطيط لإدارة الأفراد

ويشمل الستة أنشطة التالية:

١- توصيف الوظائف وتحليلها Job Analysis

وينتج عن تحليل الوظائف :

- الوصف الوظيفي (الواجبات - المسؤوليات- ظروف العمل - الأدوات - الصلاحيات للوظيفة.

- المواصفات الوظيفية (تحديد المهارات - الخبرات - القدرات الذهنية والجسدية مستوى التعليم التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظيفة)

٢- تحديد الموارد البشرية اللازمة وتحديد مصادرها

وفيها يتم تحديد الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة من حيث (الكم - النوعية - الوقت - المصدر) ويتم تحديد الاحتياجات من الموارد بالطرق التالية:

- الطرق الكمية (وتتمثل في تحليل عبء العمل - تحليل قوة العمل - سلاسل ماركوف - التنبؤ بالاتجاهات .
- الطرق الوصفية (خرائط الإحلال - طلب الوحدات الإدارية)

٣- الاختبار والتوظيف والتوجيه والتعريف بالعمل Employment

مراحل عملية التوظيف:

- الاعلان والترغيب والاستقطاب
- وفيها يتم التوجه الي احد المصادر التالية :
- المصادر الداخلية (من داخل المنشاه وتشمل التبرقيات - النقل - التنافس).
- المصادر الخارجية (من خارج المنشاه ومنها طلبات العمل - وسائل الاعلان - مكاتب الاستخدام - الجامعات - النقابات .. الخ).
- الاختيار .
- وهي اختيار افضل العناصر البشرية لشغل الوظيفة المقترحة، وفيها يتم استخدام معايير للمفاضلة مثل (المهارات - الخبرة - السن - التعليم - الشخصية - التدريب - المسؤولية - الطموحات .
- التعيين والتوجيه والتعريف بالعمل .

التعويضات Compensations

تعتبر التعويضات احدى اهم الوسائل الاساسية التي تستطيع المنشاه من خلالها تحفيز العاملين لرفع مستوى ادائهم وتحسين انتاجيتهم .

ويحدد معدل التعويض الذي يتناسب مع طبيعة العمل فيما يسمى نظام تقييم الوظائف.

مكونات نظام التعويضات

- العمل الذي يقوم به العامل (من حيث مدى تحقيق العمل لرغبات الشخص - اهمية العمل - اتاحة الفرصة امام العامل للتقدم - درجة حرية العمل - ظروف العمل .. الخ .
- العلاقة مع الرؤساء (تفويض الصلاحيات - درجة الحرية - المساهمة في اتخاذ القرارات).
- الاجور والرواتب والمكافآت والامتيازات والحوافز المادية والمعنوية للوظيفة .
- العلاقة مع المنشاه وما ينطوي عليها من مناخ تنظيمي .

التعويضات	تعويضات ذات طبيعة خارجية	مالية	إجور ورواتب
			حوافز
			مكافآت مالية - عمولات

التأمينات المختلفة	امتيازات		
التقاعد والضمان			
الإجازات			
الترقيات	تعويضات ذات طبيعة داخلية		
إثبات الذات			
العلاقات والاتصال			
أهمية العمل			

أهداف التعويضات :

- ١ - جذب أفضل العناصر البشرية.
- ٢ - الحفاظ علي أفضل العناصر المنتجة.
- ٣ - دفع العاملين وتحفيزهم.

تقييم العمل Job Evaluation

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة الموضوعية لتحديد الرواتب و الاجور للوظائف.
وتقييم الوظائف هو " عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بغرض تحديد الأجر العادل لها"
طرق تقييم الوظائف :

- ١ - طريقة التقدير بالنقاط " وفيها يتم تقييم كل وظيفة من قبل لجنة تقييم بوضع نقاط أمام أهم العناصر المكونة للوظيفة .
- ٢ - طريقة مقارنة العوامل " وهي مقارنة الوظائف بالوظيفة الدالة من حيث العوامل التالية ⊗ الخبرة - المهارة - المستوى التعليمي).
- ٣ - طريقة التدرج : وهي وضع الوظيفة والوظائف المتشابهة علي الدرجة المناسبة من سلم الرواتب.
- ٤ - طريقة الترتيب : وفيها يتم ترتيب الوظائف تنازلياً حسب درجة أهميتها.

