

## إدارة مكتبية

### مبادئ إدارة الأعمال

١٦١ دار



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

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

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

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " مبادئ إدارة الاعمال " لمتدربي قسم " إدارة مكتبية " للكلديات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

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

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

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### الإدارة وماهيتها

الإدارة وماهيتها

**الجدارة :** معرفة الإدارة ووظيفتها .

**الأهداف :**

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

**مستوى الأداء المطلوب :** ٩٠٪ .

**الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة :** ساعتان .

**الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

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

**متطلبات الجدارة :** لا يوجد .

**مقدمة :**

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات والقطاعات الحكومية .  
والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استغلال الإمكانيات المادية والبشرية .

**تعريف الإدارة :**

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية ( بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ، ويقول رالف دافيز Ralph Davis " الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية " .  
ويعرف جون مي jone f.me الإدارة بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " .  
ويقول هنري فايول Henri fayol " إن معنى أن تدير هو أن تتبأ ، وتخطط ، وتنظم ، وتصدر الأوامر وتنسق ، وتراقب " .

**عناصر التعريف :**

١. تشير جميع التعاريف بشكل مباشر أو غير مباشر على ضرورة وجود هدف .
٢. عند تطبيق عملية الإدارة فإنه يتم التركيز على الجماعة وليس على الأفراد .
٣. التأكيد على أن الأعمال تتم عن طريق الآخرين وليس عن طريق الإدارة .
٤. التأكيد على عملية التنبؤ لمواجهة الأحداث المستقبلية .

**أهمية دراسة الإدارة :**

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف .  
ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل .

برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥ م حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

### هل الإدارة علم أم مهنة أم فن :

**أولاً علم الإدارة :** العلم مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل . ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن الإدارة ليست بالعلم مقارنة بعلم الكيمياء والفيزياء ..... مثلاً . ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها أن هذا العلم يعد حديثاً نسبياً وأيضاً من الصعب بمكان القيام بتجارب معملية في ميدان الإدارة والتحكم فيها لأنها تتعلق بالعنصر البشري .

### ثانياً الإدارة كمهنة :

هل الإدارة مهنة؟ هذا يتوقف على تعريف المهنة فلو أخذنا في الاعتبار أن المهنة عمل يتطلب الحصول على شهادة مثل الطب والقانون فطبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة . ولكن لو اعتبرناها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين فإنها تعتبر مهنة .

### فن الإدارة :

لو أخذنا تعريف الفن فإن معناه أن تصل إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة ونجد كثيراً من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الصفات الريانية التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص وهم قلة إذا نصل إلى نتيجة أن الإدارة فيها محوران في النقاش أساسيان فالفريق الأول يصر على أن الإدارة فن وليست علم ويستشهدون لذلك بالكثير من رجال الأعمال الموجودين في المملكة العربية السعودية الذين حققوا نجاحات باهرة بدون استخدام العلم .

الفريق الآخر الذي يصر على أن الإدارة علم له أسس وقواعد ومبادئ وأصول يستشهد أيضاً بأن رجال الأعمال الذين درسوا واعتمدوا تلك المبادئ حققوا نجاحات غير عادية وأسسوا شركات عالمية.

ومن وجهة نظرنا فإن الإدارة علم وفن في آن واحد . لو أخذنا رجال الأعمال في السعودية الذين حققوا نجاحاً باهراً إنما حققوه نتيجة امتلاكهم موهبة ريانية ولكن بعد التوسع في أعمالهم جميعهم استعانوا بخبراء في علم الإدارة وبالتالي طوروا أنشطتهم بشكل كبير جداً . وأيضاً بدون استخدام العلم في الإدارة فإن الكثير من الأعمال سوف تعتمد على طريقة التجربة والخطأ وهذا فيه استنزاف وطاقة مهددة للطاقات المادية والبشرية داخل المنظمة؛ إذا الإدارة علم وفن .

