**الفصل الاول : مقدمة في ادارة المشروع**

**س/ ماذا يقصد بالمنظمة ؟**

**ج/ الاشارة الى الوحدات الاجتماعية او التجمعات البشرية التي تتكون عن طواعية واختيار من اجل تحقيق اهداف معينة .**

**س/ ماذا يقصد بالنشاط الاقتصادي ؟**

**ج/ (أ) أن يعمل المشروع على خلق منفعة بإعطاء السلعة أو الخدمة قيمة شكلية أو مكانية أو زمانية.**

**(ب) أن يعمل المشروع على اشباع حاجات اقتصادية لجماهير معينة في مقابل ثمن اقتصادي ( السعر ).**

**س/ توجد عدة أسس لتقسيم وتصنيف مشروعات الأعمال ؟ عددها ؟**

**ج/ 1ـ التقسيم حسب طبيعة النشاط .**

**2ـ التقسيم حسب وظائف المشروع .**

**3ـ التقسيم حسب أشكال الملكية القانونية .**

**التقسيم حسب طبيعة النشاط .**

**س/ يمكن التقسيم حسب طبيعة النشاط لعدة أقسام عددها؟**

**ج/ 1ـ المشروعات الاستخراجية:**

**مثل التنقيب عن البترول والمعادن واستخراجها الزراعة , مصايد الأسماك , الغابات.**

**2ـ الصناعات التحويلية:**

**مثل السيارات , الكيماويات , الحديد والصلب , الأجهزة الكهربائية , المواد الغذائية , الألياف الصناعية , منتجات البترول , مواد البناء , الورق , الجلود والأحذية , القطن , الزجاج , السكر , التبغ , المشروبات.**

**3ـ المشروعات الانشائية:**

**مثل التشييد والبناء.**

**4ـ المشروعات التجارية:**

**وهي التي تقوم بعملية الشراء أساسا بغرض البيع مثل مشروعات تجارة الجملة وتجارة التجزئة والاستيراد.**

**5ـ مشروعات الخدمات:**

**مثل البنوك , شركات الاستثمار , شركات التأمين , النقل والمواصلات , المرافق العامة**

**( الكهرباء , المياه , الغاز , التخزين والإعلان والسياحة , الخدمات القانونية).**

**التقسيم حسب وظائف المشروع**

**س/ عدد أهم الوظائف الرئيسية لمشروعات الأعمال ؟**

**ج/ 1ـ الوظيفة المالية:**

**2ـ وظيفة الإنتاج:**

**3ـ وظيفة التسويق:**

**4ـ وظيفة الافراد :**

**س/ تحدث عن الوظيفة المالية؟ وماهي الانشطه التي تختص فيها ؟**

**ج/ تعتبر هذه الوظيفة من أهم الأنشطة التي تؤدى في أي مشروع متكامل فكل مشروع يحتاج للأموال حتى يمكنه القيام بنشاطه**

**وتختص الوظيفة المالية بأداء الأنشطة التالية:**

**1ـ التخطيط المالي:**

**ويعنى بدراسة التقدير المسبق للاحتياجات المالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل وتدبير تلك الاحتياجات من المصادر المختلفة.**

**2ـ التمويل:**

**يحتاج المشروع حتى يتمكن من مباشرة نشاطه إلى نوعين من رأس المال:**

**أـ رأس المال الثابت:**

**ويشمل مصاريف تأسيس المشروع وشراء الأراضي والمباني والآلات والمعدات والتجهيزات المختلفة.**

**ب ـ رأس المال العامل:**

**ويستخدم في شراء المواد والمهمات ودفع أجور العاملين وغير ذلك من المصروفات الجارية اللازمة لأداء أنشطة المشروع. ويتكون رأس المال العامل من عناصر مثل النقدية , المواد الأولية , المواد تحت التشغيل , المنتجات الجاهزة وأوراق القبض والحسابات المدنية.**

**يتم تدبير الأموال للاحتياجات المالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل من المصادر الآتية:**

**ج/ 1ـ المصادر الداخلية :**

**ويمكن أن يحصل المشروع على احتياجاته من أموال في الأجل الطويل عن طريق قيام الشركاء بزيادة حصصهم في رأس المال واحتجاز جزء من أرباح المشروع لإعادة الاستثمار فيه بدلا من توزيعه على الشركاء , أو بيع بعض الأصول الثابتة التي لا يحتاجها المشروع.**

**2ـ المصادر الخارجية :**

**ويمكن للمشروع الحصول على احتياجاته من الأموال في الأجل الطويل عن طريق الاقتراض من البنوك الصناعية والعقارية وشركات التأمين.**

**3ـ الرقابة المالية:**

**ويقصد بها التأكد من أن تدفق الأموال من إيرادات ومصروفات يسير طبقا للخطة المالية الموضوعة مسبقا وتحديد الانحرافات عن الخطة عن طريق مقارنة الأرقام المعتمدة في الموازنات التخطيطية بالأرقام الفعلية وتصحيح تلك الانحرافات.**

**س/ تحدث عن وظيفة الإنتاج ؟**

**تستهدف وظيفة الانتاج إلى استخدام عناصر الانتاج المختلفة من مواد وأدوات وآلات وأيدي عاملة وتحويلها بأسلوب انتاجي معين لانتاج السلع والخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين والعملاء.**

**س/ تتضمن وظيفة الإنتاج بالمشروعات الصناعية القيام بعدة أنشطة عددها ؟**

**ج/ 1ـ اختيار موقع المصنع:**

**ويراعى عند اختيار الموقع بعض العوامل الهامة مثل قرب الموقع من مصادر المواد الأولية , مصادر الطاقة , سوق المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي , الأيدي العاملة , وسائل النقل.**

**2ـ تصميم العمليات الصناعية وتحديد الماكينات والعدد والأدوات وطرق تشغيلها.**

**3ـ تحديد طريقة ترتيب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يتناسب مع طبيعة العملية الانتاجية وتخصيص أماكن للخدمات المساعدة مثل الصيانة والتخزين والنقل بما يتناسب مع طبيعة الانتاجية حتى نهايتها وحسن استغلال المساحة المقامة التي يقام عليها المصنع.**

**4ـ تصميم المواصفات الفنية للمنتج من حيث الشكل وطبيعة المنتج والخصائص التي يجب أن يتميز بها حتى يلاقي اقبالا من المستهلك المتوقع بالاشتراك مع إدارة التسويق والبحوث ومراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها للتأكد من تناسبها مع طرق ومعدات التشغيل.**

**س/ تحدث عن وظيفة التسويق؟**

**تعتبر وظيفة التسويق من النشاطات الأساسية في المشروع وعلى أساس أداء وظيفة التسويق يتم أداء الوظائف الأخرى كوظيفة الانتاج ووظيفة التمويل**

**يمكن حصر الأنشطة التي تقوم بها وظيفة التسويق في عدة امور عددها؟**

**1ـ دراسة السوق:**

**للتعرف على رغبات المستهلكين وأذواقهم وعاداتهم ومستوى دخولهم وكذلك دراسة سلوك المنافسين وسياسات الحكومة واتجاهات النمو السكاني والتطورات التكنولوجية ومستويات الأسعار وغيرها من المعلومات التسويقية.**

**2ـ التسعير:**

**ويشتمل على تحديد أسعار المنتجات ونسب الخصم والإئتمان والضمان والتفاوض على الأسعار وتحديد هوامش الربح للوسطاء وأسعار إعادة البيع وغيرها.**

**3ـ التوزيع:**

**ويعني اختيار منافذ التوزيع الملائمة لتوزيع السلع والخدمات من خلال تجار الجملة والتجزئة والوكلاء وغيرهم.**

**4ـ التوزيع المادي:**

**ويقصد به نشاط النقل والتخزين والمناولة والتعبئة الخاصة بالسلعة أو الخدمة من مراكز الإنتاج إلى مراكز الشراء.**

**5ـ الترويج:**

**ويشتمل على النشاط الخاص بخلق وتنمية الطلب على السلعة أو الخدمة بين المستهلكين والعملاء من خلال الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات**

**( مثل إقامة المعارض والمسابقات ).**

**س/ عدد أشكال الملكية القانونية لمشروعات الأعمال ؟**

**ج/ 1ـ المشروعات الفردية:**

**2ـ شركة التضامن:**

**3ـ الشركات المساهمة:**

**س/ تحدث عن المشروعات الفردية؟**

**ج/ وهي المشروعات التي يمتلكها ويديرها شخص واحد أي ان مالك المشروع هو المدير المسؤول في نفس الوقت يحصل على جميع الأرباح ويتحمل جميع الخسائر.**

**ويتميز المشروع الفردي بصغر حجم رأس المال وعدم تعقد مشكلاته الإدارية وسهولة إجراءات تكوين المشروع وتصفيته.**

**أما عيوبه فأهمها تحمل صاحب المشروع للمسؤولية الكاملة والغير محددة والتي تمتد إلى أمواله الخاصة مما يعرضه لخطر الافلاس وضياع ممتلكاته الخاصة بجانب ممتلكات المشروع.**

**س/ تحدث عن شركة التضامن؟**

**ج/ هي الشركة التي يمتلكها شخصان أو أكثر يشتركون في إدارة المشروع بقصد تحقيق الربح. مسئولية الى اموالهم الخاصة .**

**وتتميز بأنها تعمل على الجمع بين الكفاءات والخبرات الإدارية والفنية المختلفة وكذلك العمل على الحصول على أكبر قدر من رأس المال يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق واسع.**

**مشاكل الادارة .**

**أما عيوبها الرجوع بالملكية الخاصة .**

**س/ تحدث عن الشركات المساهمة؟**

**ج/ تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية مالكيها الذين يساهمون في رأس مالها.**

**ويتم تكوين رأس مال الشركة عن طريق طرح عدد من الأسهم على جمهور المستثمرين في اكتتاب عام وبالتالي يصبح المساهمون أصحاب الشركة.**

**وتقتصر عملية كل مساهم بالنسبة لالتزامات الشركة على قدر مساهمته في رأس المال.**

**عدد مميزات الشركة المساهمة ؟**

**ج/ 1ـ أن توزيع ملكية الشركات المساهمة على آلاف المساهمين خلق الحاجة إلى وجود مديرين متخصصين ذوي خبرة وكفاءة ليتولوا إدارة أعمال تلك الشركات بالنيابة عن الملاك ( أصحاب الأسهم ) ولحسابهم.**

**2ـ نظرا لصغر قيمة السهم وسهولة تحويله أو بيعه فيمكن للشركاء المساهمة في اجتذاب عدد كبير من صغار المدخرين وبالتالي توزع المخاطر بينهم.**

**3ـ تستطيع الشركات المساهمة تنفيذ مشروعات إنتاجية وإنشائية ضخمة تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الدولة.**

**4ـ نظرا لثبات المركز المالي للشركات المساهمة فيمكنها تدبير موارد اضافية لاغراض التوسع عن طريق الاقتراض من المؤسسات المالية.**

**5ـ تعمل الشركات المساهمة بما لها من امكانيات مادية وبشرية ضخمة على استخدام أساليب البحث العلمي في تطوير منتجاتها وخدماتها وحل مشاكلها.**

**س/ عرف الإدارة ؟**

**ج/ سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة والتي تبدأ بتحديد الأهداف ثم رسم طريقة الوصول إليها من خلال إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهو ما يطلق عليه العملية الإدارية اتي يمكن تطبيق مبادئها في مختلف المشروعات وعلى كل المستويات.**

**س/ ماهي عناصر الإدارة ؟**

**ج/ 1ـ فرد أو مجموعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخبرات خاصة.**

**2ـ مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها رجال الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.**

**3ـ المعارف والمفاهيم والأساليب الإدارية التي استحدثها وطورها العلماء والممارسون للعمل الإداري.**

**4ـ الموارد البشرية والمادية التي تستخدم بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع.**

**5ـ المحيط الخارجي للمشروع والذي تتعامل معه الادارة ويؤثر على فاعليتها.**

**س/ تحدث عن الأفراد (( المدير )) ؟**

**ج/ لا شك أن الإدارة هي عبارة عن فرد أو مجموعة من الأفراد يملكون السلطة والمسؤولية لتحقيق أهداف المشروع.**

**والمدير هو الشخص المعين أو المختار بواسطة المالك أو السلطة العليا في المشروع ليتولى دور القيادة في توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه.**

**س/ تنقسم الإدارة إلى عدة مستويات عددها ؟**

**ج/ 1ـ مستوى الإدارة العليا:**

**يشغله عدد محدود من المديرين يشمل رئيس المشروع ونائبه وأعضاء مجلس الإدارة. وتختص الإدارة العليا بوضع الأهداف والاستراتيجيات الشاملة للمشروع ككل في الأجل الطويل.**

**2ـ مستوى الإدارة الوسطى:**

**هم طبقة مديري الادارات والأقسام الذين يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة .**

**وتختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط والأهداف والسياسات التي تكفل تنفيذ استراتيجيات الإدارة العليا. كما تقوم باستقبال المعلومات والبيانات المختلفة عن أنشطة المشروع من الإدارة**

**المباشرة ثم تحليلها وتغذية الإدارة العليا بتلك المعلومات التي تفيدها في رسم الاستراتيجيات العامة للمشروع**

**3ـ مستوى الإدارة المباشرة:**

**يتكون من طبقة المشرفين الذين يعهد إليهم بعملية إدارة العمليات التنفيذية المباشرة اليومية للمشروع للتعرف على المشاكل في مواقع العمل ومد الإدارة الوسطى بالمعلومات بصفة مستمرة. وتعتبر الإدارة المباشرة حلقة الوصل بين العمال والادارة.**

**س/ مالمقصود بالمهارة الفكرية ؟**

**ج/ يقصد بها القدرة على التصور الدقيق للمواقف وتشخيص المشكلات وفهم العلاقات واستخدام الأساليب الادارية المناسبة وكيفية تطبيقها في مواقعها السليمة.**

**س/ مالمقصود بالمهارة الفنية ؟**

**ج/ وتشير إلى القدرة على أداء نشاط معين في مجال التخصص المرتبة بطبيعة العمل.**

**س/ مالمقصود بالمهارة الإنسانية ؟**

**ج/ ويقصد بها القدرة على التعامل مع الأفراد والتأثير في سلوكهم وتشمل المهارة الإنسانية القدرة على القيادة وتحفيز الأفراد وإدارة الاتصالات وتماسك وتعاون المجموعات وغيرها.**

**س/ وضح المزيج المناسب من المهارات المطلوبة لكل من مستوى الإدارة العليا والوسطى والمباشره ؟**

**ج/ 1ـ تتطلب مستوى الإدارة العليا مديرين على درجة كبيرة من المهارات الفكرية ,**

**ومتوسطة من المهارات الانسانية**

**وضئيلة من المهارات الفنية.**

**2ـ تتطلب الإدارة الوسطى مديرين على درجة كبيرة من المهارات الإنسانية**

**ومتوسطة من كل المهارات الفنية والفكرية.**

**3ـ تحتاج الإدارة المباشرة إلى مشرفين على درجة عالية من المهارات الفنية**

**ومتوسطة من المهارات الإنسانية , وضئيلة من المهارات الفكرية.**

**س/ تحدث عن نشاط الإدارة ؟ وعدد التقسيمات الرئيسيه لوظائفها ؟**

**ج/ العنصر الثاني من عناصر الإدارة هو نشاطها ويصف النشاط الوظائف التي يمارسها المدير لكي يحقق أهداف المشروع ويرى عدد كبير من كتاب الإدارة أنه**

**يمكن حصر كل أوجه النشاط التي يقوم بها كل مدير وتقسيمها إلى أربعة وظائف رئيسية هي:**

**1ـ وظيفة التخطيط:**

**وتشمل وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والتنبؤات واعدادات الميزانيات التقديرية ووضع برامج العمل والجداول الزمنية الخاصة بالمشروع ككل أو جزء منه وتعتبر عملية اتخاذ القرارات جزءا من وظيفة التخطيط.**

**2ـ وظيفة التنظيم:**

**وتشمل عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع وتحديد نشاط الشروع وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات إدارية طبقا لأسس ومبادئ معينة.**

**3ـ وظيفة التوجيه:**

**يقصد بها توجيه المرؤوسين ليؤدوا الأعمال المطلوبة تنفيذا للخطط التي تم وضعها وفي إطار التنفيذ المعتمد.**

**4ـ وظيفة الرقابة:**

**تهدف إلى التأكد من أن التنفيذ مطابق للأهداف الموضوعة في الخطة وهذا يتطلب وضع نظام دقيق للرقابة للكشف عن الانحرافات وتصحيحها والمتابعة المستمرة للوقوف على درجة كفاءة تنفيذ الخطة وتتضمن وظيفة الرقابة قياس وتصحيح أداء المرؤوسين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع في الخطط الموضوعة.**

**س/ هل هناك فرق في وظائف الإدارة ووظائف المشروع ؟**

**ج/ ويجب التفرقة في هذا الصدد بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع فوظائف المشروع كما سبق أن ذكرنا تختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة العمل فيه وأغراض الرئيسية وتعتبر وظيفة التمويل والإنتاج والتسويق والأفراد من أهم وظائف المشروعات وعادة توجد إدارة خاصة أو قسم مستقل في تنظيم المشروع لمباشرة كل من هذه الوظائف أما وظائف الإدارة فهي كما ذكرنا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولا يقتصر مباشرة وظائف الإدارة على الإدارة العليا بل تمتد إلى كل المستويات الإدارية في المشروع.**

**س/ مالمقصود بالمعرفة الإدارية ؟**

**ج/ ويقصد بها العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها فالإدارة هي مجموعة منتقاة من المعارف تعتمد في جزء كبير منها على العلوم الأخرى مثل علم النفس والاجتماع والاقتصاد والهندسة الرياضية أو الإحصاء.**

**س/ مالمقصود بموارد المشروع ؟**

**ج/ وتعتبر الموارد البشرية والمادية للمشروع الأداة التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى تحقيق أهدافها.**

**س/ تتكون موارد المشروع من عدة أمور عددها ؟**

**ج/ 1ـ أفراد القوى العاملة من التخصصات ومستويات المهارة المختلفة.**

**2ـ رأس المال.**

**3ـ العدد والآلات.**

**4ـ المواد الخام.**

**5ـ المعلومات.**

**س/ تحدث عن المحيط الخارجي للإدارة ؟**

**ج/ وهو العنصر الأخير من عناصر الإدارة فالإدارة لا تعمل من فراغ بل تمارس عملها في إطار محدد تفرضه الظروف والقيود المحيطة بالمشروع.**

**فإدارة المشروع تتأثر وتؤثر في محيطها الخارجي ولذلك فعلى الإدارة أن تتعرف وتدرس العوامل المحيطة المختلفة والتغيرات التي تحدث فيها وتتبين آثارها على تحقيق أهداف المشروع.**

**س/ يمكن تقسيم المحيط الخارجي لإدارة المشروع لقسمين عددها ؟**

**ج/ 1ـ المحيط العام:**

**ويضم النظام الثقافي والسياسي والتكنولوجي والاقتصادي للدولة.**

**2ـ المحيط المباشر:**

**ويضم المتعاملين مع المشروع بطريقة مباشرة مثل المستهلكين , العملاء , الموردين , الدائنين , الوحدات الحكومية وغيرها.**

**س/ هل الادارة علم اوفن ؟**

**ج/ هي علم وفن وهذا مثل الطيب الجراح**

**س/ تحدث عن علم وفن الإدارة ؟**

**ج/ يدور التساؤل كثيرا حول ما إذا كانت الإدارة علما له أصوله ونظرياته ومبادئه أم فنا يعتمد على الموهبة والمهارات الشخصية والخبرة**

**إن أهم مايميز العلم كنشاط انساني أنه يهدف إلى تحقيق الآتي:**

**1ـ كشف وفهم العلاقات التي تقوم بين الظواهر الختلفة ففهم الظاهرة يعني إيجاد علاقة تربط بينها وبين الظواهر الأخرى.**

**وإيجاد العلاقة بين الظواهر الإدارية يتوقف على تحديد أشياء ثلاثة:**

**أـ المتغيرات التابعة:**

**وهي التي تعتمد على ظروف أخرى تعتبر مسؤولة عن حدوثها أو وقوعها مثل ظاهرة سلوك العاملين.**

**ب ـ المتغيرات المستقلة:**

**وهي الظروف أو المؤثرات أو العوامل التي تساعد على وقوع الظاهرة موضوع الدراسة أو المسؤولة عن حدوث المتغيرات التابعة فمثلا نظام الأجور والحوافز ومعاملة الرؤساء هي متغيرات مستقلة قد تؤثر في تحديد سلوك أو تصرف العامل ( المتغير التابع ).**