تنمية وتدريب الموارد البشرية Employee Training and development

التدريب هو " ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد القوى البشرية بمعارف ومهارات معينة لتحسين المهارات والقدرات والسلوك في داخل المنشأة.

أنواع التدريب :

- ١ - من حيث عدد الأفراد (تدريب فردي / تدريب جماعي).
- ٢ - من حيث المكان (تدريب داخل موقع العمل / تدريب خارج موقع العمل).
- i. التتلمذ علي يد مدير ذي خبرة .
- ii. تدوير العمل.
- iii. التكليف بمهام اضافية .
- iv. المشاركة في اللجان او الاجتماعات.

العملية التدريبية ومراحلها:

تمر العملية التدريبية في المنشاه بالمراحل التالية:

١ - مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتشمل الانشطة التالية:

i. تحديد الاحتياجات التدريبية.

ii. تحديد اهداف التدريب.

iii. تحديد المادة العلمية والموارد والاساليب التدريبية.

iv. اعداد الجدول الزمني للتدريب.

v. اعداد التسهيلات التدريبية.

vi. استقطاب المدربين الكفاء.

vii. اعداد موازنة البرنامج التدريبي.

٢ - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.

٣ - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته.

تحفيز الموارد البشرية Employee Motivation System

ويقصد بالتحفيز هو " جعل العاملين يرتقون بمستويات ادائهم وسلوكهم بما يؤثر ايجابا علي تحقيق اهداف المنشاه.

الحوافز وانواعها:

١ - حوافز ايجابية وتنقسم الي نوعين (حوافز مادية - وحوافز معنوية)

٢ - حوافز سلبية (العقاب الذي يصدر بحق الموظف نتيجة لارتكابه خطأ ما).

معايير نظام الحوافز الجيد في المنشاه.

١ - هناك علاقة تبادلية بين الرضاء الوظيفي والاداء في المؤسسة.

٢ - يتاثر تحفيز الفرد بعوامل منها (طبيعة المهنة - العوامل الفردية - عوامل تتعلق بالجماعات - عوامل تتعلق بالمنشاه).

٣ - يجب مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

٤ - ينبغي ربط الحوافز بالاداء الجيد والمميز.

٥ - يجب مراعاة العدالة في منح الحوافز.

الوحدة الثالثة عشر

وظيفة التسويق Marketing Function

١ - مفهوم التسويق وتطورة Marketing concept and its development

يعرف التسويق علي انه " مجموعة الانشطة الادارية المختلفة التي توجه تدفق السلع من المنتج الي المستهلك النهائي"

او يمكن تعريفه شاملاً علي انه " نظام متكامل من الانشطة الادارية من وضع الخطط - التسعير - الترويج - التوزيع للسلع والخدمات التي ترضي رغبات المستهلك"

٢ - أنشطة النشاط التسويقي:

تقوم دائرة التسويق بالنشاطات التالية:

- الحصول علي المعلومات الخاصة بالسوق وسلوك المستهلك.
- انتاج السلع والخدمات ووضع خصائصها ومواصفاتها.
- توزيع السلع من خلال قنوات التوزيع المختلفة.
- الاعلان - الدعاية - الترويج عن السلع والخدمات.
- ادارة التسويق من حيث وضع الاهداف التسويقية والخطط والسياسات والاستراتيجيات التسويقية في المنشاه.

٣- تطور مفهوم التسويق:

❖ مرحلة التركيز علي الانتاج

وفي هذه المرحلة كانت جميع الانشطة التسويقية تهدف الي بيع كافة انتاج الشركة من السلع بسعر معين وكان الافتراض الاساسي لها هو ان المستهلك يشتري السلعة المتوفرة ذات السعر المعتدل.

❖ مرحلة التركيز علي المبيعات.