## نظريات الإدارة

أولا المدخل التقليدي : يتصف هذا المدخل بالعقلانية من خلال القناعة بأن هناك استجابة بين الرئيس والمرؤوس أو المستهلكين أو العملاء فيما يتعلق بالحوافز الاقتصادية وبالتالي يتصرفون على هذا الأساس.

وفيما يلي نعرض أهم الإسهامات بالنسبة للمدخل التقليدي :

١. **التنظيم البيروقراطي** : يعتبر ماكس ويبر Max weber من الكتاب الألمان الذين ساهموا

في تطوير الإدارة وفعاليتها من خلال نظرية البيروقراطية والتي من خلالها يتم التركيز على الهيكل التنظيمي من خلال تحديد السلطة والمسئولية وواجبات ومسؤوليات كل موظف بشكل واضح بوجود قواعد وإجراءات وأنظمة داخل المنظمة .

٢. **الإدارة العلمية** : ركزت الإدارة العلمية على الحوافز الاقتصادية لحث العاملين على أداء

أعمالهم ومن أهم العلماء الذين ساهموا فيها هم هنري فايول وفردريك تايلر وغيرهم . وسوف يتم التركيز على هنري فايول.

□ **هنري فايول Henry Fayal ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ م )** : يعتبر هنري فايول رجل أعمال فرنسي

وهو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة ولقد ظهرت أفكاره بشكل جلي في كتابه الشهير ( الإدارة العمومية والصناعية ) الذي صدر عام ١٩١٦ م وترجم إلى اللغة الإنجليزية عام ١٩٤٩ م .

وكان فايول يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبراته العملية الطويلة وقد قدم في كتابه لأول مرة تقسيمه لأنشطة المنشآت الصناعية وقسمها إلى ست مجموعات وهي (أنشطة فنية ، أنشطة تجارية ، أنشطه مالية ، أنشطة الضمان والوقاية ، أنشطة محاسبية ، أنشطة إدارية ) .

□ **مبادئ الإدارة لهنري فايول** : في الجزء الثاني من كتابه قدم هنري فايول أربعة عشر مبدأ

من مبادئ الإدارة والتي بحق تعتبر نقله هامة في مجال الإدارة وهذه المبادئ على النحو التالي :

- مبدأ تقسيم العمل : ويقصد به مبدأ التخصص والذي يؤدي إلى الكفاءة العالية في العمل .

- **السلطة** : أي منظمة تحتاج إلى سلطة لتنفيذ العمل المطلوب وتتكون السلطة من السلطة الرسمية والسلطة الشخصية .

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

**ثانياً: المدخل السلوكي** : أعتمد المدخل التقليدي على الجوانب المادية لزيادة الإنتاجية ولكن مع الوقت ظهر علماء آخرون ينادون بالتركيز على الجوانب الإنسانية لحث المرؤوسين على أداء أعمالهم ومن أبرز الدراسات والنظريات التالية

١. **تجارب هاوشرن** : أول من أبرز أفكار نظرية الإدارة السلوكية ألتون مايو وقد قام بدراسة تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل وفقاً للدراستين التاليتين:



□ **دراسات الإضاءة:** أجريت هذه الدراسة لتحديد أثر الإضاءة على الإنتاجية وقد قام بتقسيم الأفراد إلى مجموعتين مجموعة محل الدراسة ومجموعة ثانية محل الملاحظة حيث قام بدراسة أثر الإضاءة على الإنتاجية عن طريق مفتاح الإضاءة المقسم إلى سبع مستويات حيث لاحظ أنه في اليوم الأول كان مستوى الإضاءة عند رقم ( ١ ) فقام بتسجيل كمية الإنتاجية في اليوم الثاني كان مفتاح الإضاءة عند رقم ( ٢ ) فلاحظ زيادة في الإنتاجية واستمر قياس الإنتاجية وفي الزيادة في كل يوم إلى أن وصل إلى أعلى درجة في الإضاءة عند الرقم ( ٧ ) في الإضاءة ولكي يتأكد قام بالعمل بطريقة عكسية ( تخفيض الإضاءة درجة كل يوم ) إلى أن وصل في اليوم الأخير بمفتاح الإضاءة عند الرقم واحد ولكن لوحظ أن كمية الإنتاج زادت بأعلى درجاتها .