**ج ـ طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة:**

**فمثلا هل يؤدي وضع نظام جديد للأجور في مشروع معين ( متغير مستقل ) إلى زيادة إنتاجية العامل ( متغير تابع ) وهل يؤدي وضع برنامج جديد للتدريب ( متغير مستقل ) إلى رفع كفاءة العاملين (متغير تابع).**

**2ـ القدرة على التنبؤ ومعناه إمكانية تطبيق القاعدة أو المبدأ في مواقف أخرى مشابهة غير تلك التي أنشأـ فيها أصلا.**

**3ـ الضبط ويمثل الهدف الثالث للعلم فالعلم يكافح للوصول إلى درجة من الفهم العميق للظواهر المختلفة بحيث لا يقف عند حد التنبؤ بل يزيد من قدرته على ضبط الظواهر والأحداث.**

**أما الفن فيعني استخدام الموهبة والمهارات والخبرات الشخصية في الوصول إلى النتائج المرغوبة أي أن الفن هو تطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في أداء العمل.**

**الفصل الثاني : المداخل الرئيسيه لدراسة الادارة .**

**س/ عدد المداخل الرئيسية للإدارة ؟**

**ج/ 1ـ مدخل الإدارة العلمية.**

**2ـ مدخل وظائف الإدارة.**

**3ـ مدخل العلاقات الإنسانية.**

**4ـ مدخل العلوم السلوكية.**

**5ـ مدخل النظم وهو أهم المداخل.**

**6ـ المدخل الكمي.**

**7ـ المدخل الشرطي.**

**س/ تحدث عن العوامل المهمدة لظهورعلم الإدارة ؟**

**ج/ ومع ذلك فإن دراسة الادارة كفرع مستقل من فروع المعرفة الإنسانية لم تبدأ إلا في أوائل القرن التاسع عشر نتيجة للثورة الصناعية وما صاحبها من تطورات في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية في الدول الأوروبية**

**وأبرز ما يميز فترة الثورة الصناعية ظهور سلسلة من الاختراعات والاكتشافات التعليمية التي غيرت في حد كبير إلى أوجه نشاط المشروعات الصناعية والتجارية الصناعية ومن هذه الاختراعات اكتشاف قوة البخار للطاقة واستخدام الآلة البخارية في التصنيع وتطورات صناعة الحديد والصلب وازدهرت واستخدم الحديد في بناء السفن وقضبان السكة الحديدية وصنع الآلات.**

**س/ يمكننا القول إن الحاجة الماسة إلى أساليب وطرق إدارية علمية متطورة قد ظهرت للأسباب وعوامل هامة عددها ؟**

**ج/ 1ـ اتساع حجم المشروعات وتعدد وتنوع مجالات نشاطاتها .**

**2ـ ظهور الشركات المساهمة التي مكنت عددا كبيرا من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم.**

**3ـ تطور شكل التنظيم الداخلي للمشروع وتطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص.**

**4ـ كان اتجاه الدولة نحو المشروعات الخاصة في ظل النظام الرأسمالي قائما على مبدأ الحرية الكاملة لأصحاب المشروعات**

**ومنذ بداية القرن العشرين ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على التجربة والخطأ حتى يمكن الاستخدام الأمثل لموارد المشروع المادية والبشرية لتحقيق أهدافه المنشودة.**

**وسنحاول في الصفحات التالية أن نوجز أهم المداخل لدراسة الإدارة حسب تطورها التاريخي حتى نصل إلى المدخل الحديث للإدارة الذي يضم كلا من منهج النظم والمنهج الشرطي أو الموقفي ونتناولها بشيء من التفصيل.**

**س/ تحدث عن مدخل الإدارة العلمية ؟**

**ج/ ـ ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور.**

**ـ وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية .**

**ـ وأوضح تيلور في كتابه (( مبادئ الإدارة العلمية )) الذي نشر في عام 1911 أن الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل.**

**ـ وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن هناك تعارضا بين هدف صاحب العمل وهو تحقيق الربح وبين رغبة العمال في زيادة أجورهم حيث أن زيادة الأجور ستؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي إلى تخفيض أرباح المشروع.**

**ـ وأوضح تيلور أن زيادة انتاجية العامل بالطرق العلمية هي السبيل الوحيد لزيادة الأرباح وزيادة الأجور في نفس الوقت.**

**س/ تتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية في عدة أمور عددها ؟**

**ج/ 1ـ إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة والعمال.**

**2ـ استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.**

**3ـ البحث عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء.**

**4ـ العمل على توفير جو من التعاون بين العمال والإدارة بدلا من الصراع والتناقض من أجل إنجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين.**

**5ـ التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ.**

**6ـ تطبيق مبدأ التخصيص في وظائف الإشراف**

**(( ملاحظه ))**

**وقوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقامة عنيفة خاصة من النقابات العمالية وتركز النقدفي أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة الهندسية وتجاهله للعلاقات الإنسانية في العمل واعتباره أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء.**

**س/ تحدث عن مدخل وظائف الإدارة ؟**

**ج/ ـ كان هنري فايول (1841ـ 1925) الذي يعمل مهندس باحدى شركات فرنسا وقام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان الاداره الصناعية والعموميه**

**ـ وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كوظائف التمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج والتجارة**

**ـ وأوضح أن وظيفة الإدارة تشمل نشاط التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة وكما ركز فايول على أهمية وضع أصول ومبادئ علمية للإدارة.**

**ـ لاحظ فايول أنه بينما تعد القدرة الفنية للعامل من أهم نواحي الكفاية في العمل فأن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تأخذ في التزايد مع التصاعد في السلم الوظيفي حتى تصبح هي الأساس في المراكز العليا في المشروعات .**

**ـ ولذلك فإن تعلم مبادئ وأصول الإدارة يجب أن يتم على كافة المستويات الإدارية بالمشروع**

**س/ وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة عددها ؟**

**ج/ 1ـ تقسيم العمل:**

**2ـ السلطة والمسؤولية:**

**3ـ النظام والتأديب:**

**4ـ وحدة الأمر:**

**5ـ وحدة التوجيه:**

**6ـ تفصيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.**

**7ـ تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة.**

**8ـ المركزية:**

**9ـ تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي:**

**1ـ تقسيم العمل:**

**وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف الحصول على قدر أكبر من الانتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.**

**2ـ السلطة والمسؤولية:**

**فالسلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية والسلطة تتكون من السلطة الرسمية التي يستمدها المدير بحكم وظيفته ومركزه الرسمي والسلطة الشخصية تستند إلى ذكاء المدير وخلقه وخبرته وطريقته في التعامل وغيرها.**

**3ـ النظام والتأديب:**

**ويعني ضرورة احترامالنظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.**

**4ـ وحدة الأمر:**

**أي أن الموظف يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.**

**5ـ وحدة التوجيه:**

**ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.**

**6ـ تفصيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.**

**7ـ تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة**

**8ـ المركزية:**

**ويعني هذا المبدأ تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.**

**9ـ تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي:**

**ويعني تسلسل الرؤساء من أ‘لى وأسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.**

**ويعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمنهج وظائف الإدارة وكأن تأثيره واضحا في كتابات اللاحقين له وما زالت أفكاره بعد تنقيحها وتوسعيها موضع التطبيق في الإدارة الحديثة.**

**ـ وقد ساهم بعد هنري فايول عدد من الرواد في تطوير هذا المنهج أمثال جيمس موني رايلر ة , وليندول ايرويك , واولفر شيلدون , وماري باركر فوليت . ولن يتسع المجال لعرض أعمالهم.**

**س/ تحدث عن مدخل العلاقات الانسانيه ؟**

**ـ عرف منهج العلاقات الانسانيه من مجموعه من التجارب التي اجريت بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن اليكتريك مابين عام 1924وعام 1932 تحت اشراف التون مايو 1880 ـ 1949 استاذ البحوث الصناعيه بكلية ادارة الاعمال بجامعة هارفرد وقد استهدفت التجارب في البداية قياس الاثار المترتبه على تغيير الظروف المادية للعمل كالاضاة والتهوية والرطوبه .**

**ـ ولقد دفعت هذه التجارب الباحثين إلى التوصل إلى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل تدخلت في ارتفاع الكفاية الانتاجية وهذه هي العوامل الإنسانية.**

**س/ أذكر أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسات ونظرية التون مايو ؟**

**ج/ 1ـ أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.**

**2ـ أن الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء وتحقيق الذات أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة كفاءتهم الانتاجية.**

**3ـ أن التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال على اتجاهات الأفراد نحو العمل ونمارس نوعا من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.**

**4ـ أن الإدارة الديموقراطية أي مشاركين العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.**

**س/ تحدث عن مدخل العلوم السلوكية ؟ وتقسيماتها ؟**

**ج/ـ ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز على استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات.**

**ـ وقد اعتمدت العلوم السلوكية في الإدارة على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا.**

**ـ ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الإدارة إلى ثلاث مستويات:**

**المستوى الأول يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة ويهتم بتحليل الموضوعات المتصلة بالشخصية , الادراك , الدوافع , الاتجاهات , أنماط القيادة , والتغيير.**

**المستوى الثاني ويرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمه ويهتم هذا المستوى من التحليل بدراسة نماذج التفاعل بين المجموعات الصغيرة من الأفراد , النزاع , وحل المشكلات.**

**المستوى الثالث يتعامل مع السلوك الانساني داخل المنظمة ككل فيهتم بدراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك وهذه المستويات الثلاث من التحليل أصبحت المشكلة الرئيسية التي يتناولها كتاب الإدارة والباحثون والمهتمون بمدخل العلوم السلوكية.**

**س/ تحدث عن المدخل الكمي ؟**

**ج/ـ ويستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية .**

**ـ ويركز الباحثون في هذا المدخل على الإدارة باعتبارها نظاما من النماذج والعمليات الرياضية.**

**ـ وعرف هذا المدخل خلال الستينات باسم بحوث العمليات وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج وفي خلال السبعينات اتسع مجال بحوث العمليات والأساليب المستخدمة فيه وأطلق عليه اسم علم الإدارة.**

**ـ من أمثلة الطرق الكمية البرمجة الخطية أسلوب بيرت , نظرية المباريات ونماذج صفوف الانتظار وسنتناول بعض هذه الطرق بالشرح المبسط الموجز في الجزء الخاص بوظيفة التخطيط والرقابة.**

**س/ تحدث عن مدخل النظم ؟**

**ج/ ـ منذ أوائل الستينات أصبح مدخل النظم يسيطر على فكرة وممارسة الإدارة.**

**ـ ومن الناحية النظرية فإن فكرة النظم مستخدمة في علم الأحياء والطبيعة منذ أكثر من ربع قرن.**

**ـ فمثلا جسم الإنسان مكون من مجموعة الأجزاء أو النظم الفرعية مثل الدورة الدموية والجهاز العصبي والهضمي والتنفسي وكل جزء منها يرتبط ويعتمد على الآخر.**

**ـ فإذا توقف القلب مثلا فإن حياة الإنسان تنتهي مهما كانت النظم الفرعية الأخرى تعمل بصورة جيدة وتفرق النظرية العامة للنظم بين النظام المفتوح والنظام المغلق.**

**ـ ويعتبر النظام مفتوحا إذا كان يتبادل المعلومات والطاقة والمواد مع محيطه الخارجي كما يحدث بالنسبة للإنسان والحيوان في حين أن النظام المغلق لا يحدث أي تفاعل بينه وبين محيطه الخارجي.**

**ـ ويمكن النظر إلى مشروع الأعمال كنظام اجتماعي من صنع الإنسان يتفاعل مع محيطه الخارجي ويتكون المشروع كنظام عدد من الأجزاء أو الوحدات الفرعية ( مثل الإدارات والأقسام المختلفة ) المرتبطة ببعضها والتي يعتمد كل منها على الآخر.**

**ـ فالمدير الذي يتخذ قرارا متعلقا بجزء معين من المشروع قد يكون له صدى وردود فعل على الأجزاء الأخرى وتأثيرات على محيط المشروع الخارجي ويتكون المشروع كنظام من العناصر الرئيسية التالية والموضحة.**

**انظر الكتاب الصوره صفحة 45**

**س/ عرف النظام ؟**

**ج/ يمكن تعريف النظام بأنه ترتيب مجموعة من العلاقات بين الأجزاء المتعددة والتي تعمل ككل أو بمعنى آخر فإن النظام يتكون من الأجزاء ذات العلاقات المتبادلة والتي تتوقف بعضها على البعض وإن التفاعل والتداخل بين هذه الأجزاء ( النظم الفرعية ) يؤثر على الكل.**

**س/ يتكون المشروع كنظام من عدة عناصر عددها ؟**

**ج/ 1ـ المدخلات:**

**2ـ العمليات التحويلية:**

**3ـ المخرجات:**

**4ـ المحيط:**

**5ـ الاثر المرتد:**

**1ـ المدخلات:**

**فإن المشروع يتلقى مدخلاته من المحيط الخارجي وتشمل المدخلات رأس المال والعمالة والمواد والآلات والطاقة والمعلومات.**

**2ـ العمليات التحويلية:**

**ويقصد بها استخدام وتحويل هذه المدخلات داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة ( المخرجات ) وتتطلب العمليات التحويلية انشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لانجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من أنشطة التمويل والإنتاج والتسويق والأفراد والبحوث والتنمية.**

**3ـ المخرجات:**

**وتعني انجاز الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فهدف الجامعة هو تحويل الطالب إلى خريج وهدف المستشفى هو تحويل المريض إلى شخص معافى.**

**الإدارة: وهي أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.**

**4ـ المحيط:**

**ويشار إليه بخطوط متقطعة تمر من خلال المدخلات والمخرجات وتعني الخطوط المتقطعة أن المشروع نظام حدوده مفتوحه على محيطه الخارجي.**

**5ـ ويعني المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والكمية والوقت وغيرها من المعلومات اللازمة للإدارة لتتأكد أن النتائج المستهدفة ( المخرجات ) قد تحققت .**

**س/ ماهي أهم خصائص المشروع ؟**

**ج/ـ يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستقرار والتكيف مع البيئة فالاستقرار في النظام المفتوح يعني أن المشروع ينظم نفسه بنفسه ويحافظ على بقائه وترابط أجزائه.**

**ـ فإذا حدث خلل أو انحراف في المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبي تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع إلى حالة الاستقرار ومن ناحية أخرى فإن التكيف يهتم بالتغيرات التي تحدث في المشروع كنظام مثل النمو في المشروع الذي يتطلب إنشاء نظم فرعية أخرى ( مثل الفروع أو الإدارات الجديدة ) أو تصميم نظام حديث للرقابة أو تغيير في برامج الإعلان.**

**ـ فالمشروع يركز في هذه الحالة على التكيف مع بيئته أو محيطه الخارجي عن طريق أحداث وتغييرات تؤثر في محيطه الخارجي أو متابعة ومراقبة تغيرات المحيط التي تؤثر على المشروع ومحاولة التكيف معها.**

**س/ ماهي خاصية الاستقرار والتكيف في المشروع ؟**

**ج/ الخلية( 1 ):**

**تظهر إن المشروعات ذات الدرجة العالية من الاستقرار والدرجة المنخفضة من التكيف تميل إلى الجمود وإن احتمال فشلها كبير في المدى البعيد.**

**الخلية ( 2 ): وهي المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف وتتجه هذه المشروعات إلى الاستجابة إلى التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغيير والاستعداد له.**

**الخلية ( 3 ): وتضم المشروعات التي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف معا**

**لديها إمكانية البقاء والنمو وتستطيع الاستفادة القصوى من معلومات الأثر المرتد الإيجابي السلبي وتتوقع وتستعد لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية وتستجيب لها بسرعة.**

**الخلية ( 4 ): تظهر هذه المشروعات بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الأكيد ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود والبطء وعدم فاعلية نظام المعلومات الخاص بالأثر المرتد ولا تستجيب إلى متغيرات المحيط إلا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفد موارده.**

**الخلية ( 5 ): وتجمع فيها المشروعات بين درجة عالية من التكيف واستقرار منخفض وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد أيضا ولكن بصورة أسرع.**

**س/ تحدث عن المدخل الشرطي ؟**

**ج/ـ يقوم المدخل الشرطي على مفهوم أساسي وهو أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة.**

**ـ وبمعنى آخر لا يوجد (( طريقة مثلى )) للإدارة تطبق في كل المشروعات فيقترح المنهج الشرطي أو الموقفي إن فاعلية الأساليب والتوجيهات والمبادئ الإدارية مشروطة أو متوقفة على توافر عوامل معينة ووفقا لظروف محددة.**

**ـ وتعتبر الدراسات التي قامت بها جون وود في خلال الخمسينات في بعض الشركات الصناعية في بريطانيا بداية لظهور المدخل الشرطي للإدارة.**

**ـ وأوضحت نتائج الدراسات أن الشركات الصناعية الناجحة والتي تستخدم أنواعا مختلفة من التكنولوجيا في الإنتاج تتميز بصفات تنظيميو وأساليب إدارية معينة.**

**فقد قامت بتقسيم المشروعات إلى ثلاثة مجموعات حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج:**

**( أ ) الانتاج بالقطعة أو الطلبية.**

**( ب ) الانتاج النمطي الكبير ويتم في خطوط تجميع كبيرة.**

**( جـ ) انتاج العمليات وهو الذي يمر بعدد من العمليات والمراحل المتعاقبة في تدفق مستمره كمصانع تكرير الزيوت ومصانع الكيماويات.**

**ـ وقد تبين لها ان المشروعات الناجحة التي تستخدم الانتاج النمطي الكبير تتجه إلى أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات والتركيز على وحدة الأمر والتمييز بين الوظائف التنفيذية والاستشارية وتركيز السلطات في الإدارة العليا.**

**ـ من جهة أخرى فإن الشركات الناجحة التي تستخدم النتاج بالقطعة وانتاج العمليات تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم وتفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديموقراطية.**

**ـ فهذه المشروعات تتجه إلى اتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة أما بالنسبة للمشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من عدم التأكد أي أن محيطها يتميز بأنه في حركة مستمرة ومتغيرة وعدم إمكانية التنبؤ بالتغير وصعوبة الحصول على المعلومات.**

**س/ عدد نماذج مستويات الإدارة ؟**

**ج/ المستوى الفني:**

**ونشاطه الأساسي ينصب على إنتاج السلع أو الخدمات ( مثل الآلات الكاتبة , معجون الأسنان . السيارات , الأجهزة الكهربائية , خدمة العملاء بالبنك ).**

**المستوى التنظيمي:**

**يختص هذا المستوى بخدمة ومراقبة المستوى الفني وينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة.**

**المستوى التأسيسي:**

**ويتعامل هذا المستوى من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل اتحادات العمال , العملاء , الحكومة.**

**ويتضح من تقسيمات الإدارة السابقة الاختلافات الجوهرية بينهم والتي تؤدي إلى اختلاف المواقف التي يواجها كل مستوى.**

**س/ تحدث عن نظرية Z ؟**

**ج/ـ قام ويليام أوشي في عام 1981 بمحاولة استنباط نظرية ـ أسماها نظرية Z ـ تجمع بين مفاهيم الإدارة الأميركية ومفاهيم الإدارة اليابانية.**