ركزت هذه المرحلة علي بيع جميع ما ينتج من قبل الشركة مما ادي الي بروز أنشطة اخري تهدف الي مساعدة نشاط البيع وهي نشاط الترويج - الدعاية وكان الهدف زيادة المبيعات التي تؤدي الي زيادة العائد ، ولم تكن تركز علي اشباع رغبات المستهلك.

❖ مرحلة التركيز علي التسويق.

بداء مع هذه المرحلة التركيز علي النشاط التسويقي لتحقيق هدفين رئيسيين وهما:

- ارضاء المستهلك - تحقيق الارباح ، واعتبر المستهلك نقطة البداية للنشاط التسويقي حيث ان جميع الانشطة مبنية علي ارضاء رغبات المستهلك في الاسواق.

❖ مرحلة التسويق الاجتماعي.

وهدف هذه المرحلة الي الاهتمام بمصلحة المجتمع من حيث استغلال الموارد الطبيعية والمحافظة علي البيئة ، وليس فقط ارضاء رغبات المستهلك علي حساب المصلحة العامة

٤- موقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي :

• التنظيم الوظيفي

وفيها يتم تقسيم ادارة التسويق الي وحدات مختلفة منها وحدة ادارة البحوث التسويقية - وحدة المبيعات - وحدة الدعاية والاعلان - وحدة التوزيع - وحدة الخدمات التسويقية - ووحدة تطوير المنتجات .

• التنظيم السلعي

وتستخدم في حالة تعدد السلع والخدمات ويتم تقسيم دائرة التسويق حسب السلعة بحيث يكون لكل سلعة جهازها التسويقي المستقل ويقوم بكافة الانشطة التسويقية.

• التنظيم حسب السوق

يقوم هذا التنظيم علي اساس تعامل المنشاة الي عدة انواع من الاسواق والمتناثرة جغرافياً مثل وحدة التسويق الداخلي - وحدة التسويق الخارجي .

- التنظيم حسب المستهلك او العميل
- يقوم هذا التنظيم علي اساس اختلاف انواع المستهلكين او العملاء فتقسم الدائرة التسويقية في المؤسسة الي قسم تجار التجزئة - قسم المستهلك النهائي - قسم العميل الصناعي ... الخ

٥- عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix

يجب تحديد العناصر المختلفة للمزيج التسويقي بحيث يؤدي الي:

- القدرة علي التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة والسوق.
- ارضاء رغبات السوق المستهدف.
- تحقيق اهداف المؤسسة والاهداف التسويقية لها

❖ يتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:

• السلعة. Product.

وهي الكيان المادي للخدمة او السلعة والتي تحمل خصائص ومواصفات شكلية مثل (العلامة التجارية - الحجم - الوزن - التعليمات المكتوبة - تاريخ الصنع - التغليف) .

• السعر Price

وهي قيمة الفائدة التي يحصل عليها المستهلك عند شراءها وتقدر بعدد الوحدات النقدية التي سيدفعها المستهلك لقاء حصوله علي السلعة .

• التوزيع

وهي طرق اوصول السلعة من المنتج الي المستهلك ، ويهتم رجال التسويق بايصال او توفير السلعة للمستهلك في الوقت المناسب والمكان المناسب وبتكلفة اقل قدر الامكان.

• الترويج Promotions

وهي عملية امداد التاجر اوالمستهلك بالمعلومات الضرورية عن السلعة او الخدمة المطروحة في الاسواق ويهدف هذا النشاط الي لفت انتباه المستهلك بما هو معروض واقناعه بشراء السلعة.

٦- البيئة التسويقية

للنشاط التسويقي بية يؤثر بها ويتاثر بها وهي تنقسم الي نوعين منها:

• البيئة الداخلية (المؤثرات الداخلية)

- ١ . القدرة المالية للشركة .
- ٢ . الطاقات البشرية المتوفرة في الشركة.
- ٣ . القدرات البحثية والتطويرية للسلع والخدمات.
- ٤ . ثقافة المؤسسة.