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

□ المدير الذي يتبع نظرية ( X ) يرى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لديهم الطموح الكافي نتيجة لذلك يرى أنهم يجب استخدام التهديد والعقاب والوعيد لتنفيذ الأعمال لأنهم يميلون إلى الانقياد وليس القيادة .

□ المدير الذي يتبع نظرية ( Y ) على العكس من نظرية X فإن المدير يرى مرؤوسيه يحبون العمل وعلى استعداد لتحمل المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية ولديهم قدرة عالية على الابتكار والإبداع .

**ثالثاً: المدخل الكمي :** يركز هذا المدخل على الأساليب الكمية لحل المشاكل الإدارية وصنع القرار ويمكن تقسيمه إلى ثلاث تقسيمات رئيسية:

١. **بحوث العمليات :** والغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية. مثال نفترض أن شركة صناعية تربح ١٠ ريال في الوحدة الواحدة من المنتج ( X١ ) و عشرين ريالاً من المنتج ( X٢ ) وبالتالي يظهر نموذج الربح بهذه الشركة على النحو التالي

$$y = 10 \cdot X_1 + 20 \cdot X_2$$

وتسمى هذه الدالة دالة الربحية والتي ترتبط بعدد الوحدات المباعة من ( X١ ) ، ( X٢ ) وبافتراض أنها باعت ألف وحدة من ( X١ ) وألفي وحدة من ( X٢ )

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

## ٢. إدارة العمليات :

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

## ٣. نظام المعلومات الإدارية : (Management Information system - MIS)

هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تزويد المديرين بالمعلومات ويحتوي على قاعدة بيانات في الغالب تكون مبرمجة في الحاسب الآلي ومدة الاحتياجات كل منشآه ومن خلال قاعدة البيانات فإن المعلومات البيانات تكون متوفرة لجميع المدراء التنفيذيين داخل المنشآة حتى يسرع ويسهل عملية اتخاذ القرارات .

### الأسئلة

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



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### أشكال الملكية في إدارة الأعمال

أشكال الملكية في إدارة الأعمال

٢

### الجدارة :

معرفة أشكال الملكية في مشروعات الأعمال .

### الأهداف :

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

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪.

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ساعتان .

### الوسائل المستخدمة :

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

متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيتها .

## أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

### مقدمة :

العقل والمنطق يرفضان أن تبني المشروعات على أفكار طارئة ، أو نزوات وقتية ، هل يمكن مثلاً أن نتصور نجاح مشروع لم يفكر فيه صاحبه إلا من زاوية أنه يحاكي به مشروعاً ناجحاً وقائماً بالفعل . ودون أن يسأل نفسه ما إذا كانت تتوفر لديه الإمكانيات والقدرات التي أدت إلى نجاح المشروع القائم ؟. وكم نشاهد في الحياة العملية منشآت تجارية تجاور بعضها البعض ، وتعمل في نشاط واحد ، ويستحوذ أحدها أو بعضها على معظم المعاملات وإقبال المستهلكين دون الأخرى . وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن أشكال الملكية في المشروعات العامة من خلال معرفة أساسها ومزايا وعيوب كل طريقة .

الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة . ويحدد الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير ، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين الملاك مساهمين أو شركاء ، أو بين رجال الإدارة والعاملين . وسنقوم في الصفحات التالية بدراسة أهم هذه الأشكال لمعرفة مزايا وعيوب كل منها لتكون أساساً للمقارنة عند الاختيار .

وأهم الأشكال التي يمكن اختيارها في الوقت الحاضر هي :

#### ١. المنشأة الفردية :

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

١. استقلالية كاملة في المشروع من قبل المالك .

٢. جميع الأرباح تعود على المالك .

٣. في الغالب تكاليف بدء النشاط تكون منخفضة .