**ويوضح الشكل التالي نمط الإدارة الأميركية ( نمط A ) ونمط الإدارة اليابانية ( نمط J ) ونمط نظرية Z .**

**نمط A :**

**\* توظيف لفترة قصيرة الأجل.**

**\* اتخاذ القرارات على أساس فردي.**

**\* مسؤولية شخصية.**

**\* تقييم وترقية سريعة للأفراد.**

**\* نظام رقابة واضح ورسمي.**

**\* التخصص الدقيق في اختيار المستقبل الوظيفي.**

**\* اهتمام جزئي باحتياجات الأفراد.**

**نمط J :**

**\* توظيف مدى الحياة.**

**\* اتخاذ القرارات على أساس جماعي.**

**\* مسؤولية اجتماعية.**

**\* تقييم وترقية بطيئة للأفراد.**

**\* نظام رقابة ضمني وغير رسمي.**

**\* عدم التخصص في اختيار المستقبل الوظيفي.**

**\* اهتمام كلي باحتياجات الأفراد.**

**نمط Z :**

**\* توظيف لفترة طويلة.**

**\* اتخاذ القرارات على أساس جماعي.**

**\* تقييم وترقية بطيئة للأفراد.**

**\* نظام رقابة ضمني وغير رسمي مع قياس رسمي للأداء.**

**\* نظام متوسط للتخصص في اختيار المستقبل الوظيفي.**

**\* اهتمام كلي باحتياحات الأفراد يتضمن الاهتمام بأسرهم.**

**الفصل الثالث : المحيط الخارجي .**

**س/ عرف المحيط ؟**

**ج/ هو مجموعة من العوامل والقوى الموجودة في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على نشاط المشروع .**

**وقد تفرض هذه العوامل والقوى قيودا على المشروع ومن ناحية أخرى قد تمثل فرصا متاحة للعمل والنمو.**

**س/ تحدث عن المحيط العام ؟**

**ج/ ويشمل أربعة أنظمة وهي المحيط الثقافي , والمحيط السياسي والقانوني , المحيط التكنولوجي , المحيط الاقتصادي.**

**س/ تحدث عن المحيط الثقافي ؟**

**ج/ يمكن توضيح مفهوم اثقافة بأنه الكل المركب الذي يتضمن المعرفة بالمعتقدات , الفن , اللغة , القانون , التقاليد , وكل القدرات والعادات المكتسبة للفرد كعضو في المجتمع.**

**س/ تحدث عن المحيط السياسي والقانوني ؟**

**ج/ ـ والمحيط السياسي بمفهومه الواسع لا يقتصر على القرارات التي تتخذها الأجهزة الحكومية بل يمتد إلى المؤسسات والمجموعات والأفراد الذين يملكون القوى المؤثرة على القرارات المتعلقة بمشروعات الأعمال مثل الاتحادات التجارية , اتحادات العمال , جمعيات حماية المستهلك.**

**ـ ونظرا لأن المحيط السياسي للمشروع مركب وقابل للتغير باستمرار فلا بد توجد استراتيجية واحدة يستطيع المدير أن يستخدمها للتأثير على الاستجابة للمحيط في كل المواقف.**

**س/ هل يوجد استراتيجية واحدة للتعامل مع البيئة السياسية ؟**

**ج/ لايوجد لأنها قابلة للتغير.**

**س/ عدد انواع الاستراتيجيات للتعامل مع البيئه السياسيه ؟**

**ج/ الاستيعاب.**

**المساومه .**

**التحالف.**

**التطبيع الاجتماعي.**

**الانسحاب.**

**س/ تحدث عن الاستيعاب ؟**

**ج/ يستوعب المشروع في قيادته أو في هيكل رسم السياسات العناصر التي تبدو كمهددة لاستقراره أو وجوده.**

**وهناك شكلان رئيسان للاستيعاب:**

**الشكل لأول ويعتبر الأكثر استخداما ويأخذ شكل المشاركة في المسؤولية عن طريق تعيين الأفراد أو الجماعات من المحيط الذي يشكل تهديدا على المشروع كأعضاء في وظائف استشارية أو في لجان تكون قراراتها غير نهائية.**

**والشكل الثاني من الاستيعاب وهو الأكثر قوة يحدث مثلا عندما يعطي المشروع للبنك الذي اقرضه مبلغا كبيرا من المال مركزا في مجلس إدارة المشروع.**

**س/ تحدث عن المساومة ؟**

**ج/ المساومة يقصد بها المفاوضات التي تجري للوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتنازعة.**

**فإن المساومة تتضمن نوعا من الرقابة المتبادلة بين الأطراف.**

**ويمكن تقسيم أنواع المساومات الموجودة بين المشروع والجماعات الموجودة في المحيط الخارجي بعدة طرق.**

**س/ تحدث عن التحالف ؟**

**ج/ هو اتحاد مشروعين أو أكثر أو أفراد لتحقيق أهدافهم المشتركة وزيادة قدرة الأعضاء على التكيف مع المحيط الخارجي.**

**ومن الأسباب الرئيسية للتحالف هو تحقيق المصلحة الاقتصادية الذاتية للأطراف وخاصة إذا كان التحالف للتأثير على سياسة الحكومة الاقتصادية تجاه المشروعات مثل سياسة الحكومة في الرقابة على المواد الأولية والضرائب.**

**س/ تحدث عن التطبيع الاجتماعي ؟**

**ج/ التطبيع الاجتماعي هو محاولة تلقين وتعليم الأفراد قيما أو معتقدات تتوافق مع مصالح المشروع واهتماماته.**

**س/ تحدث عن الانسحاب ؟**

**ج/ ويلجأ المشروع إلى استراتيجية الانسحاب عن طريق وقف الصراع مع أحد عناصر المحيط الخارجي بسبب عدم استطاعة الإدارة أي من الاستراتيجيات السابقة.**

**س/ تحدث عن المحيط الاقتصادي ؟**

**ج/ يعكس المحيط الاقتصادي العقيدة السياسية للمجتمع وقيمه وأهدافه الاجتماعية ولذلك فإننا نجد تباين العناصر المكونة للنظام الاقتصادي لكل دولة.**

**ويمكن التمييز بين ثلاثة نماذج رئيسية للأنظمة الاقتصادية عددها ؟**

**ج/ النموذج الأول: النظام الرأسمالي ويبيح للأفراد حرية تملك وسائل الانتاج مثل الأراضي والآلات اللازمة لانتاج السلع والخدمات.**

**النموذج الثاني: النظام الشيوعي حيث تمتلك الدولة جميع وسائل الانتاج.**

**النموذج الثالث: النظام الاشتراكي الذي يتميز بالجمع بين الملكية العامة والملكية اخاصة لوسائل الانتاج بدرجات متباينة من دولة إلى أخرى.**

**س/ يمر النشاط الاقتصادي في الدولة الرأس مالية ويتعرض لبعض التقلبات تأخذ صفة الدورية ويطلق عليها دورة الاعمال وتمر بعدة مراحل عددها ؟**

**ج/ مرحلة التوسع والازدهار ,**

**حتى تصل إلى القمة**

**ثم الركود**

**ثم يليه الكساد.**

**ـ ولهذا تلجأ الحكومات إلى اتباع سياسات اقتصادية مختلفة لمحاولة منع أو تخفيف حدة هذه التقلبات.**

**ـ فعن طريق السياسات النقدية تستطيع الحكومة من خلال البنك المركزي أن تتحكم في كمية النقود المتداولة في السوق.**

**ـ ويستعين البنك المركزي بثلاث أدوات رئيسية لتحقيق أهدافه السياسية النقدية وهي: الاحتياطي , سعر الخصم , والسوق المفتوحة فالبنك المركزي يحدد نسبة الاحتياطي التي يجب أن تحتفظ بها البنوك من حجم الودائع لديها.**

**ـ كما تستطيع الحكومة عن طريق السياسة المالية التغلب على حدة التقلبات الاقتصادية.**

**ـ والأدوات المتاحة بالنسبة للسياسة المالية هي: الضرائب المباشرة مثل الضراب على الأرباح التجارية والصناعية وضرائب الدخل والايراد العام والضرائب غير المباشرة مثل ضرائب الانتاج والمبيعات والرسوم الجمركية ومصادر الموارد الأخرى للحكومة.**

**ـ كما تهدف السياسة المالية إلى تقديم معونات حكومية لدعم مشروعات الأعمال ذات الأهمية القصوى للدولة مثل شركات الطيران والمرافق العامة والصناعات الجديدة حتى تتمكن من البيع بأسعار أقل من تكلفة الانتاج وبالتالي يساعد هذا الدعم في تغطية خسائرها والمحافظة على استمرار نشاطها وفي بعض الأحيان تقوم الحكومة بمنح حوافز لتشجيع صادرات المشروعات الوطنية أو منع تصدير سلعة معينة يحتاجها السوق المحلي.**

**س/ تحدث عن المحيط المباشر ؟**

**ج/ وهو يتكون من الأفراد والمنظمات التي تتعامل وتتفاعل مباشرة مع إدارة المشروع ويضم المحيط المباشر للمشروع العديد من العناصر نتناول أهمها فيما يلي:**

**1ـ حملة الأسهم:**

**وهم الأفراد أو المؤسسات الذين يساهمون في رأس مال المشروع بقيمة الأسهم التي يمتلكونها . ولحملة الأسهم تأثير غير مباشر على إدارة المشروع.**

**2ـ الدائنون:**

**وهم عادة المؤسسات المالية مثل البنوك التجارية التي تقرض مشروعات الأعمال الأموال التي يحتاجها المشروع لتمويل نشاطه أو غيرها من الأهداف.**

**3ـ الموردون:**

**وهو الأفراد أو الشركات التي تمد المشروع بالمدخلات اللازمة للعمليات التشغيلية مثل المواد الأولية والغير كاملة الصنع والطاقة الكهربائية والمياه والآلات والمعدات وقطع الغيار والمهمات وغيرها.**

**4ـ العمالة:**

**وهي الموارد البشرية التي يحتاجها المشروع كما ونوعا من سوق العمل.**

**5ـ اتحادات العمل:**

**وهي المنظمات التي تمثل عمال المشروع وتدافع عن حقوقهم وتعتبر قناة الاتصال بين العمال والإدارة.**

**6ـ المنافسون:**

**ويقصد بهم المشروعات التي تنتمي إلى نفس الصناعة وتتكون الصناعة من مجموعة المشروعات التي تنتج سلعا أو خدمات متشابهة.**

**تختلف السياسات التي تضعها الإدارة بالنسبة للمستهلك أو العميل حسب الآتي ؟**

**ج/ 1ـ عدد المستهلكين أو العملاء.**

**2ـ درجة تعاون العميل مع المشروع مثل مشروعات إنتاج الأسلحة لوزارة الدفاع.**

**3ـ هل يعتمد المشروع في تحقيق إيرادته على بيع منتج واحد لعدد محدود من العملاء أم منتج واحد لعدد كبير من المستهلكين أو على عدة منتجات.**

**4ـ وجود سلع أو خدمات بديلة في السوق.**

**5ـ مدى توافر المعلومات عن المستهلكين والعملاء.**

**س/ تحدث عن الهيكل التنظيمي؟**

**ـ ويحدد الهيكل الاقتصادي للسوق المحيط التنافسي للمشروع فقد يعمل المشروع في ظل المنافسة الكاملة , احتكار القلة , الاحتكارات , أو المنافسة الاحتكارية.**

**ـ والمنافسة الكاملة تتطلب وجو عدد من المشروعات التي تقدم نفس السلعة أو الخدمة في السوق ويتحدد السعر طبقا لظروف العرض والطلب في السوق بعيدا عن سيطرة أو تحكم المشروع.**

**ـ ويقصد باحتكار القلة سيطرة عدد قليل من المشروعات التي تنتج سلعا أو خدمات تتشابه في السوق مثل صناعة السيارات والحديد والصلب والمنافسة في هذه الحالة تعتمد أساسا على اختلاف مواصفات وجودة المنتج أكثر منها على السعر.**

**ـ أما الاحتكار فيقصد به وجود مشروع واحد بيع السلعة أو الخدمة في السوق مثل شركات المنافع العامة ( التليفونات , الكهرباء , الغاز , المياه ).**

**ـ فالمنافسة الاحتكارية هي صورة من صور المنافسة غير الكاملة حيث يوجد عدد كبير من المشروعات تقوم بإنتاج سلع متشابهة وليست متماثلة ويستطيع كل مشروع أن يحدد سعر السلعة التي ينتجها ولكن في ضوء بعض العوامل مثل أسعار منتجات المشروعات المنافسة ومدى تشابه السلع المماثلة في الخصائص والوظائف والسوق الذي توزع فيه السلعة.**

**س/ المسؤولية الاجتماعية للإدارة تعني عدة أمور عددها ؟**

**ج/ 1ـ أن يكون لدى مديري المشروع الإدراك والمعرفة بالتزامات المشروع لحل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع.**

**2ـ أن يكون لدى مديري المشروع الرغبة في المساعدة لحل هذه المشكلات الاجتماعية.**

**3ـ أن تخصص ادارة المشروع جزءا من مواردها للمساهمة في حل هذه المشاكل.**

**الفصل الرابع : اسس التخطيط .**

**س/ تحدث عن مفهوم التخطيط ؟**

**ج/ـ يعتبر التخطيط أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية والتي ترتبط وتؤثر تأثيرا مباشرا على بقية وظائف الإدارة من تنظيم وتوجيه ورقابة.**

**ـ ويستلزم التخطيط النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل.**

**س/ عرف التخطيط ؟**

**ج/ التخطيط هو فلسفة أو طريقة للتفكير المنظم تساعد المدير على توقع القضايا المستقبلية والإعداد لها مسبقا.**

**س/ من العناصر التي تبرز الطبيعة المميزة لعملية التخطيط مايلي ؟**

**ج/ 1ـ يساهم التخطيط في تسهيل إنجاز الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع.**

**2ـ يسبق التخطيط تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.**

**3ـ تمارس وظيفة التخطيط بمعرفة جميع المستويات الإدارية ابتداء من رئيس مجلس الإدارة تنازليا حتى ملاحظ العمال بالمشروع.**

**4ـ تقاس كفاءة التخطيط على أساس المقارنة بين التكاليف التي انفقت على إعداد الخطط وتنفيذها وبين درجة مساهمة الخطط في تحقيق أهداف المشروع فقط.**

**ماهي خطوات التخطيط ؟**

**ج/ 1ـ الأهداف**

**2ـ افتراضات التخطيط**

**3ـ تحديد الوسائل البديله**

**4ـ تقييم الوسائل البديله**

**5ـ القرار**

**6ـ الخطط التفصيلية**

**7ـ التنفيذ**

**8ـ تقييم الوسائل البديلة.**

**تساهم الخطة في إنجاز الأهداف المرغوبة ولكن بتكاليف مرتفعة أو غير ضرورية.**

**ج/ 1ـ الأهداف:**

**الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي وضع أهداف المشروع الرئيسية وبعد ذلك الأهداف المشتقة أو المتفرعة لوحدات مختلفة.**

**فالأهداف هي التي تحدد النتائج المتوقعة أو توضح النقاط النهائية التي يجب الوصول إليها . فأهداف المشروع ترشد أو توجه إلى طبيعة الخطط التي تعكس هذه الأهداف.**

**مالذي يسبق وضع الأهداف ؟**

**ج/ البحث والتحليل يجب أن يسبقها بعض الجهود التخطيطية اللازمة لتوضيح هذه الأهداف.**

**2ـ افتراضات التخطيط:**

**الخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع افتراضات التخطيط أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل.**

**ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات , مستويات الأجور والأسعار , التكاليف , طبيعة الأسواق في المستقبل , معدلات الضريبة.**

**3ـ تحديد الوسائل البديلة:**

**الخطوة الثانية في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف. والمشكلة عادة ليست العثور على بدائل ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة.**

**4ـ تقييم الوسائل البديلة:**

**الخطوة الرابعة في عملية التخطيط هي تقييم الوسائل البديلة بفحص تقاط القوة والضعف في كل بديل ووزن كل عامل من العوامل في ضوء الأهداف والافتراضات للتخطيط وعادة ما توضع معايير لتقييم كل بديل في صورة رقمية.**

**5ـ القرار:**

**الخطوة الخامسة في عملية التخطيط هي اتخاذ القرار أي اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف.**

**5ـ وضع الخطط التفصيلية:**

**لا تنتهي عملية التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار بل يتطلب الأمر تكوين الخطط التفصيلية أو المشتقة من الخطة التفصيلية أو المشتقة من الخطة الرئيسية.**

**فاتخاذ قرار بالإعلان في الصحف في المثالل يتطلب وضع الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ هذا القرار مثل تحديد المسؤوليات , وضع الميزانيات , برنامج التنفيذ , والاجراءات والقواعد التي تجعل الخطة الرئيسية حقيقة واقعية.**

**6ـ التنفيذ:**

**وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها .**

**ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقا للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها .**

**فالعلاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط والرقابة حيث أن الخطط هي أساس الرقابة والرقابة تضمن تنفيذ الخطط.**

**س/ عدد أنواع الخطط ؟**

**ج/ ـ يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع حسب الغرض من التحليل**

**فمن ناحية وظائف المشروع نجد أن هناك خطة للتمويل وخطة للإنتاج وخطة للتسويق وخطة للأفراد... الخ**

**ـ ومن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة يمكن تقسيم الخطة إلى خطة طويلة المدى تغطي عادة فترة أكثر من خمس سنوات وخطة متوسطة المدى تتراوح مابين سنتين أو خمس سنوات وخطة قصيرة المدى تغطي فترة أقل من سنتين.**

**ـ كما يمكن تقسيم الخطط من حيث النشاط التخطيطي إلى:**

**الأهداف , الاستراتيجيات أو السياسات , البرامج , الميزانيات , الاجراءات , القواعد , وسنناقش فيما يلي التقسيم الأخير بشيء من التفصيل.**

**س/ تحدث عن الأهداف ؟**

**ج/ الأهداف هي النتائج المستقبلية التي يسعى المشروع إلى إنجازها وتعتبر الأهداف الأساس الذي تبنى عليه السياسات والاستراتيجيات والاجراءات والبرامج وغيرها من الخطط.**

**فالأهداف هي النهايات المرغوبة من أنشطة المشروع وتوضع الأهداف في صورة متدرجة تغطي كل الوحدات التنظيمية للمشروع.**

**س/ تحدث عن الاستراتيجيات ؟**

**ج/ـ ويقصد بالاستراتيجية الخطة الكلية للمشروع إلى إنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية لمحيط المشروع.**

**ـ فالاستراتيجية تركز على علاقة المشروع بالمحيط الخارجي مثل الموقف التنافسي والظروف الاقتصادية والعوامل التكنولوجية ... الخ**

**ـ وعادة ما يفرق الكتاب بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي فالأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل ولذلك فإن القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية قد يصعب تغييرها أو العدول عنها في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة ويركز عادة على توزيع واستخدام الموارد البشرية داخل المشروع لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.**

**س/ عرف السياسات ؟**

**ج/ هي مرشد للسلوك واتخاذ القرارات في المستقبل. فهي عبارة عن تصريحات عامة أو فهم عام يرشد التفكير والعمل عند اتخاذ القرارات.**

**أو هي دليل شفوي أو مكتوب أو معروف ضمنيا.**

**ـ ويمكن تقسيم السياسات حسب المستويات الإدارية بالمشروع إلى**

**سياسات عامة**

**أو رئيسية توضع بمعرفة الإدارة العليا ومديري الإدارات الرئيسية في المشروع.**

**وسياسات فرعية او جزئيه مشتقة من السياسات الرئسيه .**

**س/ عدد أمثلة السياسات العامة لإحدى الشركات ؟**

**ج/ 1ـ تعمل الشركة على خلق ظروف عمل جيدة بتوفير أحسن المعدات والتسهيلات الممكنة وكذلك توفير الأمان والنظام والنظافة للمصانع والمكاتب.**

**2ـ تقديم أحسن الخدمات الممكنة للمستهلكين وحملة الأسهم والمدينة والدولة.**

**3ـ تقديم حوافز حقيقية وعملية كوسيلة لتشجيع الأفراد ذوي الكفاءات العالية لرفع نوعية وكمية الإنتاج.**

**س/ كما يمكن تقسيم السياسات حسب الشكل ؟**

**ج/ 1ـ مكتوبة 2ـ شفوية 3ـ ضمنية.**

**فالسياسات المكتوبة تساعد المدير على عملية تفويض السلطة وعملية الرقابة بالاستثناء وتقلل من درجة عدم فهم السياسة والغموض في تفسيرها كما تؤدي إلى العدالة في التطبيق.**

**ومن عيوب السياسة المكتوبة صعوبة اجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب فهي تتصف بعدم المرونة وأحيانا تكون السياسة المكتوبة غير واضحة مما يؤدي إلى الاختلاف في تفسيرها وبجانب السياسات المكتوبة والشفوية توجد بعض السياسات لا يعبر عنها كتابة أو حتى شفويا وهي ما يطلق عليها السياسة الضمنية . وتتميز هذه السياسة بعدم وجود موافقة رسمية عليها.**