• البيئة الخارجية (المؤثرات الخارجية)

- ١ . العوامل الديمغرافية (عدد السكان - التوزيع الجغرافي - متوسط الدخل - المستوى التعليمية).
- ٢ . العوامل الاقتصادية (مستويات الاسعار - اسعار الفائدة - معدلات الاستثمار - مستويات التضخم المالي).

٣. المنافسة (المنافسة يؤثر علي الكثير من القرارات التسويقية في الشركة).
٤. الازوااع الاجتماعية (العادات - التقاليد - القيم - نمط السلوك - نمط الشراء للمستهلك).
٥. الازوااع السياسية والقانونية (ما هو مسموح وما هو ممنوع قانونياً - قانون حماية المستهلك - الضرائب ومعدلاتها - قانون حماية المستثمر).
٦. التكنولوجيا (حيث ان التقدم التكنولوجي يساعد في رفع مستويات الافراد والشركات والمجتمع).

٧- انواع السلع والخدمات:

❖ السلع الاستهلاكية :

- السلع الميسرة (وهي سلع سهل الحصول عليها في الاسواق ولا يحتاج المستهلك الي اجراء مقارنات بينها من حيث السعر والجودة لشراءها مثل المواد الغذائية.
- السلع التسويقية (وهي سلع يقوم المستهلك بشراءها بعد جهد ووقت ويقارن بين الاسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع لاقتناءها مثل الثلاجة او الغسالة.
- السلع الخاصة (وهي سلع خاصة لها خصائص معينة وتشبع رغبات مجموعة خاصة من المستهلكين ولا يبالون بالسعر عند الشراء لانها فقط لاشباع غورهم مثل شراء سيارة روز رويس

❖ السلع الصناعية :

- المواد الخام - السلع شبة المصنعة - الاجزاء Spare Parts - المعدات
- التركيبات من (مولدات كهرباء - المخارط - الطائرات).

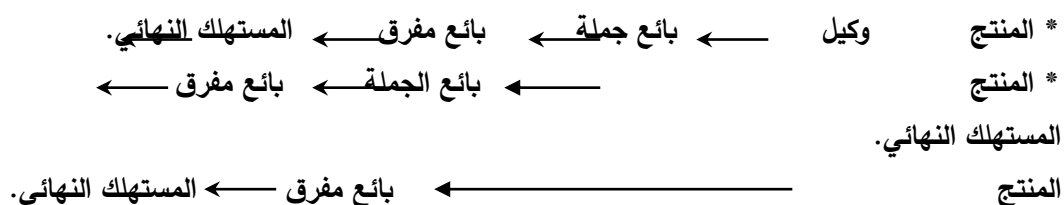
٨- قنوات التوزيع Distribution Chanals

تعرف قنوات التوزيع بانها " مجموعة الوسطاء الذين يقومون بتسهيل انسياب السلعة من المنتج الي المستهلك مهام قنوات التوزيع :

١. تجزئة الكميات الكبيرة من السلع الي كميات صغيرة تناسب احتياجات المستهلك .
٢. تجميع السلع المتشابهة في اماكن محددة معروفة للمستهلك.
٣. نقل وتخزين السلع .
٤. الاتصال بالجمهور وتجميع المعلومات حول رغبات المستهلكين ومستويات رضاهم عن السلع.
٥. تقديم خدمة ما بعد البيع للمستهلك

٩- انواع قنوات التوزيع :

يمكن ان تاخذ قنوات التوزيع الاشكال التالية :



تساعد قنوات التوزيع علي تحقيق المنافع التالية للمستهلك

- تحقيق المنفعة المكانية (تواجد السلعة في مكان معين)
- تحقيق المنفعة الزمانية (تواجد السلعة في الوقت المناسب عن طريق تخزينها).
- تحقيق منفعة معرفية (توفير المعلومات اللازمة للمستهلك عن السلعة)
- تحقيق منفعة الشكل (وهي منفعة الحصول علي السلعة من حيث الشكل والمواصفات)

العوامل التي تؤثر علي اختيار قنوات التوزيع

- الاهداف التسويقية للشركة.
- استراتيجية المزيج التسويقي في المؤسسة.
- الاوضاع المالية في الشركة.
- المنافسين.
- خصائص المستهلك من حيث الموقع الجغرافي وانماط استهلاكه.