### عيوب المنشأة الفردية :

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

### ٢. شركة التضامن :

شركة التضامن هي الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح . وتشبه هذه الشركة في مظهرها الأساسي المنشأة الفردية حيث إن كليهما ينص على المسؤولية غير المحدودة ولكن شركة التضامن تمثل توسعاً في المسؤولية الفردية ، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءة والخبرة والثروة . وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس المال يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق واسع .

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

### مميزات شركة التضامن :

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

### عيوب شركة التضامن :

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

### ٣. شركة التوصية البسيطة

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

### مميزات شركة التوصية البسيطة .

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

### عيوب شركة التوصية البسيطة :

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

### ٤. شركة التوصية بالأسهم

تعتبر شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال . وهي تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ، ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس مال الشركة . ويعهد بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر وتكون مسؤوليته غير محدودة



، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن . ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصي . فهنا يكون مركزه مشابهاً لمركز المساهم في الشركة المساهمة . فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو التنازل . أما في شركة التوصية البسيطة فقد رأينا من قبل أن الشريك الموصي يملك حصة في رأس المال بصفته الشخصية ، ولا يمكنه التصرف فيها بالبيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقي الشركاء .

### المميزات :

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

### العيوب :

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

### ٥. الشركة المساهمة :

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها ، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها . من ثم يمكنها أن تقاضى وتقاضى ، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها ، ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضاتها . ولا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين . بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية . وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية ، وكل حصة تسمى سهماً . وتتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها ، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتب فيه بالكامل وإلا كان مسئولاً عن الرصيد المتبقي . وللمساهمين الحق في تحويل أسهمهم أو بيعها في أي وقت حسب رغبته .

### متطلبات التأسيس :

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

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

#### المميزات :

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

#### العيوب :

١. نفقات تأسيس الشركة عالية جداً .
٢. رقابة المساهمين تكون بدرجة أقل .
٣. لا بد من الحصول على ترخيص من الدولة .
٤. الازدواج الضريبي عند الحصول على الأرباح وأيضاً عند التوزيع على المساهمين .



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### التخطيط

محتج

٢

**الجدارة :** تحديد ومعرفة أسس التخطيط وأهميته .

**الأهداف :**

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

**مستوى الأداء المطلوب :** ٩٠% .

**الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة :** خمس ساعات.

**الوسائل المستخدمة :**

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

**متطلبات الجدارة :** الإدارة وماهيتها.

**مقدمة :**

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

لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة من خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة . والتخطيط عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنشأة .

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

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

## ثانياً : مفهوم التخطيط .

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

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

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

- أ. أن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات .
- ب. أن التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر .
- ج. التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مواد خام .
- د. عمل فكري رشيد لمختلف الأنشطة الإدارية .
- هـ. نشاط متصل بحيث لا تنتهي خطة إلا ويتبعها خطة أخرى .
- و. يتم عن طريق التخطيط تحديد الغايات والأهداف .
- ز. تحديد السياسات والخطط والبرامج .

### ثالثاً : أهمية التخطيط وفوائده .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### رابعاً المشاكل التي تعترض عملية التخطيط .