**س/ قد تقسم السياسات حسب أنشطة أو وظائف المشروع ؟**

**ج/ الإنتاج , الأفراد , والمالية.**

**س/ عدد أمثلة السياسات حسب أنشطة أو وظائف المشروع ؟**

**ج/ 1ـ في مجال التسويق:**

**( أ ) سياسة التسعير:**

**1ـ البيع بنفس السعر الذي تباع بع السلع المنافسة.**

**2ـ تحديد تكاليف انتاج السلعة أو لا ثم يضاف إليها نسبة الربح المطلوب تحقيقه.**

**( ب ) سياسة منافذ التوزيع:**

**فقد تقوم بالبيع المباشر إلى المستهلكين عن طريق فتح متاجر للتجزئة يملكها المشروع.**

**2ـ في مجال الإنتاج:**

**3ـ في مجال التمويل:**

**( أ ) سياسة مصادر الأموال:**

**يعتمد المشروع في الحصول رأس المال على عدة مصادر منها ملاك المشروع ( حملة الأسهم ) القروض من البنوك التجارية أو غيرها والأرباح المحتجزة لإعادة استثمارها.**

**( ب ) سياسة توزيع الأرباح:**

**تفاضل الإدارة عند وضع سياسة توزيع الأرباح بين توزيع الأرباح بأكمله على حملة الأسهم أم تحتجز جزءا من هذه الأرباح لإعادة الاستثمار في المشروع.**

**س/ عدد الشروط التي يجب توافرها في السياسات لكي تحقق الفائدة المرجوة منها ؟**

**ج/ 1ـ أن تستمد من أهداف المشروع وتساهم في تحقيق الخطط.**

**2ـ أن يوجد بينها نوع من التناسق والترابط والتكامل.**

**3ـ أن تكون واقعية بمعنى قابليتها للتطبيق.**

**4ـ أن تتميز بالشمول أي تغطي نشاطات وأجزاء المشروع المختلفة.**

**5ـ يفضل أن تكون مكتوبة وبوضوح حتى يسهل التعرف عليها وفهمها من جميع المستويات.**

**6ـ أن تتصف بالمرونة حتى توفر للإدارة القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة في الظروف الداخلية والبيئة الخارجية للمشروع.**

**س/ تحدث عن الاجراءات والقواعد ؟**

**ج/ ـ هي خطط بمعنى أنها تتضمن الاختيار ما بين وسائل تنفيذ الأنشطة المستقبلة.**

**ـ وكما أن السياسة هي مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات فإن الاجراء هو مرشد للعمل.**

**ـ فالإجراء يفصل بدقة الأسلوب الواجب اتباعه لانجاز نشاط معين.**

**ـ والقواعد هي أبسط أنواع الخطط من حيث كونها وسيلة يتم اختيارها لاتخاذ تصرف محدد أو عدم اتخاذه فيما يتعلق بموقف معين.**

**س/ من أنواع النشاط التخطيطي ؟**

**ج/ البرامج: وهي مجموعة متشابكة من الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين وعادة يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية.**

**س/ تحدث عن الموازنة التخطيطية ؟**

**ج/ الموازنة التخطيطية هي أيضا خطة بمعنى أنها تعبر عن النتائج المتوقعة في فترة مستقبلية في شكل رقمي.**

**وليس بالضرورة أن تعد الموازنة التقديرية في شكل نقدي فقط فقد تكون في شكل وحدات الانتاج , ساعات العمل , ساعات تشغيل الآلة... الخ وإعداد الموازنة يتطلب توزيع الموارد المالية المتاحة للمشروع لفترة مستقبلية على الأنشطة المختلفة حسب أولويات الخطة وأهدافها .**

**س/ عدد أنواع الموازنة التخطيطية ؟**

**ج/ 1ـ الموازنة التخطيطية للمبيعات:**

**ولذلك فإن الموازنة تعتبر أداة تخطيط ورقابة في نفس الوقت . فالأرقام المستهدفة الواردة بالموازنة تعتبر أهدافا تساعد الإدارة في عملية الرقابة للتأكد من أن التنفيذ تم طبقا لأهداف الخطة. فيتم مقارنة الأرقام المستهدفة بالأرقام الفعلية للتعرف على الانحراف وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على تلافيها.**

**2ـ الموازنات التخطيطية للمصروفات التجارية:**

**وتضم عدد من الموازنات الخاصة بالمصروفات التقديرية للإنتاج مثل مصروفات المواد الأولية , أجور العمالة , الصيانة والاستهلاكات .... الخ.**

**3ـ الموازنات التخطيطية النقدية:**

**وتظهر هذه الموازنة الإيرادات النقدية المتوقعة والمصروفات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة.**

**4ـ الموازنة التخطيطية للمصروفات الرأسمالية:**

**ويقصد بالمصروفات الرأسمالية شراء الآلات والمباني والأرض والأثاث وغيرها.**

**س/ عدد فوائد التخطيط ؟**

**ج/ 1ـ يركز التخطيط على وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.**

**2ـ تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف.**

**3ـ يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها.**

**4ـ يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.**

**5ـ ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها واستخدامها وإصلاحها.**

**س/ ماهي محددات التخطيط ؟**

**ج/ بعض المحددات والمشاكل التي تواجه عملية التخطيط في المشروعات ونوجز أهمها فيما يلي:**

**1ـ الافتقار إلى الدقة:**

**عدم وضوح أسعار دقيقة مثل سعر الخيمة أتوقع أن يكون من 200 إلى 300.**

**2ـ صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل:**

**ففاعلية التخطيط تعتمد على صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل ونظرا لما ينطوي عليه المستقبل من ظروف عدم التأكد فإن هذه الفروض تتضمن عادة حد أدنى من الأخطاء.**

**3ـ مشكلة حجم المعلومات:**

**فالمعلومات هي أساس التخطيط ونقص المعلومات يؤدي إلى ضعف الافتراضات المتعلقة بالمستقبل وبالتالي تؤثر على نتائج التخطيط.**

**4ـ المعوقات النفسية:**

**ويقصد بها مقاومة العاملين بالمشروع للخطط الجديدة.**

**5ـ المعوقات الإدارية:**

**ويقصد بها السياسات والاجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع والتي ترغب الإدارة في تغييرها لتتلاءم مع الخطة الجديدة وقد تجد الإدارة صعوبة في إحداث التغيير المطلوب نظرا لاعتياد الأفراد على طريقة معينة في أداء العمل.**

**الفصل الخامس : اساليب التخطيط .**

**س/ عدد الأساليب المشاع استخدامها في عملية التخطيط ؟**

**ج/ 1ـ التخطيط الاستراتيجي.**

**2ـ الإدارة بالأهداف.**

**3ـ شبكة بيرت.**

**ويمكن لإدارة المشروع استخدام أكثر من أسلوب في عملية التخطيط نظرا لعدم وجود تعارض بينهم فكل منها يخدم أهداف محددة.**

**س/ مالمقصود بالاستراتيجية بالمعنى اللغوي؟**

**ج/ كلمة الاستراتيجية مأخوذة أصلا من كلمة يونانية قديمة هي Stategos واستخدمت كمصلح حربي يعني فن وعلم توجيه القوات المحاربة بهدف إلحاق الهزيمة بالعدو أو للتخفيف من آثار الهزيمة.**

**س/ عرف التخطيط الاستراتيجي بالمعنى الاداري ؟**

**ج/ التخطيط الاستراتيجي هو العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المشروع في المحيط الخارجي**

**وذلك بالتركيز على:**

**1ـ الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.**

**2ـ تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمشروع.**

**3ـ تقسيم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمشروع.**

**س/ تحدث عن العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي ؟**

**ج/ من العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي هي عملية تجميع معلومات حديثة وواضحة عن كل لعوامل المختلفة الموجودة في المحيط الخارجي والتي تؤثر على المشروع مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاتجاهات الاجتماعية والسلوك الاستهلاكي والتطور التكنولوجي.**

**س/ عدد الخصائص التي تميز وتقيم المعلومات ؟**

**ج/ 1ـ قيمة المعلومات:**

**وتشير إلى فائدة المعلومات التي تسمح للمشروع بتحقيق أهدافه ومحددة بالوقت الذي تستعمل فيه.**

**2ـ تكلفة المعلومات:**

**وتشير إلى التكاليف التي يتحملها المشروع في سبيل الحصول على المغلومات.**

**3ـ ارتباط المعلومات:**

**ويقصد بها صلة المعلومات الوثيقة بعملية التخطيط فالإدارة تقوم بفحص كل المعلومات المتاحة ثم استبعاد المعلومات الغير مرتبطة باتخاذ القرار الاستراتيجي.**

**4ـ المعلومات الكمية:**

**وهي المعلومات الرقمية التي تستعين بها الإدارة مثل التحليلات الإحصائية والمؤشرات الاقتصادية وغيرها.**

**5ـ المخاطرة في المعلومات:**

**عندما تتنبأ الإدارة بالمستقبل فإن المعلومات المتاحة عن المستقبل تتضمن بعض عناصر الشك في إمكانية حدوثها.**

**6ـ تكامل وتعقد المعلومات:**

**والتكامل يعني تنوع العوامل التي تؤكد المعلومات المستخدمة في التخطيط.**

**7ـ الوقت:**

**وتشير هذه الخاصة إلى المدة الزمنية السابقة التي تغطيها المعلومات ومدى فائدتها في الوقت الحاضر للتنبؤ في المستقبل.**

**س/ للحصول على المعلومات يلجأ المدير إلى عدة طرق يمكن تقسيمها أذكرها ؟**

**ج/ 1ـ البحث غير المباشر:**

**ويشير إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات وهي أقل المعلومات تكلفة.**

**2ـ البحث المباشر:**

**ويعني أن يكون للمدير هدف ما في استقبال المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة أو زيارة لفروع متاجر المشروعات المنافسة.**

**3ـ البحث غير الرسمي:**

**ويقصد بها الجهود غير المنظمة أو المخططة التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات مرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل الاتصالات التليفزيونية أو الاجتماع مع مجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية.**

**4ـ البحث الرسمي:**

**ويعتبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة مثل بحوث التسويق والانتاج ونماذج التنبؤ الاقتصادي.**

**س/ يمكن تقسيم المعلومات حسب مصادر الحصول عليها عددها ؟**

**ج/ ( أ ) مصادر خارجية وتنقسم إلى:**

**1ـ مصادر شخصية: مثل العملاء , الموردين , رجال الأعمال والمهنيين والعاملين بالبنوك الخ.**

**2ـ مصادر غير شخصية: النشرات التجارية , الصحف , المعارض التجارية , الاجتماعات الفنية الخ.**

**( ب ) مصادر داخلية وتنقسم إلى:**

**1ـ مصادر شخصية: مثل المرؤوسين.**

**2ـ مصادر غير شخصية: المقابلات الرسمية , التقارير الدورية , الملاحظات ... الخ.**

**وعملية نجميع المعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي تسبق عادة عملية التنبؤ.**

**س/ يمكن تقسيم أنواع التنبؤ لعدة أنواع عددها ؟**

**ج/ 1ـ التنبؤ الاقتصادي.**

**2ـ التنبؤ التكنولوجي.**

**3ـ التنبؤ الاجتماعي والسياسي.**

**س/ تحدث عن طرق التنبؤ بالمبيعات ؟**

**ج/ يعتبر التنبؤبالمبيعات من أهم افتراضات التخطيط التي تؤثر على وضع الخطط المتعلقة بأنشطة المشروع الداخلية من إنتاج وتمويل وأفراد وتسويق ويعكس التنبؤ بالمبيعات إمكانيات السوق الخارجي لاستيعاب منتجات المشروع خلال فترة مستقبلية تتراوح ما بين عدة شهور أو عدة سنوات.**

**ولا يقتصر التنبؤ بالمبيعات على تحديد كمية المبيعات المتوقعة بل يمتد ليشمل عناصر أخرى مثل تحديد التكاليف المتوقعة للإنتاج والتسويق وتحديد أسعار المبيعات المتوقعة وكذلك تحديد الإيرادات والأرباح المتوقعة.**

**س/ عدد الطرق التي تستخدمها المشروعات للتنبؤ ؟**

**ج/ 1ـ رأي المديرين المشترك:**

**وهي من أقدم الطرق وأبسطها للتنبؤ بالمبيعات . وتعتمد على أخذ الرأي الشخصي لرجال الإدارة العليا النابع من خبراتهم السابقة ومعلوماتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.**

**2ـ رأي رجال البيع:**

**من الطرق المشاع استخدامها في التنبؤ بالمبيعات هي الحصول على رأي رجال البيع ومديري المبيعات في المناطق المختلفة للرقم المتوقع من المبيعات باعتبار أن لهم احتكاكا مباشرا بالسوق والمستهلكين.**

**3ـ توقعات العملاء:**

**وتعتمد هذه الطريقة على أخذ رأي العميل الحالي والعميل المرتقب للمشروع في كمية المنتجات المتوقع شراؤها من المشروع لفترة زمنية مستقبلة وتستطيع إدارة المشروع بناء على ذلك تقدير كمية المبيعات المتوقعة.**

**س/ عدد الطرق الاحصائية التي تستخدم في عملية التنبؤ بالمبيعات ؟**

**ج/ ( أ ) تحليل السلاسل الزمنية**

**يفترض هذا النوع من التحليل إن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي فيستخدم المعلومات المتاحة عن الماضي والحاضر للتنبؤ باتجاهات المستقبل على أساس إن نفس الظروف والعوامل التي تؤثر على الأحداث ستظل مستمرة في المستقبل.**

**س/ عدد بعض العوامل التي تؤثر على تحليل السلسلة الزمنية ؟**

**ج/ الاتجاه العام:**

**وهو التحرك الذي يتخذه الشكل البياني للسلسلة الزمنية على فترة طويلة من الزمن ويرمز له بمنحنى الاتجاه العام .**

**التحركات أو التغيرات الدورية:**

**وهي تشير إلى الذبذبات طويلة المدى ( سنة أو أكثر ) التي قد تتكرر بصفة دورية في مجال الأعمال والنشاط الإقتصادي.**

**التحركات أو التغيرات الموسمية:**

**وتشير إلى الذبذبات المنتظمة في حركة السلسلة الزمنية سواء بالزيادة أو النقصان في خلال فترة زمنية أقل من سنة فقد تكون ربع سنوية أو شهرية أو اسبوعية.**

**التحركات أو التغيرات العشوائية أو الفجائية:**

**وتشير إلى التغير في حركة السلسة الزمنية سواء بالزيادة أو النقصان نتيجة لسبب طارئ مثل الحروب والاضطرابات الفيضانات , الأوبئة , ويصعب التنبؤ بالتغيرات العشوائية ولذلك فإنها لا تحكمها قاعدة معينة.**

**( ب ) طريقة الاتجاه العام (( الاحصائيه )):**

**وتستخدم في عمليات التنبؤ بالمبيعات بالمستقبل عن طريق إيجاد منحنى أو خط الاتجاه العام لبيانات المبيعات في السنوات السابقة بالطرق الرياضية ومن أبسط هذه الطرق معادلة الخط المستقيم . وهي :**

**ص = أ+ب س**

**حيث أن**

**ص = المبيعات السنوية ( المتغير التابع )**

**س = الفترة الزمنية ( المتغير المستقل )**

**أ , ب ثوابت**

**أ = القيمة التي تأخذها ص إذا كانت س = صفر**

**ب = كمية التغير في قيمة ص مع كل وحدة في قيمة س**

**معرفة س ص أن معانيها فقط النظرية ثاني جاهزا.**

**( ج ) معامل الارتباط:**

**معامل الارتباط ياخذ بالقيم بين +1، -1**

**وتستخدم هذه الطريقة لإيجاد العلاقة بين ظاهرتين حيث يرتبط التغير في أحدهما بالتغير في الآخر وفي مجال التنبؤ بالمبيعات يمكن إيجاد العلاقة بين رقم المبيعات ( المتغير التابع ) واحد أو بعض المؤشرات الاقتصادية ( المتغيرات المستقلة ) مثل الاستهلاك أو الدخل أو الأسعار أو مبيعات الصناعة.**

**ونستنتج من معامل الارتباط وهو 860ر أن هناك ارتباطا إيجابيا بين رقم مبيعات الشركة ورقم أعمال الصناعة.**

**س/ تحدث عن طريقة دلفي؟**

**ج/ تعتبر طريقة دلفي أداة من أدوات التنبؤ حيث تعتمد على توقعات مجموعة من الخبراء بالنسبة لبعض الفروض في المستقبل . ويمكن تعريفها بأنها التفكير الدقيق المنظم لمجموعة من الخبراء للوصول إلى رأي جماعي حول المستقبل.**

**س/ تتلخص طريقة دلفي في عدة امور عددها؟**

**ج/ 1ـ إرسال قائمة استقصاء لمجموعة الخبراء ويطلب منهم تقدير رقمي عن بعض الفروض المستقبلية.**

**2ـ تلخص وتراجع تقديرات الخبراء وترسل لهم في صورة تقرير ويطلب منهم إعادة التقدير وإيضاح موافقتهم أو عدمها على التقدير المبدئي والأسباب الداعية لذلك.**

**3ـ بعد تقرير جديد يتضمن الجولة الثانية من الآراء ويرسل فقط للخبراء الذين كانت تقديراتهم بعيدة بصورة ملحوظة من متوسط التقديرات ويطلب منه تبرير توقعاتهم.**

**4ـ تلخص وتراجع مرة أخرى تقديرات الخبراء وترسل لهم ثانية حتى يتم الوصول إلى رأي جماعي حول المستقبل.**

**ويلاحظ في طريقة دلفي أن الخبير لا يعرف اسماء الخبراء الآخرين المشتركين معه في عملية التنبؤ حتى لا يتأثر بآرائهم.**

**س/ تحدث عن طريقة الفريق المحدد؟**

**ج/ وتضم مجموعة من الخبراء تتكون في العادة من سبعة إلى عشرة أعضاء من مختلف التخصصات يجتمعون حول منضدة الاجتماعات ويكتب كل منهم تصوراته وتوقعاته بالنسبة لبعض الفروض التخطيطية في خلال فترة تتراوح مابين عشر إلى خمس عشرة دقيقة.**

**وتتطلب هذه الطريقة أن لا يتحدث الخبير إلى زميله أو يناقشه أثناء الكتابة . وتجمع الآراء عن طريق كتابتها على سبورة تعد أمام الخبراء ولا يذكر اسم صاحب الرأي على السبورة.**

**وبعد كتابة كل الآراء الممكنة يبدأ الخبراء في مناقشة كل رأي على حدة بالتعليق عليه أو توضيحه . وفي النهاية تجري عملية تصويت سرية حيث يقوم كل خبير بكتابة ورقة يرتب فيها الآراء حسب أفضليتها بالنسبة له.**

**س/ عدد خطوات التخطيط الاستراتيجي؟**

**1ـ تقييم الاستراتيجية الحالية.**

**2ـ وضع بدائل للاستراتيجيات المستقبلة.**

**3ـ اختيار الاستراتيجية المناسبة.**

**4ـ تقييم الاستراتيجية.**

**1ـ تقييم الاستراتيجية الحالية.**

**تعتمد فاعلية التقييم على نظم المعلومات التي توفر للإدارة البيانات اللازمة في صورة ميزانيات أو تقارير عن أنشطة المشروع في الماضي والحاضر .**

**ويجب تقييم كل نشاط عن طريق الآتي:**

**\* مقارنة ما تم إنجازه وتحقيقه بالأهداف المعلنة مسبقا**

**وتفترض في هذه المقارنة أن الأهداف قد وضعت بطريقة واضحة.**

**\* مقارنة الأداء في الحاضر بالأداء في الماضي.**

**\* مقارنة أداء المشروع مع أداء المشروعات المنافسة في نفس الصناعة.**

**2ـ وضع بدائل للاستراتيجيات المستقبلية:**

**أن الهدف من تقييم الاستراتيجية الحالية هو تحديد مدى قابليتها للاستمرارية والتطبيق في المستقبل كبديل استراتيجي.**

**فإذا تبين ان التقييم الحالي قد ثبت نجاحه فإنه قد يكون من المناسب أن تضع الإدارة في اعتبارها الاستمرار في تطبيق الاستراتيجية الحالية كأحد البدائل المتاحة.**