١٠- التسعير Pricing

التسعير هو عملية تحديد سعر بيع الوحدة للمستهلك النهائي.

اهداف التسعير هي :

- تحقيق اعلي معدل من الارباح.
- زيادة المبيعات.
- الحفاظ علي الحصة السوقية للمنشاه في الاسواق وزيادتها.

طرق التسعير :

- الاضافة علي التكلفة (سعر البيع = التكلفة الكلية + هامش ربح).
- طريقة العائد المرتقب (وفيها يتم تحديد نقطة التوازن بالوحدات والتي هي تساوي $\text{ت ث} / (\text{سعر البيع للوحدة} - \text{ت م للوحدة الواحدة})$).
- طريقة التوازن بين العرض والطلب: حيث يتحدد سعر الوحدة حسب العرض والطلب في السوق فزيادة الكميات المعروضة تؤدي الي انخفاض السعر والعكس صحيح.

- طريقة التسعير حسب السوق : وفيها يمكن ان يتم البيع بـ
 - السعر المطروح في السوق والمتداول.
 - التسعير فوق سعر السوق.
 - التسعير باقل من سعر السوق.

العوامل المؤثرة في قرار التسعير

- حجم الطلب ومدى تقبل المستهلك للسلعة.
- الحصة السوقية للشركة في السوق.
- رد فعل المنافسين.

- الوضع الاقتصادي في الدولة.
- مرونة الطلب علي السلع.

١١ - الترويج.

الترويج " هو مجموعة العناصر التي تهدف الي اطلاق المستهلك وتعريفه بالسلعة المعروضة ومن ثم اقناعه باقتناءها"

عناصر المزيج الترويجي:

- الاعلان من خلال وسائل الاعلان.
 - البيع الشخصي باستخدام مندوبي المبيعات.
 - الدعاية.
 - ترويج المبيعات (العينات - نوافذ العرض - الحوافز السعريّة - المعارض - المسابقات).
- يجب ان يكون لكل مؤسسة مزيجها الترويجي المناسب الذي تعتمد عليه في تحقيق اهدافها التسويقية ، ويعتمد تصميم المزيج الترويجي للمؤسسة علي عدة عوامل منها:

- طبيعة السوق المستهدف.
- طبيعة السلعة وانواعها.
- نوعية المستهلك المستهدف.
- المبالغ المالية المرصودة للترويج.

عناصر الحملة الترويجية:

- اعلام المستهلك بالسلعة وخصائصها مقارنة بالسلع المشابهة وبيان كيفية الحصول عليها.
- اقناع المستهلك وحثه علي شراء السلعة وتجربتها.
- تحويل المستهلك من استهلاك سلعة معينة الي استهلاك سلعة اخري.
- ترسيخ قدم السلعة في السوق.

الوحدة الرابعة عشر

وظيفة العلاقات العامة

Public Relations

١ - مفهوم العلاقات العامة

يمكن تعريف العلاقات العامة بـ

- هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط تهدف المنشأة من خلالها إلي كسب تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين لهم علاقة بها والمحافظة عليها عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها ومن اجل ربط سياستها وإجراءاتها قد الإمكان بالمصلحة العامة.

يتمثل مفهوم العلاقات العامة بـ:

- عملية قياس وتوصيل وتبادل المعلومات بين المنشاه والجمهور.
- اطلاق المنشاه برأي الجماهير فيما تقدمه من سلع او خدمات.
- تحسين التفاهم المتبادل بين المنشاه والجماهير.
- اعطاء الجماهير انطباع بان المنشاه تسعى لارضاء الجمهور.

٢- اهمية العلاقات العامة :

- i. اعطاء انطباع جيد عن المؤسسة للجمهور وخاصة في ظل المنافسة الشديدة.
- ii. توفير المعلومات الصحيحة للجمهور عن المؤسسة في ظل زياده وعيهم الثقافي.
- iii. توفير التبادلية والاعتمادية بين المنشاه والجمهور لان المنشاه لا تستطيع ان تعيش بدون وجود جمهور لها.
- iv. الوسيلة الفعالة لاطلاع الجمهور علي اهداف المنشاه وشرح سياستها.
- v. تلعب العلاقات العامة دور مساند للوظيفة الترويجية في المؤسسة.