**س/ عدد انواع البدائل ؟**

**ج/ استغلال الفجوة التسويقية بالنسبة لمخرجات المشروع**

**الانتشار او النفاذ في السوق الحاليه**

**التقدم التكنلوجي**

**استخدام فريق من رجال الإدارة الأكفاء**

**س/ ماذا يقصد ب استغلال الفجوة التسويقية بالنسبة لمخرجات المشروع**

**ويقصد بالفجوة التسويقية وجود جزء أو شريحة من السوق لم تستغل بعد الاستغلال المناسب وتعد الادارة الاستراتيجية اللازمة لملء هذه الفجوة بحيث تحقق لها عائدا مناسبا عن طريق أحد البدائل الآتية:**

**1ـ استراتيجية المنتج / السوق:**

**ويقصد بها إدخال تعديل طفيف على المزيج التسويقي الذي يتكون من المنتج والسعر ومنافذ التوزيع ووسائل الترويج بهدف زيادة الطلب على المنتج في السوق وملء الفجوة التسويقية.**

**2ـ استراتيجية التنوع:**

**ويقصد بها الدخول بمنتجات جديدة تماما إلى السوق.**

**وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى قسمين:**

**استراتيجية التنوع المركز:**

**ويقصد بها ارتباط المنتج المنتج الجديد بالمستهلك الحالي أو التكنولوجيا المستمرة في المشروع أو قنوات التوزيع الحالية مثل انتاج شركة الحاسب الإلكتروني للآلات الكاتبة.**

**استراتيجية النوع المختلط:**

**وتعني اضافة منتجات ديدة ليست مرتبطة على الإطلاق بمنتجات حالية بأي صورة من الصور مثل قيام شركة لإنتاج السجائر بشراء أو إقامة مشروع لصناعة اللحوم والأغذية المحفوظة.**

**س/ تحدث عن الانتشار او النفاذ في السوق الحاليه؟**

**ج/ وتعتمد هذه الاستراتيجية على محاولة زيادة الطلب على المنتجات الحالية للشركة في الأسواق وتكون أهداف هذه الاستراتيجية هي:**

**1ـ زيادة كمية السلع اتي يستخدمها المستهلك الحالي.**

**2ـ اجتذاب مستهلكين جدد لشراء منتجات المشروع.**

**3ـ محاولة البقاء في السوق بالمنتجات احالية أطول فترة ممكنة.**

**ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:**

**1ـ تكثيف عمليات الترويج للسلعة من إعلان.**

**2ـ تخفيض الأسعار أوالبيع بالتقسيط.**

**3ـ تنوع أحجام وأشكال المنتجات.**

**4ـ تحسين منافذ التوزيع من خلال تجار الجملة.**

**س/ تحدث عن السيطره على منافذ التوزيع او موارد المشروع ؟**

**ج/ ـ ويقصد بالسيطره على منفذ التوزيع التحكم في توزيع مخرجات المشروع من سلع وخدمات عن طريق التكامل لامام .**

**ويقصد بالسيطره على موارد المشروع التحكم في مدخلات المشروع من موارد خام وموارد نادره عن طريق التكامل الافقي الى الخلف .**

**س/ تحدث عن التقدم التكنولوجي؟**

**وتهدف هذه الاستراتيجية إلى اختراع منتجات جديدة أو خدمات جديدة تغزو بها الأسواق أو تطوير الوسائل الفنية التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة الكفاءة الانتاجية للمشروع.**

**س/ تحدث عن استخدام فريق من رجال الإدارة الأكفاء؟**

**ج/ وتعمل هذه الاستراتيجية على الاستفادة من ثروات وخبرا ورجال الإدارة الأكفاء في إدارة المشروع عن طريق التعيين أو التدريب.**

**س/ تحدث عن اختيار الاستراتيجية المناسبة؟**

**ج/بعد اعداد بدائل الاستراتيجيات يتم اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة من بين هذه البدائل.**

**ولا توجد صيغة أو نموذج لكيفية اختيار الاستراتيجية.**

**س/ تحدث عن تقييم الاستراتيجية؟**

**ج/ \* توافق الاستراتيجية مع المحيط الخارجي للمشروع:**

**ويقصد بها مدى واقعية الاستراتيجية المختارة وقابليتها للتطبيق في المحيط الخارجي.**

**\* ملاءمة أو مناسبة الاستراتيجية في ضوء الموارد المتاحة للمشروع:**

**\* درجة مناسبة من المخاطر :**

**فإدارة المشروع يجب أن تحدد إلى أي مدى تتحمل المخاطرة.**

**س/ تحدث عن الإدارة بالأهداف؟**

**ج/استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف كوسيلة للتكامل بين الأهداف العامة وأهداف أنظمته الفرعية.**

**وبصفة أساسية فإن الإدارة بالأهداف تركز على عملية إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع وتحديد الأهداف المطلوب منهم تحقيقها وبذلك يمكن تحقيق أهداف الأفراد مع أهداف المشروع.**

**س/ عدد خطوات الإدارة بالأهداف؟**

**ج/ 1ـ وضع الأهداف.**

**2ـ إعداد خطة العمل.**

**3ـ عمل المراجعات الدورية.**

**4ـ تقييم الأداء.**

**س/ في مرحلة وضع الأهداف يجب مراعاة عدة أمور عددها ؟**

**ج/ ( أ ) أن يمكن الرئيس والمرؤوسين من مساهمة إيجابية في وضع الأهداف وإن كان ذلك يتوقف على عدة عوامل منها النمط القيادي للرئيس خبرة المرؤوس السابقة ودرجة تحمله للمسؤولية.**

**( ب ) أن تترجم الأنشطة والمهام المتوقعة من المرؤوس إلى نتائج محددة قابلة للقياس.**

**( ج ) أن يفوض الرئيس السلطات اللازمة للمرؤوس والتي تمكنه من إنجاز الأهداف.**

**( د ) أن يلتزم المرؤوس بتنفيذ الأهداف في المواعيد المحددة.**

**( هـ ) أن يراعي في الأهداف أن تتميز بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق القابل للقياس في نفس الوقت تكون درجة من الصعوبة حتى تحفز المرؤوس على تحقيقها.**

**مثال:**

**. إنتاج 000’90 وحدة بتكاليف اجمالية لا تزيد عن 000’100 درهم.**

**. تقليل نسبة الفاقد من 5’2% إلى 2%.**

**. عدم زيادة معدل دوران العمل عن 4%.**

**س/ إعداد خطة العمل تركز على عدة نقاط عددها ؟**

**ج/ 1ـ تقسيم المهام والأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات.**

**2ـ توضيح العلاقة بين هذه الخطوات والتتابع الزمني لتنفيذها.**

**3ـ تحديد المسؤول عن تنفيذ كل خطة.**

**4ـ تخصيص الموارد اللازمة.**

**5ـ تقدير الوقت لإنجاز كل خطوة ثم تحديد الموعد اللازم للانتهاء من التنفيذ.**

**6ـ فإعداد خطة العمل يعتبر المرحلة النهائية لوضع التفاصيل قبل بدء التنفيذ.**

**س/ تحدث عن المراجعة الدورية ؟**

**ج/ عند الانتهاء من إعداد خطة العمل يبدأ التنفيذ الذي يتم خلاله عملية المراجعة الدورية. والمراجعة الدورية تعني البرنامج المنظم لقياس ومناقشة وتشخيص وحل المشاكل ومراجعة أو إسقاط أو إضافة بعض الأهداف أثناء التنفيذ , ومن خلال المراجعة الدورية يتم متابعة الأداء للتأكد من أن النتائج الفعلية مطابقة للنتائج المستهدفة في الخطة.**

**ويساهم المرؤوس في مراجعة أدائه بنفسه ويقوم بعمل التصحيحات الضرورية إذا لزم الأمر وهو ما يعرف بالرقابة الذاتية.**

**س/ ماذا يقصد بالرقابة الذاتية ؟**

**ج/ ويقصد بالرقابة الذاتية منح المرؤوس الفرصة لرقابة سلوكه بنفسه أثناء أداء الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.**

**وتساعد الرقابة الذاتية على تقليل الوقت والجهد الذي يبذله الرئيس في متابعة ورقابة عمل المرؤوس.**

**س/ تحدث عن تقييم الأداء ؟**

**ج/ وتتم عملية تقييم أداء الأفراد أثناء المراجعة الدورية وبعد الانتهاء من التنفيذ فالهدف الرئيسي لتقييم الأداء هو ربط النتائج التي حققها المرؤوس بنظام الحوافز المقرر في المشروع**

**س/ عدد فوائد الإدارة بالاهداف ؟**

**ج/ 1ـ تحسين أسلوب الإدارة:**

**تدفع الإدارة بالأهداف المديرين على التفكير في النتائج أكثر من مجرد التخطيط للأنشطة والعمل والتأكد من واقعية الأهداف والوسائل التي سوف تتحقق بها والموارد اللازمة لتنفيذها.**

**2ـ التزام الأفراد:**

**يلتزم الأفراد في برنامج الإدارة بالأهداف بتحقيق الأهداف التي ساهموا بأنفسهم في وضعها وذلك بدلا من مجرد اتباع التعليمات وانتظار التوجيهات والقرارات.**

**3ـ فاعلية الرقابة:**

**تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير نظام فعال للرقابة عن طريق وضع أهداف قابلة للقياس والمراجعة الدورية أثناء التنفيذ لقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المنشودة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات للتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة.**

**4ـ النمو الذاتي للفرد:**

**فالمشاركة الفعالة من المرؤوس في وضع أهدافه وإقامة علاقات إيجابية مع الرئيس تعطي الفرصة للمرؤوس لتحقيق أهدافه الشخصية في العمل وتحسين أدائه.**

**5ـ تقييم الأداء والحوافز:**

**يقيم الأداء على أساس النتائج المحققة من الفرد وليس على أساس صفاته الشخصية مما يجعل عملية التقييم أكثر موضوعية.**

**س/ عدد سلبيات او نقاط ضعف محددات الاداره بالاهداف ؟**

**1ـ الفشل في تعليم فلسفة الإدارة بالأهداف:**

**ويرجع ذلك غالبا إلى عدم اقتناع المديرين وعدم إيمانهم بإمكانية نجاح البرنامج أو القصور في الشرح المفصل لأهمية البرنامج ولماذا صمم وكيف يعمل .. الخ.**

**2ـ الاحتياج إلى فترة طويلة لتنفيذ البرامج:**

**فطبيعة برنامج الإدارة بالأهداف تتطلب أن يخصص المديرون جزءا كبيرا من وقتهم في الإعداد والتنفيذ حتى يمكن نجاح البرنامج.**

**3ـ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل:**

**فمشاركة الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف عادة ما تقتصر على فترة لا تزيد عن سنة وهناك خطر واضح من التركيز على الأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.**

**4ـ الصعوبة في وضع أهداف واقعية قابلة للقياس:**

**ففي كثير من الأحيان يصعب وضع الأهداف في صورة كمية.**

**س/ تحدث عن شبكة بيرت ؟**

**من أدوات وأساليب التخطيط تعتبر شبكة بيرت من أساليب التخطيط الكمية التي تستخدم في المشروعات التي تضم عددا من الأنشطة المتداخلة وكلمة PERT هي الحروف الأول من عبارة Program وتعني أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج.**

**س/ عند تشييد منزل عن طريق شبكة بيرت ماهي الخطوات ؟**

**ج/ 1ـ تحديد الأنشطة اللازمة لتشييد المنزل. ويرمز السهم في الشبكة إلى النشاط activity ولكل نشاط بداية ونهاية ويكتب الوقت الذي يستغرقه النشاط فوق السهم كما ترمز الدائرة في الشبكة إلى الحدث Event وهي نقطة بداية نشاط جديد وانتهاء نشاط سابق. ويعبر عن الحدث داخل الدائرة.**

**2ـ ترتيب تسلسل الأنشطة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى تبعا لتوقع حدوثها.**

**3ـ تقدير الوقت اللازم لاتمام النشاط: ويرمز الوقت بالرقم الواقع فوق النشاط في الشبكة.**

**4ـ تقدير المسار الحرج بعد تقدير الوقت اللازم لاتمام كل نشاط يمكن تحديد الوقت اللازم للانتهاء من المشروع كله . ويتم هذا التحديد عن طريق إيجاد المسار الحرج على الشبكة والمسار الحرج هو أطول مسار زمني يربط عددا من الأنشطة منذ بداية المشروع حتى نهايته.**

**الفصل الثامن : اسس التنظيم الرسمي .**

**س/ تحدث عن مفهوم التنظيم ؟**

**ج/ نتناول وظيفة التنظيم باعتبارها الحلقة الثانية في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط . والتنظيم يهتم بتحديد الطرق التي يتعاون بها مجموعة من الأفراد بفاعلية لتحقيق هدف مشترك . من خلال تمديد السلطات والمسئوليات واقامة العلاقات .**

**فالتنظيم يفترض أساس وجود مجموعة من الأفراد ( شخصين أو أكثر ) لديهم الرغبة في التعاون وبذل الجهد لتحقيق الهدف المشترك.**

**ويستخدم اصطلاح التنظيم من جانب بعض الكتاب ليدل على الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المشروع من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات بين العاملين في الجهد الجماعي المشترك.**

**س/ التنظيم كعملية منطقية تشمل عدة نقاط عددها ؟**

**ج/ . تحديد الأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف المشروع النابعة من التخطيط .**

**. تجميع هذه الأنشطة في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة والتي تكفل استخدامها**

**بأقصى كفاءة ممكنة.**

**. تفويض السلطات اللازمة لرئيس كل مجموعة لممارسة النشاط.**

**. ربط هذه المجموعات أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة ونظم المعلومات في المشروع.**

**ومن العرض السابق يتضح أن هناك اتفاقا حول المكونات الجوهرية للتنظيم الرسمي في أي مشروع وهذه المكونات تشمل تحديد الأعمال ( الأنشطة ) اللازمة لتحقيق الأهداف تجميع الأعمال المتشابهة في صورة وحدات تنظيمية ( الإدارة , القسم ) تحديد الأفراد الذين سيسند إليهم الأشراف على هذه الوحدات تحديد اختصاص كل وحدة فيها إقامة علاقات السلطة التي تربط بين الوحدات والأفراد أفقيا ورأسيا وتدبير الإمكانيات المادية اللازمة للتنظيم.**

**راجع الكتاب ص 202**

**ومن خلال العرض يتضح انه هناك اتفاق حول المكونات الجوهريه للتنظيم**

**فالهيكي التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد علاقات السلطة والمسؤولية بين المراكز الوظيفية المختلفة من خلال البعد الرأسي والأفقي ويقصد بالبعد الرأسي المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي التي تتدرج عادة في شكل هرمي تتكون قاعدته العريضة من مجموع العمال.**

**أما البعد الأفقي فيقصد به تقسيم كل مستوى اداري أفقيا إلى عدد من الوحدات يختص كل منها بنشاط معين.**

**س/ ذكر سميث ثلاث أسباب لزيادة الانتاج الناتجة عن تقسيم العمل ؟**

**ج/ 1ـ إن مهارة العامل تزيد مع التخصص في أداء عملية محددة.**

**2ـ تخفيض كمية الوقت اللازمة للانتقال من جزء إلى آخر.**

**3ـ تشجيع اختراع الآلات التي تساهم في زيادة الانتاجية.**

**س/ عدد مزايا التخصص في العمل ؟**

**ج/ 1ـ التعليم والتدريب على الوظيفة في وقت أقل.**

**2ـ زيادة انتاجية العمل.**

**3ـ انجاز الأهداف المركبة.**

**4ـ تحسين جودة المنتج أو الخدمة.**

**5ـ اختيار الوظيفة المناسبة.**

**س/ عدد الجوانب السلبية للتخصص ؟**

**ج/ فقد ظهرت واضحة بين طبقة العمال في المصانع حيث أصبح العامل يقوم بعملية بسيطة متكررة لا تجديد فيها ولا ابتكار وتجعله يشعر بالملل والكآبة.**

**س/ تحدث عن نطاق الاشراف ؟**

**ج/ ويشير نطاق الأشراف إلى عدد من المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس معين بكفاءة.**

**س/ إذا كان لنطاق الاشراف اوسع من اللازن فإنه يترتب على ذلك نتائج سلبية عددها ؟**

**ج/ 1ـ اهتمام ضئيل بالمرؤوس.**

**2ـ شعور المرؤوس بتجاهل الرئيس.**

**3ـ عدم ملاءمة الأشراف.**

**4ـ عدم وجود الوقت الكافي لتدريب المرؤوس على العمل.**

**س/ إذا كان نطاق الاشراف أقل من اللازم فإنه يترتب على ذلك نتائج سلبية عددها ؟**

**ج/ 1ـ زيادة عدد المستويات الادارية.**

**2ـ تعقد الأعمال وضعف الاتصالات.**

**3ـ المغالاة في الأشراف.**

**4ـ شعور المدير بالملل لوجود وقت فراغ كبير لا يعمل فيه شيئا.**

**س/ عدد أهم العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد نطاق الأشراف ؟**

**ج/ 1ـ الواجبات الغير ادارية.**

**2ـ الوقت.**

**3ـ كفاءة الرئيس:**

**تختلف شخصيات المديرين من حيث درجة التعلم والخبرة والتدريب والدافع لتوجيه مزيد من الأفراد.**

**4ـ كفاءة المرؤوس:**

**ويمكن توسيع نطاق الأشراف كلما كان المرؤوسين على قدر كبير من الخبرة والتدريب نظرا لأن كل مرؤوس ملم بعمله ويحتاج فقط إلى تعليمات مختصرة وعلى فترات متباعده من رئيسه.**

**5ـ تعقد الأعمال:**

**تسمح الأعمال النمطية والروتينية باتساع نطاق الأشراف أكثر من الأعمال المعقدة والصعبة.**

**6ـ التخطيط:**

**تساعد الخطط الواضحة الدقيقة والمفصلة على اتساع نطاق الأشراف فإذا وضعت خطة الانتاج مثلا على أساس تبسيط العمليات الانتاجية وإزالة الاختلاف وتقليل التعقيدات كلما امكن توسيع نطاق الأشراف.**

**7ـ الاتصالات:**

**تساهم الاتصالات التي تعمل على تبادل المعلومات بسرعة وكفاءة بين الرئيس والمرؤوسين على توسيع نطاق الأشراف.**

**8ـ المعايير الرقابية:**

**فوضع معايير أو مقاييس لرقابة أداء المرؤوس يساعد على توسيع نطاق الأشراف.**

**9ـ تفضيلات المدير:**

**فيفضل بعض المديرين وخاصة من مستوى الادارة العليا أن يشرفوا مباشرة على عدد اثنين أو ثلاثة مرؤوسين على الأكثر بينما البعض الآخر يفضل اتساع نطاق اشرافه ليمتد إلى سبعة أو ثمانية مرؤوسين.**

**10ـ تشابه الأنشطة:**

**وبصفة عامة فإن مستوى الإدارة العليا يشرف على أنشطة مختلفة مثل الانتاج والتسويق والتمويل ولذلك فإن نطاق الأشراف في هذا المستوى يكون ضيقا.**

**11ـ التشتت الجغرافي:**

**بصرف النظر عن المستويات الإدارية فإن تواجد المرؤوسين في مكان واحد يساعد على توسيع نطاق الأشراف.**

**12ـ التنسيق:**

**بصفة عامة كلما كان التنسيق بين الأعمال فعالا فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل الأخطاء وتوفير الوقت وبالتالي امكانية اتساع نطاق الاشراف.**

**س/ عرف التنسيق ؟**

**ج/ هو التوافق والتآلف والترابط والانسجام بين جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المشروع.**

**ولكن الحقيقة أن التنسيق يتغلغل في كل وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.**

**س/ تحدث عن تكوين الوحدات التنظيمية ؟**

**ج/ إن التنظيم كعملية منطقية يتطلب تقسيم العمل المطلوب لإنجاز أهداف المشروع إلى أنشطة تخصيصية ثم تجميع الأنشطة المتشابهة بعد ذلك في شكل وحدات تنظيمية فالهيكل التنظيمي للمشروع يتكون من عدد الوحدات التنظيمية ىوالتي يضم كل منها مجموعة من الأنشطة المتشابهة ويطلق على الوحدات التنظيمية في المشروعات أسماء مختلفة مثل : إدارة ـ قسم ـ نوع ـ قطاع ـ وكالة ـ مجلس ـ مكتب ... الخ.**

**س/ عدد طرق تجميع أوجه النشاط المتشابهة في صورة وحدات تنظيمية ؟**

**ج/ 1ـ التجميع على أساس الوظيفة:**

**2ـ التجميع على أساس المنطقة الجغرافية:**

**3ـ التجميع على أساس المنتج:**

**4ـ التجميع على أساس العميل:**

**ج/ 1ـ التجميع على أساس الوظيفة:**

**إن تجميع الأأنشطة على أساس وظائف المِشروع يعتبر من الطرق الرئيسية الشائع استخدامها في المشروعات ووظائف المشروعات الرئيسية هي الإنتاج ( عملية خلق أو إضافة منفعلة للسلعة أو الخدمة ) البيع ( إيجاد العميل أو المستهلك الذي يقبل شراء السلعة أو الخدمة عند سعر معين ) والتمويل ( تدبير وتجميع والمحافظة وإنفاق أموال المشروع.**

**س/ لماذا جمعت بهذا الشكل ؟**

**ج/ ومن المنطقي تجميع هذه الأنشطة في ثلاث وحدات رئيسية هي إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات وإدارة التمويل.**

**2ـ التجميع على أساس المنطقة الجغرافية:**

**وتستخدم هذه الطريقة في المشروعات الموزعة أنشطتها في مناطق جغرافية مختلفة فيتم تجميع الأنشطة في كل منطقة وإنشاء وحدة تنظيمية يرأسها مدير. فقد يكون للبنك عدة فروع في أحياء مختلفة بالمدينة أو فروع ببعض المناطق داخل أو خارج الدولة.**

**س/ تجميع الأنشطة على أساس وظيفي وجغرافي له عيوب ومزايا عددها ؟**

**ج/ مزايا طريقة تجميع الأنشطة:**

**1ـ السرعة في اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية.**

**2ـ التعرف على طبيعة السوق ومشاكله.**

**3ـ التوفير في التكاليف مثل تكاليف النقل أو العمالة أو غيرها.**

**4ـ إعطاء الفرصة لتدريب المديرين وتحملهم المسؤولية.**

**عيوب طريقة تجميع الأنشطة:**

**1ـ صعوبة الحصول على المديرين الأكفاء.**

**2ـ صعوبة التنسيق بين الإدارات المركزية والفروع.**

**3ـ احتمال اتباع سياسات لا تتفق مع سياسات الإدارة العليا في المشروع أو سوء استخدام السلطة.**

**3ـ التجميع على أساس المنتج:**

**تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية على أساس المنتج يصلح للمشروعات الكبيرة التي تنتج عدة أنواع من السلع أو الخدمات. فمثلا في مشروع لصناعة الملابس الجاهزة نجد ادارة لملابس الرجال وادارة لملابس السيدات وأخرى للأطفال.**

**س/ التجميع على أساس المنتج له عيوب ومزايا عددها ؟**

**ج/ وتتميز هذه الطريقة بأنها تتيح للأفراد التخصص في سلعة واحدة من السلع التي ينتجها المشروع سواء في مجال الشراء أو الانتاج أو البيع.**

**وتتميز هذه الطريقة أيضا بسهولة تقييم الربحية بالنسبة لكل منتج على حدة نتيجة لشبه الانفصال بين أنشطة كل منتج من شراء وإنتاج وبيع.**

**ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة التنسيق بين الأنشطة المختلفة وقد ينتج عنها الازدواجية في جهود الأفراد.**

**4ـ التجميع على أساس العميل:**

**تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية على أساس العميل يستخدم في المشروعات التي تتعامل مع أنواع من العملاء أو المشروعات الأخرى تختلف حاجاتهم ورغباتهم اختلافا واضحا.**

**س/ التجميع على أساس العميل له عيوب ومزايا عددها ؟**

**ج/ فلكل طريقة مزاياها وعيوبها كما يمكن الجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم وتعتمد فاعلية الطرق المستخدمة على حجم المشروع وطبيعة العمل به وعوامل المحيط الخارجي والداخلي وغيرها.**

**س/ عرف السلطة ؟ وتحدث عنها ؟**

**ج/ السلطة: هي الحق الذي يخول لفرد ما اصدار قرارات أو أوامر وتعليمات أو عمل شيء ما . وتفترض السلطة وجود علاقة بين فردين أحدهما الرئيس والثاني مرؤوس .**

**ويقوم الرئيس بإصدار القرارات أو الأوامر إلى المرؤوس وعلى الأخير الطاعة والامتثال وتنفيذ ما طلبه الرئيس.**

**ويمكن الحصول على طاعة المرؤوس بطرق الإقناع والرجاء أو عن طريق التهديد أو الارغام.**

**وبالتالي يفوض مجلس الإدارة جزءا من حقوقه أو سلطاته إلى المدير وهكذا .**

**وتسمى هذه السلطة بالسلطة الرسمية أو القانونية فكل فرد يشغل مركزا معينا في الهيكل التنظيمي يستمد سلطته من الشخص الذي يرأسه وهكذا حتى تصل إلى ملاك المشروع.**

**وقد تنبع السلطة من شخصية الفرد بصرف النظر عن مركزه في التنظيم. فالفرد يستمد سلطته من مهاراته ومعرفته وخبراته وغيرها .**

**س/ عرف المسؤولية ؟ وتحدث عنها ؟**

**ج/ المسؤولية هي الالتزام بتنفيذ أو أداء عمل معين. فالمسؤولية تتضمن التزام المرؤوس الذي أسند إليه واجب محدد بأداء هذا الواجب بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته.**

**فالالتزام هو أساس المسؤولية.**

**ملاحظه : المسئوليه لاتتفوض**

**س/ تحدث عن تفويض السلطة ؟**

**ج/ يقصد بعملية تفويض السلطة أن يتعهد الرئيس إلى أحد أو بعض مرؤوسيه بأداء عمل معين.**

**فبدون تفويض السلطة يصبح رئيس المشروع هو الفرد الوحيد الذي يملك كل السلطات.**

**ولا يوجد هيكل تنظيمي في هذه الحالة.**

**ولذلك فإن التفويض يعتبر العملية التي يتم من خلالها إنشاء المراكز الإدارية في الهيكل التنظيمي .**

**س/ تتمثل خطوات تفويض السلطة في عدة نقاط عددها ؟**

**ج/ 1ـ تحديد واجبات المرؤوس.**

**2ـ منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات.**

**3ـ جعله مسؤولا أمام رئيسه عن النتائج.**

**س/ عدد المبادئ التي تساعد المدير على تحقيق فاعلية التفويض ؟**

**ج/ 1ـ مبدأ وحدة الأمر:**

**ويشير إلى وجوب تلقي المرؤوس تعليماته من رئيس واحد. سيساعد ذلك المبدأ على تقليل المشاكل والخلافات التي تنتج من تضارب الأوامر وتزيد من شعور المرؤوس بمسؤوليته نحو تحقيق النتائج. ومن الممكن أن يتلقى المرؤوس أوامره من أكثر من رئيس ويصبح مسؤولا أمام كل منهم كما في حالة ( السلطة الوظيفية ) وهي حالة خاصة سنتناولها في موضوع آخر في هذا الفصل.**

**2ـ مركزية ولا مركزية السلطة:**

**تتوقف مركزية أو لا مركزية السلطة على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤوسين فإذا لم تفوض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى يقال إن السلطة مركزية.**

**س/ اتباع الأسلوب اللا مركزي في التنظيم يتوقف على عدة عوامل عددها ؟**

**ج/ 1ـ تكلفة القرار:**

**كقاعدة عامة إذا كان القرار سيترتب عليه تكاليف كبيرة فإنه يجب أن يتخذ على مستوى الإدارة العليا.**

**2ـ توحيد السياسة:**

**إذا كان من أهداف الإدارة توحيد السياسة في المشروع فإن تركيز السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا سيساعد على تحقيق الهدف.**

**3ـ حجم المشروع:**

**إذا كان حجم المشروع كبيرا تزايد عدد القرارات وتزايدت الأماكن التي يجب أن تتخذ بها وبالتالي تصعب عملية التنسيق وقد يترتب على ذلك بطء اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة التكلفة.**

**4ـ فلسفة الإدارة:**

**إن فلسفة أعضاء الإدارة العليا للمشروع لها تأثير كبير في تحديد درجة المركزية واللامركزية في التنظيم.**

**5ـ توافر المديرين:**

**ان اتباع أسلوب اللامركزية يتطلب توافر المديرين الأكفاء القادرين على اتخاذ القرارات السليمة وتحمل المسؤولية.**

**6ـ توفير أساليب الرقابة:**

**وهي من العوامل الهامة التي تؤثر في تحديد درجة اللامركزية فلن يستطيع المدير أن يفوض جزءا من سلطاته ألى مرؤوسيه مالم تتوافر أساليب الرقابة المناسبة التي تمكنه من التأكد من أن مرؤوسيه يستخدمون السلطة المفوضة لهم بكفاءة فاللامركزية لا تعني فقدان الرقابة والتخلي عن المسؤولية.**

**7ـ لا مركزية الأداء:**

**يقصد بلامركزية الأداء العمليات الفنية التي تتعالق بعوامل مثل اقتصاديات تقسيم العمل وفرص استخدام الآلات وطبيعة العمل وموقع المواد الأولية وعرض العمالة والمستهلكين.**

**8ـ ديناميكية المشروع:**

**فإذا كان المشروع ينمو بسرعة ويواجه مشاكل معقدة في عمليات التوسع فقد يضطر أعضاء الإدارة العليا إلى اتخاذ الجزء الأكبر من القرارات.**

**9ـ تأثيرات المحيط:**

**فبعض العوامل الموجودة في المحيط الخارجي للمشروع قد تدعو الإدارة إلى اتباع أسلوب مركزية السلطة مثل السياسات الضريبية التي يجب أن يسير عليها المشروع أو تطبيق قوانين العمل من ناحية تحديد الحد الأدنى للأجر وشروط العمل والتفاوض مع نقابات العمل.**

**س/ تحدث عن التنفيذ والاستشارة ؟**

**ج/ يشتمل التنظيم عادة على وظائف تنفيذية ووظائف استشارية أو معاونة.**

**والوظائف التنفيذية هي الوظائف التي تتحمل مسؤولية مباشرة في إنجاز أهداف المشروع بينما الوظائف الاستشارية تساعد الوظائف التنفيذية في إنجاز هذه الأهداف.**

**ومن ناحية أخرى فالفرد الذي يشغل وظيفة استشارية له تأثير غير مباشر على عمل الوظائف التنفيذية من خلال تقديم المقترحات والتوصيات والنصح وينبغي ملاحظة أن بعض الوظائف قد تكون تنفيذية في أحد المشروعات بينما نفس الوظائف تعتبر استشارية في مشروع آخر وذلك حسب أهداف وطبيعة العمل للمشروع فوظيفة المحاسب تعتبر وظيفة تنفيذية في مكتب محاسبة متخصص في تقديم الخدمات المحاسبة للعملاء بينما نفس الوظيفة تعتبر استشارية في المشروع الصناعي.**

**والتمييز بين التنفيذ والاستشارة يظهر بوضوح في علاقات السلطة بالهيكل التنظيمي للمشروع.**

**س/ عرف السلطة الوظيفية ؟**

**ج/ السلطة الوظيفية هي الحق المفوض للمدير في اتخاذ قرارات واصدار تعليمات لأفراد في ادارات أخرى غير إدارته.**

**س/ عرف اللجان ؟**

**ج/ مجموعة من الأفراد يلتزمون ببحث أو عمل شيء ما وبعض اللجان قد يكون لها حق اتخاذ القرارات والبعض الآخر يقتصر عمله على تقديم المقترحات والتوصيات إلى المدير الذي قد يقبلها أو يرفضها.**

**س/ عدد انواع اللجان ؟**

**ج/ 1ـ لجان دائمه اومؤقته**

**2ـ لجان دائمه ذات مسئولية مستمره**

**ووغالبا ماتظهر هذه اللجان كوحدة تنظيمية مستقلة في الهيكل التنظيمي لها واجبات وسلطات محددة.**

**أما اللجان المؤقتة فتنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها .**

**س/ عدد مزايا اللجان ؟**

**ج/ 1ـ التعمق في دراسة الموضوعات.**

**2ـ عدم تركيز السلطة في يد فرد واحد.**

**3ـ تسهيل عملية التنسيق بين الأنشطة.**

**4ـ الحصول على تأييد العاملين للقرارات نظرا لمساهمتم في عملية اتخاذ القرارات.**

**س/ عدد عيوب اللجان ؟**

**ج/ 1ـ بطء العمل وزيادة التكاليف.**

**2ـ التوصل إلى حلول وسط.**

**3ـ صعوبة ضبط المناقشات أو ترتيب مواعيد الاجتماعات.**

**الفصل العاشر : التنظيم غير الرسمي .**

**س/ عرف التنظيم غير الرسمي ؟**

**ج/ يقصد بالتنظيم غير الرسمي أنماط السلوك والعلاقات الشخصية التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات من خلال التنظيم الرسمي.**

**س/ تحدث عن التنظيم غير الرسمي ؟**

**ج/ وقد ينتج عن التنظيم غير الرسمي اثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المشروع.**

**وسواء كان التنظيم رسميا أو غير رسمي فهو يتطلب من الأفراد والجماعات مباشرة أنشطة محددة وهي:**

**التفاعل من خلال العلاقات الشخصية مع أعضاء التنظيم وإظهار العواطف نحو الآخرين ونحو العمل .**

**فالمدير في التنظيم الرسمي يحدد مجموعة الأنشطة والعلاقات بالنسبة لفرد معين . ووصف الوظيفة هو الوثيقة الرسمية التي تحدد هذه العناصر .**

**أما العواطف تجاه الأفراد والعمل المشروع فهي لا تظهر بصورة مفصلة في التنظيم الرسمي وإن كان يتوقع من المدير إظهار توع معين من العواطف.**

**ونظرا لعدم تجانس سلوك الأفراد فإن كلا منهم قد يقوم بأداء الأنشطة المطلوبة منه والتفاعل مع الآخرين بطريقة مختلفة عما هو مكتوب في وصف الوظيفة كما يظهر بعض العواطف نحو الآخرين وقد تكون غير مطابقة لما هو متوقع منه في التنظيم الرسمي.**

**ولا يمكن للإدارة إلغاء التنظيم غير الرسمي لأنه مرتبط بوجود العنصر البشري الذي يقوم بتحقيق أهداف التنظيم الرسمي.**

**ونعالج في هذا الفصل بعض المفاهيم والعناصر المرتبطة بعمليات التنظيم غير الرسمي وهي الدور والمرتبة الاجتماعية والقوة والمجموعات وقيم التنظيم غير الرسمي وسلبيات التنظيم غير الرسمي.**

**س/ تحدث عن الدور ؟**

**ج/ إن مفهوم الدور واسع من مفهوم الوظيفة والدور يتكون من مجموعة من نماذج السلوك المتوقعة والتفاعل والعواطف لفرد معين.**

**س/ تحدث عن المرتبة الاجتماعية ؟**

**ج/ ويستمد الفرد مرتبته الاجتماعية من مصادر ذات طبيعة رسمية مثل مركزه الوظيفي أو مهنته أو من مستواه الاداري في التنظيم أو من مصادر ذات طبيعة شخصية أو غير رسمية مثل التعليم والسن والأقدمية والجنس والدين والنسب والكفاءة والزمالة أو الصداقة أو عضوية الجماعات.**

**ورمز المرتبة الاجتماعية هو التعبير الخارجي الظاهر الذي يدل على المركز الاجتماعي للفرد ويختلف نظام الرموز عن مشروع إلى آخر كما أنها تتغير من وقت إلى آخر ومن الأنماط المستخدمة كرموز: عنوان الوظيفة , الأجر , الملابس , حجم وموقع المكتب , السكرتارية , الأثاث , والمميزات مثل حرية الحركة أثناء العمل وعدم التوقيع في الحضور والانصراف.**

**وينشأ عن المرتبة الاجتماعية أحد علاقات ثلاث: المرتبة الأعلى , المرتبة المتساوية والمرتبة الأدنى وقد أوضحت الدراسات أنه عندما تكون هيراركية المرتبة الاجتماعية للفرد واضحة ومعروفة**

**س/ تحدث عن القوة ؟**

**ج/ القوة هي القدر على التأثير وتحديد سلوك الآخرين ويجب التفرقة بين القوة والسلطة . فالسلطة هي الحق في عمل شيء ما بينما القوة هي القدرة على عمل شيء ما.**

**س/ عرف الجماعات .**

**ج/ تفاعل بين فردين أو أكثر يكون لديهم الاستعداد للسلوك بطريقة موحدة والمشاركة في نفس الهدف.**

**س/ تتميز الجماعات الصغيرة بعدة خصائص عددها ؟**

**ج/ 1ـ التماسك:**

**يعبر عن درجة تماسك الجماعة ببعض الاتجاهات مثل الولاء للمجموعة , الجذب المتبادل بين الأعضاء , روح الجماعة , الجهد الجماعي , التجانس , والاتحاد.**

**2ـ المعايير:**

**المعيار هو السلوك المتوقع من أعضاء الجماعة . وتضم المعايير مجموعة القواعد والأفكار الموجودة في أذهان الأعضاء . وهي قواعد القرار التي تبين ماذا يجب أن يفعله الأعضاء تحت ظروف معينة.**

**ومعايير الجماعة هي قواعد غير مكتوبة يتعلمها الأعضاء الجدد بالتدريج.**

**3ـ الهيكل:**

**يوجد عادة رئيس معين لكل وحدة تنظيمية رسمية في هيكل التنظيم مسؤول عن جهود الجماعة التي يشرف عليها.**

**4ـ القيادة:**

**إن كانت بعض التجارب أظهرت وجود مجموعات بدون قائد ولكن معظم الباحثين قد استنتجوا أن كل مجموعة تتطلب مركزا رئيسيا. واقترح أحد الكتاب أنه يجب أن يكون لكل جماعة قائدان لأن كل جماعة لها هدفان هما: العمل والمحافظة على بقاء المجموعة . ولهذا فإن مسؤولية العمل الرسمي يتولاها قائد يركز على انجاز الأهداف الرسمية.**

**5ـ الحجم:**

**نظرا لأن تبادل العلاقات الشخصية بين الأعضاء في الجماعة هو أساس التنظيم غير الرسمي فإن الجماعة تبدأ عادة بعدد قليل من الأعضاء حتى يستطيعوا أن يتفاعلوا ويندمجوا في الجماعة بصورة كبيرة.**

**س/ عدد القيم الإيجابية لقيم التنظيم غير الرسمي ؟**

**ج/ لا شك أن التنظيم غير الرسمي مصدر للعديد من القيم الإيجابية التي تستطيع أن تساهم في زيادة فاعلية المشروعات.**

**1ـ تسهيل إنجاز العمل:**

**من المشكوك في أن أي مدير يمكن أن يتصور أن لا بد أن يصر على الموافقة مقدما على كل حركة أو كلمة تصدر من المرؤوس.**

**2ـ تخفيف عيوب التنظيم الرسمي:**

**يستطيع التنظيم غير الرسمي سد الثغرات التي تظهر من خلال تطبيق قواعد التنظيم الرسمي.**

**3ـ امتداد نطاق الأشراف الفعال:**

**تعتبر قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم من العوامل التي تساعد على فاعلية نطاق الأشراف.**

**4ـ التعويض عن مخالفة مبادئ التنظيم الرسمي:**

**تؤثر عمليات تطوير العلاقات غير الرسمية على فاعلية بعض المبادئ التقليدية للتنظيم الرسمي.**

**5ـ زيادة قنوات الاتصال:**

**فالتنظيم غير الرسمي يزود المشروع بقنوات اتصال إضافية فبالنسبة لبعض المديرين التقليديين فإن قنوات أو شبكة نقل الشائعات تكون عائقا لا بد من القضاء عليه لا مكان السيطرة والتحكم في عملية الاتصالات من خلال قنوات الاتصال الرسمية.**