٣- وظائف العلاقات العامة.

- i. البحث (البحث ودراسة اتجاهات الراي العام وتقدير مدي نجاح الحملات الدعائية في المؤسسة)
- ii. التخطيط (رسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة من حيث تحديد الجمهور المستهدف وسلوكه وطرق الوصول اليه).
- iii. التنسيق (التنسيق بين الاقسام والدوائر المختلفة في المنشاه).
- iv. التقديم (تقديم البرامج الخاصة بالعلاقات العامة للجمهور).

٤- طرق تنظيم العلاقات العامة في المؤسسة

- * حسب طبيعة عمل المنشاه (قسم الاعلام - قسم الدعاية .. الخ).
- * حسب تقنيات ووسائل الاتصال (الاذاعة - التلفزيون - الصحافة - النشر).
- * حسب فئات الجمهور (العلاقات الثقافية - العلاقات الداخلية - العلاقات الخارجية).

٥- العلاقات العامة ومهارة الاتصال.

هناك العديد من المهارات التي يجب ان تتوافر في الرسالة الاعلامية التي ترغب المؤسسة ايصالها للجمهور وهي:

- الجدارة بالثقة والتصديق للمؤسسة.
- الاطار العام وسياسة المؤسسة.
- المضمون للرسالة.
- الوضوح.
- الاستمرارية والاتساق.
- القنوات والوسائل الاتصالية المستخدمة.
- قدرات الجمهور.

٦- التخطيط للعلاقات العامة.

المتطلبات الاساسية لنجاح التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة التالي:

- ان يستهدف بالدرجة الاولى تقديم المشاه ونشاطها للجمهور
- يجب تحديد الفئة المستهدفة مسبقاً.
- ان يعتمد الاتصال المباشر والغير مباشر.
- ان يعهد الي الافراد ذوي الكفاءه في عمل التخطيط.
- ان يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة .

٧- مراحل التخطيط في العلاقات العامة:

- تحديد الأهداف التي تسعى العلاقات العامة لتحقيقها.
- تحديد الجمهور المستهدف.
- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والمالية المطلوبة.
- وضع الاستراتيجيات للوصول الي الجمهور.
- تنفيذ وتقييم ومتابعة الخطة.

دور موظف العلاقات العامة والمهارات المطلوبة لهذه الوظيفة.

- واجبات ومهام موظف العلاقات العامة:
 - تعريف الجمهور بالمنشأة.
 - شرح سياسة المنشأة الي الجمهور.
 - مساعدة الجمهور علي تكوين رايه اتجاه المؤسسة.
 - متابعة الأخبار التي تنشر عن المنشأة .
 - حماية المنشأة من اية هجوم ضدها.
 - اطلاع الإدارة العليا بمجريات الامور .
 - بحث وتحليل وتلخيص جميع النشاطات والمسائل التي تهم الإدارة العليا عن المنشأة.
 - التنسيق بين الادارات المختلفة في المنشاه.
- مواصفات شخص العلاقات العامة:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| القدرة علي الاتصال. | الخيال الخصب |
| الجاذبية . | الاتزان |
| الإحساس العام. | الاهتمام بالآخرين |
| حب الاطلاع. | النشاط في العمل |
| الكياسة. | الحماس في العمل. |

العلاقات العامة الفعالة.

العلاقات العامة الفعالة هي تلك التي تستطيع تحقيق اهدافها في حدود امكانياتها من حيث الموارد البشرية والمالية.

معايير تستخدم في الحكم علي مدي فعالية العلاقات العامة:

- درجة تغطية العلاقات العامة للجماهير الخاصة بالمنشاه.
- درجة استجابة الجمهور.

- مدي تاثير الاتصال علي الجمهور (التاثير الملموس والمستمر للرسالة الاعلامية).
- مدي فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة واساليب الاقناع المستخدمة.

(تم بعون الله)