**6ـ المساهمة في التدعيم العاطفي:**

**إن أكثر من نصف الاستقالات الاختيارية تقدم من العاملين خلال الستة أشهر الأولى من الخدمة في المشروع.**

**7ـ زيادة فاعلية الإدارة: إن إدراك طبيعة وتأثير التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة.**

**س/ عدد سلبيات التنظيم غير الرسمي ؟**

**ج/ 1ـ العمل ضد التنظيم الرسمي:**

**من الواضح لمعظم المديرين أن الأفراد والجماعات يستطيعون وأحيانا ويعملون ضد أهداف التنظيم الرسمي للمشروع.**

**2ـ تقليل عمليات التنقل بين الأفراد:**

**يؤدي تماسك الجماعات الاجتماعية في المشروع إلى التعاون بين أعضائها وتقوية دوافعهم للعمل وقبول أهداف التنظيم الرسمي. ويخلقهذا الوضع مشكلة صعوبة نقل الأفراد من مواقعهم الحالية التي ينتمون فيها إلى جماعات تعمل بفاعلية لصالح المشروع.**

**3ـ زيادة التكاليف:**

**قد تعبر جماعات العمل غير الرسمية عن بعض مشاعرها التي ينتج عنها بعض الأنشطة والتفاعلات التي تأخذ شكل الشائعات إطالة فترات الراحة والخشونة في المعاملة وغيرها.**

**الفصل الثاني عشر : مقومات التوجية .**

**س/ ماهي الأدوات التي تستخدم في التوجيه ؟**

**ج/ 1ـ عملية اصداء الأوامر اللازمة.**

**2ـ عملية حفز هؤلاء العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر المذكورة.**

**س/ تحدث عن إصدار الأوامر ؟**

**ج/ لكي يمارس المديرون وظيفة التوجيه بعناية وكفاءة وجب عليهم الإلمام التام بخصائص الأوامر الجيدة وكذا بالمبادئ اللازم اتباعها عند إلمام هذه الأوامر.**

**وتأخذ الأوامر صور التوجيهات التي تصدر أو التعليمات التي تعطى أو الإرشادات التي توجد من أجل إنجاز عمل معين سواء من ناحية هذا العمل أو من ناحية سبل أدائه.**

**والأمر هو الأداة الرئيسية في وظيفة التوجيه.**

**س/ عدد خصائص الأوامر الجيدة ؟**

**ج/ 1ـ يجب أن يرتبط الأمر بمقتضيات ومتطلبات الموقف القائم وأن يتعلق بها.**

**2ـ يجب أن تكون الأوامر معقولة ومستساغة.**

**3ـ يجب أن يكون الأمر كاملا ولكن دون تفصيل زائد.**

**4ـ يجب أن يكون الأمر واضحا وموجزا حتى يسهل على المرؤوس فهمه واستيعابه.**

**5ـ يجب أن تحدث طريقة إلقاء الأمر على الموافقة عليه.**

**ويبتعد عن الزهو أو المفاخرة بالسلطة في كل كلمة يقولها أو فعل يفعله.**

**6ـ يفضل أن يكون الأمر في صيغة الاقتراح أو التوصية.**

**7ـ من المرغوب فيه عند إصدار الأمر أن يقوم الرئيس الأمر بتفسير الأسباب الداعية إلى ذلك.**

**س/ تحدث عن وحدة التوجيه وإصدار الأمر ؟**

**ج/ والمقصود بوحدة التوجيه هو أن يحقق التنظيم نظرية الإشراف المباشر بمعنى أن يخضع المرءوس لإشراف مشرف واحد يتولى توجيهه التوجيه العلمي السليم حتى يتسنى القضاء على مشكلات الرئاسة المتعددة.**

**كما أن المقصود بوحدة إصدار الأوامر هو أن يتلقى المرؤوس كافة الأوامر والتوجيهات والتعليمات من رئيس واحد.**

**وطبقا لوحدة التوجيه واصدار الأوامر يكون من واجب المدير التنفيذي في المشروع العمل على توحيد الأهداف والربط بين مجهودات المرءوسين مع تحقيق التعاون التام بينهم بغية بلوغ هذه الأهداف.**

**الفصل الثالث عشر : الحوافز .**

**س/ تحدث عن الحوافز ؟**

**ج/ هي التي تحرك دوافع الإنسان نحوسلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق له أهدافه أو رغباته.**

**س/ الحوافز المساعدة أو الإضافية يجب توفر نقاط عند اختيارها واقرارها ؟**

**ج/ 1ـ عدالة الحافز وكفايته.**

**2ـ سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز.**

**3ـ ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.**

**4ـ اقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.**

**5ـ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.**

**6ـ أن تأخذ شكل الاستمرار في الانتظام في أدائها.**

**7ـ ارتباطها ارتباطا مباشرا ووثيقا برسالة أو أهداف المنظمة.**

**8ـ ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل.**

**س/ عدد أنواع الحوافز ؟**

**ج/وقد تكون الحوافز مادية ( ملموسة )**

**كالمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح وبدل الانتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية**

**وقد تكون الحوافز معنوية ( غير مادية ) أو ملموسة**

**كعبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضاء النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات.**

**ـ ومن ناحية أخرى فقد تكون الحوافز إيجابية.**

**وهو موضوع الدراسة في هذا الباب وقد تكون الحوافز سلبية وهي التي تشير إلى أنواع التهديد أو العقاب وهذا النوع يشير أساسا إلى سياسة التأدي في المنظمة. وكما يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز اقتصادية وحوافز اجتماعية وحوافز نفسية وحوافز سياسية.**

**ـ كما يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية مباشرة وأخرى مادية غير مباشرة**

**وهي ما يطلق عليها بالحوافز العينية ويطلق على هذه الأخيرة أحيانا المزايا الإضافية هذا بالإضافة إلى الحوافز غير المادية أو المعنوية.**

**ملاحظه:**

**الحافز الأساسي: الراتب في العمل.**

**الحافز المساعد: الأوفرتايم.**

**س/ تحدث عن النظرة الكلاسيكية ؟**

**ج/ نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها فردريك تيلور.**

**على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات العاملة وإن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله ( أجره ).**

**س/ تتلخص الأساليب العلمية التي أشار بها تيلور في النظرية الكلاسيكية لعدة نقاط عددها ؟  
ج/ 1ـ دراسة وإيجاد أسهل الطرق وأسرعها ( دراسة الوقت وطريقة الأداء ) لإنجاز العمل أو وحدة العمل التي يؤديها العامل.**

**2ـ امداد العامل بالمعدات والأدوات الحديثة اللازمة لتمكينه من إنتاج ما هو مطلوب في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة.**

**3ـ تدريب العامل على استعمال هذه المعدات أو تلك الأدوات وكيفية أداء العمل بالأساليب المحددة.**

**4ـ تطبيق الحوافز المالية في حالة زيادة الإنتاج طبقا لما سبق شرحه.**

**س/ تحدث عن نظرية الحاجات ؟**

**ج/ أسس هذه النظرية وطور أبعادها ماسلو يعتقد أن هناك خمس حاجات للإنسان بصفة عامة وهي:**

**1ـ تحقيق الذات.**

**2ـ التقدير.**

**3ـ الاجتماعية.**

**4ـ الأمن.**

**5ـ الحاجات الفسيولوجية.**

**الفصل الرابع عشر : القياده .**

**س/ من أدوات التوجيه؟**

**ج/1ـ إصدار الأوامر.**

**2ـ تحفيز الأفراد.**

**س/ ما معنى القائد ؟**

**ج/ كما يتطلب عمل القائ القدرة على التأثير في المرؤوسين لحملهم على القيام بعمل معين وعلى تجميع الجهود وتنسيقها وتوجيهها بما يكفل تحقيق هدف واحد ومحدد سلفا .**

**والواقع أن كيفية التعامل مع الأنفس البشرية العاملة ليس بالأمر الهين اليسير على القائد دائما.**

**من السهل على القائد أداء مهامه إذا ما توفرت الثقة الكاملة وتبولت بينه وبين مرؤوسيه.**

**س/ عدد السببين الرئيسين في أهمية القيادة ؟**

**ج/ 1ـ أهمية العنصر البشري في الإدارة.**

**2ـ أهمية عنصر العمل في الإنتاج.**

**س/ تحدث عن القيادة ؟**

**ج/ تعرف القيادة بأنها عملية إرشاد وتوجيه المرؤوسين في أعمالهم وهي تتطلب بهذا المعنى نوعا معينا من السلوك الهادف والقدرة اختيار أفضل الأهداف وتحديد معالمها.**

**س/ تحدث عن القيادة والقدرة الإدارية ؟**

**ج/ فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله الإداري بإتقان وكفاءة لنظم العمل.**

**الواقع أن السلوك القيادي أهم معنى وأوسع نشاطا من السلوك الإداري.**

**س/ عدد أنواع القيادة ؟**

**ج/ 1ـ القيادة الأوتقراطية والقيادة الديموقراطية:**

**2ـ القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:**

**ج/ 1ـ القيادة الأوتقراطية والقيادة الديموقراطية:**

**والقائد الاستبدادي هو الذي يحمل الآخرين على العمل وفقا لإدارته مستخدما في ذلك وسائل غير مشروعة ومستعينا بأسلحة التخويف والوعيد والتهديد بتوقيع الجزاء وغير ذلك من صور البطش العنيف سواء كان ذلك سافرا أو مقنعا.**

**أما القيادة الديموقراطية فعملها مخالف تماما لعمل القيادة التعسفية إذ أن من سماتها اتباع أساليب المشورة وأخذ الرأي والإقناع وجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل مع إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.**

**2ـ القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:**

**ويعتبر القائد المعين هو النوع الشائع في المشروعات فهو لا يمارس أعماله بين أفراد الجماعة العاملة كما أن هذه الجماعة لا تقوم باختياره أو تعيينه وإنما يقوم بذلك أصحاب المشروع.**

**س/ يمكن تلخيص الدور الذي يقوم به القائد المعين في عدة نقاط عددها ؟**

**ج/ 1ـ إرشاد مرؤوسيه عن خير السبل اللازمة لا تجاز الأعمال المطلوبة منهم وتشجيعهم على اتقانها.**

**2ـ تنمية حب الولاء والاخلاص للمشروع فيهم بهدف كسب تأييدهم وتحقيق تعاونهم.**

**3ـ العمل على تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة في العمل.**

**س/ تحدث عن وظائف القيادة ؟**

**ج/ ولكي يتيسر للقائد الماهر النهوض بمثل هذه التبعات يجب عليه أن يحدد الأهداف الواضحة ويرسم السياسات السليمة ويضع الخطط الملائمة لحسن سير العمل في المشروع ويضمن نجاحها وبقائها كما عليه أن يكون مثلا طيبا يحتذى به في العمل والخلق وأن يحرص على تعيين أصلح العاملين فيما يناسبهم من أعمال وأن يعمل دائما على تنمية قدراتهم ورفع مستوى أدائهم وتحسين أحوالهم المعيشية والمادية منها والاجتماعية ذلك عن طريق الإرشاد والتوجيه والتدريب والإشراف والرقابة وتوفير أسباب الرعاية المختلفة**

**س/ عدد مشكلات القيادة ؟**

**ج/ 1ـ الإلمام بالمعرفة القيادية .**

**2ـ توفير القادة المهرة:**

**ويعتبر التدريب أحد الوسائل الهامة في إعداد هؤلاء القادة فنيا.**

**3ـ الاستفادة من الخبرات الموجودة:**

**إن من مشكلات الإدارة الحديثة عدم القدرة على الاستفادة من الخبرات القيادية الموجودة فعلا في المشروعات من بين أفراد قواها العاملة فكثيرا ما يوجد من بين المرؤوسين من يتمتع يقدرات قيادية نادرة.**

**س/ تحدث عن دوافع العمل ؟**

**ج/ يرتكز مفهوم الدوافع في المنظمات عامة على ثلاثة دعائم أساسية تتمثل الدعامة الأولى في ضرورة فهم طبيعة الإنسان وتشير الدعامة الثانية إلى فهم ودراسة السلوك الإنساني وتتمثل الدعامة الثالثة في ضرورة التوصل إلى معرفة وتحديد حاجات الإنسان ورغباته وميوله.**

**س/ تحدث عن السلوك الإنساني ؟**

**ج/ وخلق هذه القدرة أو تنميتها لدى المديرين يتمثل في ضرورة الإلمام بالدوافع أو الحوافز أو الحاجات البشرية التي تؤدي إلى تكوين السلوك المرغوب فيه في وقت معين.**

**ولا شك أن هناك صلة وثيقة بين دوافع الإنسان وإشباع رغباته أو حاجاته . فالدوافع تدفعه إلى سلوك وتصرف معين.**

**الفصل الخامس عشر : الاتصال .**

**س/ عرف الاتصالات ؟**

**ج/ بأنها نقل معلومات محددة ومفهومة من شخص إلى آخر ومن ثم فهي تتضمن قيام فرد بنقل هذه المعلومات بهدف توصيلها إلى فرد آخر بطريقة مفهومة حتى يتمكن هذا الأخير من تنفيذ مضمونها بالطريقة المطلوبة.**

**س/ ما هي وظائف الإدارة ؟**

**ج/ 1ـ إبلاغ الرسالة إلى الجانب الآخر:**

**وهذا يعني أن يحدث تفاعل بين شخصين عن طريق قيام الأول بنقل رسالة إلى الثاني تحمل كلمات معينة أو معاني محددة أو أرقاما أو رموزا إلى غير ذلك مما أشرنا إليه في مفهوم الاتصال .**

**ولكي تكون الرسالة إيجابية ومحققة للغرض منها يتعين أن يكون مرسل هذه الرسالة على دراية تامة بقدرات الطرف الآخر على استيعاب فحوى الرسالة ومعناها والمطلوب منها والهدف الذي يجب تحقيقه عند وضعها موضع التنفيذ . ومن ثم فإن على مرسل الرسالة أن يختار الكلمات المناسبة وأن يضعها في مكانها المناسب وأن ينقلها في الوقت المناسب وبالقدر المطلوب.**

**2ـ الإقناع:**

**وهذا يعني أن يقوم الفرد المرسل للمعلومات بإقناع أو جث أو استمالة الفرد الآخر على وضع فحوى أو مضمون هذه المعلومات موضع التنفيذ بالأسلوب أو بالطريقة التي تحقق للإدارة هدفها أو أهدافها .**

**وهذا بمعنى أن يكون المطلوب تنفيذه محددا ومفهوما ومن الممكن وضعه في موضع التنفيذ.**

**3ـ المبادرة لتنفيذ المطلوب:**

**وهذا يعني أن الغرض من الاتصال يتمثل في النهاية في تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة.**

**س/ تحدث عن عملية الاتصال ؟**

**ج/ تتكون عملية الاتصالات في المشروعات أو المنظمات من عدة عناصر أو مقومات يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا متلازما أو عضويا.**

**ويمكن حصر هذه العناصر أو تلك المقومات ستة هي:**

**1ـ التفكير أو الإدراك بوجود أمر أو شيء يتعين نقله إلى شخص آخر.**

**2ـ تحويل هذا الأمر أو ذاك الشيء إلى كلمات أو رموز أو أشكال .**

**3ـ نقل هذه الكلمات أو تلك الرموز أو الأشكال إلى شخص آخر.**

**4ـ استقبال الطرف الآخر لهذه الكلمات أو الرموز أو الأشكال.**

**5ـ ترجمة هذا الطرف الأخير لفهم وتفسير هذه الكلمات أو الرموز أو الأشكال كخطوة للاستجابة لوضعها موضع التنفيذ .**

**6ـ الاستجابة من هذا الطرف إلأى تنفيذ المطلوب.**

**س/ تحدث عن قنوات الاتصال ؟**

**ج/ وتطبيقا لما تقدم فإن قنوات الاتصال تتضمن من الناحية التطبيقية مسارين مختلفين:**

**الأول ويمثل في المسار الرسمي وهو ما يطلق عليه نظام الاتصال الرسمي.**

**والثاني: وهو نظام الاتصال غير الرسمي.**

**ومفهوم الاتصال الرسمي يعني الخطوط أو القنوات أو المسارات التي رسمتها المنظمة وأعلنتها باعتبارها خطوط أو قنوات أو مسارات رسمية للاتصالات ليسير عليها ويسلكها ويتبع خطوطها كافة العاملين الذين يعملون عبر مستوياتها الإدارية هذه الاتصالات الرسمية يعني أن يسلك الموظف سلوكا يتفوق ومسارات هذه الاتصالات وأن يتصرف في حدودها وأن يتقيد بقيودها ويرتبط بأبعادها . وهذه يعني أن هناك خطوطا للسلطة والمسئولية وخطوطا للواجبات ومسارات للقيام بأعباء ومتطلبات الوظائف.**

**أما مفهوم الاتصالات غير الرسمية فهو يشير إلى تلك العلاقات أو الاتصالات أو الصلات التي تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة أو في أحد ادارتها ارتكازا على أن الإنسان اجتماعي بطبعه ومن ثم فهو يميل إلى تكوين علاقات واتصالات مع غيره من الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية.**

**س/ تحدث عن معوقات الاتصال ؟**

**ج/ ويمكن حصر هذه المعوقات في عوامل ثلاثة:**

**أولا: المعوقات المادية أو الطبيعية:**

**والضوضاء في مكان العمل وكافة المعوقات المادية أو الطبيعية التي تفرضها الظروف البيئية في العمل.**

**ثانيا: المعوقات النفسية:**

**ثالثا: المعوقات اللغوية:**

**وتتمثل في الصعوبة اللغوية أو الصعوبة الخاصة بالمعاني التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل ومن ثم يترتب على ذلك عدم قدرة المستقبل على فهم وتنفيذ العمل في الرسالة وتحقيق النتائج منها.. وفي هذه الحالة يتضح عدم توافر المقدرة لدى المرسل على وضع اللفظ المناسب في مكانه المناسب عن طريق اختيار الأسلوب اللفظي المعبر والسهل في نقل رسالته.**

**س/ عدد مقومات الاتصال الفعال ؟**

**ج/ 1ـ إيمان الإدارة العليا وقدرتها على خلق نظام اتصالات يغطي بقنواته المستويات الإدارية المختلفة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وكذلك يغطي بقنواته المستويات الأفقية.**

**2ـ توفير نظام للمعلومات يضمن تدفق واستمرارية وكفاية المعلومات والبيانات المطلوب نقلها بطريقة سهلة وميسرة ومفهومه.**

**3ـ دقة المعلومات التي يتطلب الأمر تقلها من فرد إلى آخر.**

**4ـ اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات.**

**الفصل السادس عشر: اسس الرقابة .**

**س/ تحدث عن مفهوم الرقابة ؟**

**ج/ الرقابة هي جوهر عملية الإدارة تحتاجها كل المشروعات للتأكد أن الخطط قد نفذت وإن النتائج المرغوبة قد تحققت.**

**تعريف الرقابة بأنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. وعلى هذا فهي وظيفة كل مدير من رئيس المشروع إلى الملاحظة.**

**وهناك عنصران هامان يجب توافرهما قبل أن يضع المدير أي نظام للرقابة**

**وهما التخطيط والتنظيم.**

**فمن الواضح أن الرقابة يجب أن تؤسس على الخطط.**

**وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط كلما زادت فاعلية الرقابة.**

**س/ عدد خطوات الرقابة ؟**

**ج/ 1ـ وضع المعايير.**

**2ـ قياس الأداء.**

**3ـ اتخاذ الاجراءات التصحيحية.**

**س/ عرف المعيار ؟ وتحدث عنه ؟**

**ج/ والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه.**

**وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج والأرباح المكتسبة والمصاريف المستحقة ومعدل الإنتاج المرفوض وعدد شكاوي العملاء ونسبة الغياب والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء.**

**س/ عدد أقسام معايير الأداء ؟**

**ج/ 1ـ المعايير الكمية:**

**وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود والوقت والنسب والأوزان والمسافة وغيرها وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.**

**2ـ المعايير النوعية:  
 من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت والأوزان والنسب والنقود وغيرها من المقاييس الرقمية والمعايير النوعية هي معايير شخصية.**

**ويميل الناس إلى التفكير في أن المشروع الذي يتميز أعلى درجة من المعايير الكلية يعتبر من أحسن المشروعات.**

**س/ عدد بعض المعايير الكمية ؟**

**ج/ 1ـ معايير الوقت:**

**فقد تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة.**

**2ـ معايير التكلفة:**

**وتبين كمية النقود التي يجب صرفها لأداء نشاط معين.**

**3ـ معايير الإيراد:**

**وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التي يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة.**

**4ـ البيانات التاريخية:**

**يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة في الماضي كأسس لتقدير مستوى الأداء في المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضي 100 ألف درهم فيمكن للإدارة أن تضع هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفيضه بنسبة معينة في ضوء ظروف المستقبل.**

**5ـ حصة السوق:**

**تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلي التي يمكن أن تحصل عليها.**

**6ـ الانتاجية:**

**معايير الانتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة في المشروع فمعايير قياس انتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال يوم.**

**7ـ العائد على الاستثمار:**

**وهو معيار يمثل نسبة الدخل الصافي للربح إلى رأس المال المستثمر.**

**8ـ والربحية:**

**بينما بين العائد على الاستثمار نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المستثمر.**

**س/ عدد بعض العوامل التي يجب على إدارة أي مشروع أن يضعها في اعتبارها عند اتخاذ قراره حول المعيار ؟**

**ج/ 1ـ عوامل الطلب:**

**يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل الطلب للتعرف على الحجم الكلي للسوق.**

**2ـ عوامل المنافسة:**

**يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مكستوى الجودة الذي يبدو أكثر حساسية في مواجهة المستهلكين.**

**3ـ عوامل الموارد:**

**وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنتج يجب على الإدارة تحليل موارد المشروع ومعرفة مستوى الخبرة وكمية النقود المتاحة.**

**4ـ عوامل التكلفة:**

**فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة.**

**س/ وعند الاختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية ؟**

**ج/ 1ـ وضع المعايير عند مستويات مناسبة:**

**والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس.**

**وهي تستخدم هنا لتعني المستوى المقبول الممكن الوصول إليه في ضوء الظروف المتاحة.**

**2ـ اختيار عدد مقبول من المعايير:**

**يوجه النقد غالبا إلى المعايير لأنها تتطلب عملا إضافيا .**

**فقد يشكو المديرون أن زيادة عدد المعايير تعني مزيدا من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التي تعوق مباشرتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة.**

**3ـ عدم فرض المعايير على الأفراد:**

**لا يريد كثير من الأفراد فرض المعايير عليهم بدون أخذ رأيهم مسبقا , فالمشاركة في وضع المعايير تعتبر أحد الوسائل الهامة التي تؤدي إلى قبول الأفراد لهذه المعايير.**

**4ـ توضيح المعايير للأفراد بدقة:**

**فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوى الأداء المتوقع منهم.**

**5ـ شرح أسباب وضع المعايير:**

**يكون الأفراد أكثر استعدادا لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها.**

**6ـ تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء:**

**فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فإنه يجب تحفيز وتشجيع الأفراد على الرغبة في أداء أعلى من المستوى المطلوب.**

**7ـ تعديل المعايير عند الحاجة :**

**يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصفة دورية عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية.**

**س/ تحدث عن قياس الأداء ؟**

**ج/ والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الآداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعيار فمعيار الأداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولى لا يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلي. فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره 10 درهم فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الانتاج.**

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

**والأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة**

**مثل أدوات القياس الهندسية والعينات , سجلات الأداء , الملاحظة الشخصية , ومستوى القبول.**

**ـ أدوات القياس الهندسية:**

**وقد طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والإلكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة وجودة المنتج.**

**ـ العينات :**

**يهدف عادة أسلوب أخذ العينات إلى قياس الجودة وفي المشروعات الكبيرة تخصص ادارة أو قسم منفصل لمراقبة جودة المنتجات مثل الأدوية والألبان ومشتقات البترول وتؤخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد ندى مطابقتها لمواصفات الجودة ( المعيار ) ومدى الانحراف إذا وجد.**

**وكلما زاد حجم العينات كلما قل احتمال الخطأ إلا أن زيادة حجم العينات يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة التكاليف ولذلك يجب على الإدارة إيجاد التوازن بينهما.**

**ـ سجلات الأداء:**

**وتحتوي عادة على البيانات الخاصة التي تم تسجيلها عن الاداء أو الانتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الانتاجية والمخزون.**

**ـ الملاحظة الشخصية:**

**ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتأكد أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعة. وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى ملاحظة غير رسمية وملاحظة رسمية.**

**ـ مستوى الرضاء.**

**س/ أساليب قياس الأداء يمكن أن تكون فعالة إذا روعيت عدة عوامل عددها ؟**

**ج/ 1ـ التكاليف:**

**فقياس الأداء بالنسبة لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة منه.**

**2ـ الوقت:**

**فالتأخير في قياس الأداء يؤدي إلى التأخير في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها,**

**3ـ الدقة:**

**فعدم الدقة في قياس الأداء يؤدي إلى أخطاء في الاجراءات التصحيحية.**

**4ـ التنظيم:**

**بقدر الإمكان فإن المعلومات لقياس الأداء يجب تجميعها وتوزيعها بصورة منظمة.**

**س/ تحدث عن الاجراءات التصحيحية ؟**

**ج/ وهي الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءا كبيرا من زظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء العمل.**

**فالرقابة عن طريق معلومات التغذية الأمامية تركز على مدخلات النظام إالى العملية التشغيلية أو الانتاجية للتأكد من مطابقة المدخلات للخطة الموضوعة ( المعيار ).**

**فإذا وجد أن المدخلات أو ربما العملية التشغيلية لا تتطابق فيجب تغييرها لكي تتأكد من الحصول على النتائج أو المخرجات المطلوبة .**

**بينما الرقابة عن طريق معلومات التغذية العكسية تركز على قياس مخرجات النظام أو نتائجه ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في المدخلات أو العملية التشغيلية. مقارنة بين طبيعة الرقابة بالتغذية العكسية والتغذية الأمامية فالتغذية الأمامية تقوم بتصحيح المدخلات أو العملية التشغيلية قبل أن تتأثر المخرجات أو النتائج المرغوبة.**

**س/ تحدث عن الرقابة الرسمية والاجتماعية والذاتية ؟**

**ج/ وقواعد الرقابة الرسمية قد أعدت وصممت بمعرفة الإدارة. والاتجاه العام لهذه الرقابة يشق من أهداف وخطط المشروع.**

**فالمعايير تشتق من الأهداف الموضوعة في مجالات مثل الربح وحصة السوق والنمو وتخفيض التكالف وقياس الأداء يتم من خلال وسائل مثل الميزانية وتقارير التكاليف والإدارة بالأهداف .**

**واتخاذ الاجراء المناسب قد يكون عن طريق نظام الحوافز الإيجابية مثل المديح والترقية وزيادة الأجر.**

**وبرغم أن الرقابة الاجتماعية لا يتم إقرارها بمعرفة التنظيم الرسمي إلا أنها غالبا ما يكون لها تأثير قوي في توجيه السلوك إلى الاتجاه المرغوب من المجموعات غير الرسمية.**

**والاتجاه العام للرقابة الاجتماعية ينبع من الالتزام المتبادل بين الأعضاء.**

**وبينما تأتي الرقابة الاجتماعية من مصادر خارجية فإن الرقابة الذاتية تأتي من الداخل .**

**والاعتماد على هذا النمط من الرقابة هو أساس نظام الحوافز الداخلية. والاتجاه العام للرقابة الذاتية يأتي من التزام الفرد لأهدافه الشخصية وطوحاته.**

**الفصل السابع عشر : ادوات الرقابه .**

**س/ عدد أدوات الرقابة ؟**

**ج/ نتناول في هذا الفصل بعض أدوات الرقابة الشائعة الاستخدام في المشروعات وهي:**

**1ـ الموازنات والقوائم المالية.**

**2ـ تحليل النسب.**

**3ـ تحليل التعادل**

**4ـ مراقبة المخزون**

**5ـ نظام اللوجستكس**

**6ـ خريطة جانت**

**7ـ خرائط مراقبة الجودة**

**8ـ برنامج تطوير المنتج**

**9ـ محاسبة الأصل البشري**

**10ـ المراجعة**

**11ـ ونظم المعلومات الإدارية.**

**س/ تحدث عن الموازنة والقوائم المالية ؟**

**ج/ تعتبر الموازنة أداة هامة لكل من التخطيط والرقابة ( انظر الفصل الرابع ).**

**والموازنة تبين ما هي كمية النقود التي سيتم صرفها أو الحصول عليها لفترة زمنية مستقبلية**

**( شهر , ثلاثة أشهر , ستة شهور , سنة ) وفي نهاية تلك الفترة فإن الدخل أو المصروف الفعلي يقاس ويتم مقارنته بالأرقام التقديرية التي وضعت كخطة في أول الفترة.**

**وبهذه الطريقة يمكن اكتشاف أي انحراف عن المعيار وتحليله لمعرفة أسبابه ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي.فإن الإدارة تضطر إلى تخصيص الموارد النادرة من الأموال المتاحة على أنشطة المشروع.**

**وكأداة للرقابة فإن الموازنة تقدم معايير جاهزة وقابلة للقياس يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعاير المرغوبة. فموازنة المصروفات التشغيلية الفعلية قد تزيد أو لا تزيد عن التقديرية.**

**وتضم القوائم المالية:**

**حساب الأرباح والخسائر , الميزانية العمومية , التدفقات النقدية.**

**# مقارنة بين الأرقام التقديرية والنتائج الفعلية #**

**ويلاحظ أن قائمة نتائج الأعمال في الجدول السابق تعبر عن مدى نجاح المشروع في تحقيق أرباح خلال العام السابق.**

**وتتكون قائمة نتائج الأعمال من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:**

**1ـ الإيراد الناتج من المبيعات الكلية خلال العام السابق.**

**2ـ المصروفات التي تحملها المشروع مثل تكلفة البضاعة المباعة مواد وعمالة مباشرة والاستهلاك ورواتب الإداريين وغيرها.**

**3ـ الربح الصافي الناتج من العمليات بعد خصم الضريبة.**

**كما تستخدم الإدارة (( الميزانية العمومية أو الرئيسية )) للمشروع كأداة للرقابة وتوضح الميزانية المركز المالي للمشروع ككل في تاريخ معين .**

**وتضم الميزانية العمومية ثلاثة أقسام رئيسية وهي:**

**أصول المشروع , التزاماته , حق الملكية.**

**فالأصول تقسم عادة إلى أصول متداولة أو أصول ثابتة.**

**والأصول المتداولة اي الأصول المتوقع تحويلها إلى نقدية بيعها أو استهلاكا خلال عام ومثال ذلك: النقدية , المخزون , الحسابات المدينة ( المديونية ) وأوراق القبض.**

**وبالعكس فإن الأصول الثابتة تعتبر طويلة الأجل وتزود المشروع بمنافعها خلال فترات ممتدة مثل الأرض , المباني , والآلات , أما الخصوم فهي التزامات مستحقة للآخرين من المشروع وتنقسم أيضا إلى خصوم متداولة أو قصيرة الأجل وطويلة الأجل.**

**أما قائمة التدفقات النقدية فتقيس التدفقات النقدية الداخلة فقط والتدفقات النقدية الخارجة من المشروع. وبتحليل التدفقات النقدية تستطيع الإدارة أن تتنبأ بوضوح أكثر احتياجات المشروع من النقدية في المستقبل وكذلك الكفاءة الحالية لإدارة النقدية.**

**فإذا تبين أن هناك نقصا دوريا متوقعا في النقدية فيمكن للإدارة أن ترتب للحصول على قرض قبل ظهور النقص. ويمكن للإدارة أيضا تجنب بقاء نقدية أكثر من اللازم عند عدم الحاجة إليها لأنها تعتبر تعطيلا عن تشغيل الأموال.**

**س/ تحدث عن تحليل النسب ؟ وما هي فوائدها ؟**

**ج/ تحليل النسب عي إحدى الوسائل التي تستخدم في الرقابة المالية للمشروع.**

**من فوائد النسب:**

**توضح مدى سلامة الموقف المالي للمشروع بالنسبة للإدارة والملاك والمستثمرين المحتملين.**

**ونوجز فيما يلي امثلة للنسب المالية الشائعة الاستخدام ؟**

**نسبة التبادل = الاصول المتداولة ( نقدية + اوراق القبض + مديونية +مخزون )**

**الخصوم المتداولة ( أوراق الدفع + دائنون ).**

**ونقيس قدرة المشروع على سداد التزاماته قصيرة الأجل في موعدها دون صعوبات . فبنسبة تداول 1:2 ( الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة ) تعتبر نسبة مقبولة.**

**نسبة السيولة = الاصول سريعة التداول ( نقدية + اوراق قبض + مدينون )**

**الخصوم المتداولة.**

**ونقيس قدرة المشروع على سداد ديونه الجارية من النقدية ومن الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة ونسبة 1:1 تعتبر نسبة مقبولة نظرا لأن نقصها عن ذلك يؤدي إلى عدم مقدرة السيولة على سداد الالتزامات العاجلة.**

**معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة**

**متوسط المخزون بسعر التكلفة**

**وتقيس السرعة في بيع البضاعة ومدى تلاؤم المخزون مع حجم المبيعات ( أي ما إذا كان المخزون يتصف بالعجز أو الزيادة بالنسبة للمبيعات ) . فمعدل الدوران المنخفض يدل على أن المشروع يعاني من المغالاة في المخزون وتراكمه.**

**ويشير معدل الدوران المرتفع جدا إلى تحرك المخزون بسرعة كبيرة قد تعرض خطوط الانتاج إلى التوقف.**

**نسبة القروض إلى حق الملكية = مجموع القروض القصيرة والطويلة الاجل**

**مجموع حق الملكية**

**وتقيس مدى ما يساهم به الغير في تمويل المشروع بالنسبة لما يساهم به الملاك ويجب أن لا تزيد هذه النسبة عن 80%.**

**س/ تحدث عن تحليل التعادل ؟**

**ج/ ونقطة التعادل هي النقطة التي يتعادل عندها إيراد المبيعات الكلية مع التكلفة الكلية. فإذا كان مستوى المبيعات أعلى من نقطة التعادل فإن المشروع يحقق ربحا.**

**فتحليل التعادل البسيط يفترض التالي ؟**

**ـ إن جزءا من التكاليف يعتبر ثابتا بصرف النظر عن حجم المبيعات خلال فترة زمنية معينة.**

**ـ إن الجزء الآخر من التكاليف يزيد مع زيادة مستوى الانتاج.**

**ـ إن أسعار الوحدات المباعة ثابتة لا تتغير بصرف النظر عن حجم المبيعات.**

**فعند نقطة التعادل يكون:**

**الإيراد الكلي = التكلفة الكلية.**

**والإيراد الكلي = سعر بيع الوحدة ×عدد الوحدات المباعة.**

**والتكلفة الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.**

**التكاليف المتغيرة = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة ×عدد الوحدات.**

**اذن: سعر بيع الوحدة (س) ×عدد الوحدات (ص) = التكاليف الثابتة + (ث) + ( التكلفة المتغيرة للوحدة (م) × عدد الوحدات (ص).**

**اذن س × ص = ث ( م × ص ).**

**س× ص – م ×ص = ث**

**ص×( س- م ) = ث.**

**ص = ث**

**( س – م)**

**أي عدد الوحدات (ص) عند نقطة التعادل = التكاليف الثابتة تقسيم ( سعر بيع الوحدة (س) – التكلفة المتغيرة للوحدة (م).**

**س/ تحدث عن مخزون الرقابة ؟**

**ج/ يتكون المخزون عادة من المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة والبضاعة الجاهزة**

**( تامة الصنع ).**

**بالإضافة إلى تساوي تكلفة التخزين مع تكلفة أوامر الشراء عند المستوى الأدنى.**

**المعادلة الرياضية:**

**الكمية الاقتصادية للشراء = 2 عدد الوحدات المطلوبة خلال العام ( تكلفة أمر الشراء الواحد)**

**تكلفة التخزين للوحدة الواحدة**

**مثال: إذا فرض وإن الطلب السنوي على منتجات الشركة يصل إلى 3000 وحدة وإن تكلفة أمر الشراء الواحد 30 درهم وإن تكلفة التخزين للوحدة الواحدة 2 درهم فالمطلوب إيجاد**

1. **الكمية الاقتصادية للشراء. (ب) عدد أوامر الشراء خلال العام. (ج) متوسط المخزون ( د) تكاليف التخزين الكلية. ( هـ ) تكاليف أوامر الشرء الكلية.**

**(أ) الكمية الاقتصادية للشراء = 2 ( عدد الوحدات ) ( تكلفة أمر الشراء )**

**تكلفة الوحدة من المخزون**

**= 2x 3000 x 30**

**2**

**= 000’900 = 300 وحدة.**

**(ب) عدد أوامر الشراء خلال العام = عدد الوحدات المطلوبة خلال العام**

**الكمية الاقتصادية للشراء**

**= 3000 = عدد أوامر شراء**

**300 10**

**(ج) متوسط المخزون = الكمية الاقتصادية للشراء = 300 = 150 وحدة.**

**2 2**

**(د) تكاليف التخزين الكلية = متوسط المخزون x تكلفة الوحدة.**

**= 150 x 2 = 300 درهم.**

**(هـ) تكاليف أوامر الشراء الكلية = عدد أوامر الشراء x تكلفة أمر الشراء**

**= 10 x 30 = 300 درهم.**

**أي ان الكمية الاقتصادية للشراء وهي 300 وحدة قد تعادل عندها تكاليف التخزين مع تكاليف أوامر الشراء كما سبق شرحه.**

**س/ تحدث عن خريطة جانت ؟**

**ج/ وهي أيضا من الأدوات البسيطة التي تستخدمها الإدارة في تخطيط ومراقبة الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين . وتقوم فكرة الخريطة على أساس إظهار كلا من الوقت المخطط للعمل**

**( المعيار ) والوقت الفعلي الذي نفذ فيه العمل.**

**س/ تحدث عن خرائط مراقبة الجودة ؟**

**ج/ وهي من أدوات الرقابة المعروفة في مجال الإنتاج. فيمكن قياس جودة المنتج من عدة خصائص مثل البعد والحجم والمادة المركبة واللون .**

**ويوجد خريطة لمراقبة الجودة مصممة لتسهيل عملية مقارنة خصائص المنتج بعد قياسها بالمواصفات الموضوعة للجودة أصلا ( المعايير ).**

**س/ تحدث عن المراجعة الإدارية ؟**

**ج/ ويقصد بالمراجعة الإدارية تقييم كل أوجه نشاط المشروع لاكتشاف أخطاء الإدارة وتصحيحها.**

**ويطلق عليها أيضا : (( المراجعة الذاتية )) وتشمل:**

**1ـ عملية المراجعة تقييم مركز المشروع لتحديد وضعه الحالي.**

**2ـ الخطوة الثانية في المراجعة هي تقييم مركز المشروع في الصناعة سواء في الحاضر أو المستقبل.**

**الـفـهـرسـت والفصول المطلوبة**

**1ـ الفصل الاول : مقدمة في ادارة المشروع من كتاب اصول الادارة .**

**2ـ الفصل الثاني : المداخل الرئيسية لدراسة الادارة من كتاب اصول الادارة .**

**3ـ الفصل الثالث : المحيط الخارجي من كتاب اصول الادارة .**

**4ـ الفصل الرابع :التخطيط من كتاب اصول الادارة .**

**5ـ الفصل الخامس : اساليب التخطيط من كتاب اصول الادارة .**

**6ـ الفصل الثامن : اسس التنظيم الرسمي من كتاب اصول الادارة .**

**7ـ الفصل العاشر : التنظيم غير الرسمي من كتاب اصول الادارة .**

**8ـ الفصل الثاني عشر : التوجية من المذكرة مرجع عفيفي .**

**9ـ الفصل الثالث عشر : الحوافز من المذكرة مرجع عفيفي .**

**10ـ الفصل الرابع عشر : القيادة من المذكرة مرجع عفيفي .**

**11ـ الفصل الخامس عشر : الاتصال من المذكرة مرجع عفيفي .**

**12ـ الفصل السادس عشر: اسس الرقابة من كتاب اصول الادارة .**

**13ـ الفصل السابع عشر : ادوات الرقابة من كتاب اصول الادارة .**