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

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

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



٣. مراعاة الوضع الاقتصادي العام . أحيانا عند التنبؤ بالمستقبل لوضع المنظمة ومنافسيها قد يكون الوضع الاقتصادي منتعشاً فيؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة الظروف الاقتصادية الحالية . فتتأثر الخطة في حال حدوث ظروف غير طبيعية تؤدي إلى التدهور الاقتصادي وبالتالي تتأثر الخطة لأنها وضعت في حالة اقتصاد منتعش.
٤. الوضع المالي للمنشأة . أحيانا كثيرة يتبين للإدارة أن الخطة مهمة وضرورية إلا أن الوضع المالي للمنظمة قد يقف حائلاً دون إقرار الخطة .
٥. قلة الاهتمام بالتخطيط على الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه لا يوجد اهتمامه على جميع المستويات الإدارية . فنجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ولا تكون عندهم رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه منظماتهم . فيهتمون بالحاضر أكثر من اهتمامهم بالمستقبل .
٦. يرى البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد في أداء العمل فيشعر العاملون أنهم يجب أن يعملوا وفقاً للخطة الموضوعة مما يقيد حريتهم ولا يشجعهم على المبادأة أو الابتكار .
٧. وضع أهداف مبالغ في تحقيقها في الخطة .
٨. الاعتماد الكبير على الخبرة فبعض المدراء يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة .
٩. مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة ففي بعض الأحيان قد تتضمن عملية التخطيط اقتراح أشياء جديدة لأداء عمل معين أو تغيير بعض العلاقات أو الإدارة القائمة مما يؤدي إلى تحفظ العاملين على الخطة وعدم حماسهم لإنجاحها .

### خامساً : زيادة فعالية الخطة

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

١. وضوح الهدف : لا بد أن يكون للخطة هدف واضح تسير عليه المنظمة .
٢. التزام الإدارة العليا في المنشأة في عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الخطة فيجب على الإدارة العليا حيث العاملون في المشاركة في عملية التخطيط .
٣. المرونة إن الظروف المحيطة بالمنظمة تتصف بعدم الثبات فهي تتغير وتتطور بشكل مستمر مما يؤثر على الخطة . لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة قادرة على الاستجابة لهذه الظروف المتغيرة .
٤. المشاركة في التخطيط . إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية التخطيط تزيد من حماسهم واقتناعهم بالأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي يعملون لإنجاح هذه الخطة لأنها قامت في الأساس على المشاركة في جهود العاملين في المنظمة .
٥. الواقعية في التخطيط . بحيث تتلاءم الخطط مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة .
٦. توافر هيكل تنظيمي جيد ، يساعد في عملية التخطيط عن طريق جميع الأعمال وتفويض السلطات .
٧. البساطة . يجب أن تميز الخطة بالوضوح والسهولة لكي يسهل فهمها وبالتالي تطبيقها من قبل العاملين . إن سهولة التطبيق يعتبر صفة إيجابية في الخطة مما يجب مراعاته كلما كان ممكناً .

## سادساً : أنواع التخطيط :

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ويمكن أن يصنف التخطيط إلى تخطيط حسب الزمن ، المستوى ، القطاع .  
أ. أنواع التخطيط حسب الفترة :

١. التخطيط طويل الأجل : من الصعب تحديد فترة زمنية دقيقة للتخطيط طويل الأجل ففي أحد الدراسات التي أقيمت بالولايات المتحدة وجد أن الشركات تختلف كثيراً في تحديد الفترة الزمنية للتخطيط ففي بعض الشركات قد تنحصر فترة التخطيط طويل الأجل بسنتين فقط بينما في مؤسسات أخرى قد تتعدى العشرين سنة . وهذا الاختلاف أو طبيعة النشاط التجاري أو الخدمي التي تقدم المنظمة ، وفدور الأزياء مثلاً لا تستطيع أن تخطط لفترة زمنية أكثر من سنتين أو ثلاث وذلك لسرعة تغير أذواق المستهلكين .  
ولكن يمكن القول بأن الفترة الزمنية الممتدة بين ٣ - ٥ سنوات تعتبر الفترة الأكثر شيوعاً في التخطيط .

## التخطيط متوسط الأجل :

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

## التخطيط قصير الأجل

تختلف الفترة الزمنية لهذا النوع من التخطيط كما ذكر في التخطيط طويل الأجل باختلاف طبيعة النشاط في المنظمة ولا يمكن القول بشكل عام أن مدة التخطيط قصير الأجل لا تزيد عن سنتين وفي الغالب تكون سنة واحدة .  
ويجب أن يرتبط التخطيط قصير الأجل بالخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل ، أهمية التكامل بين كل أنواع التخطيط تجعل من المهم التأكيد بأنه يجب أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في تحقيق وإنجاز الخطط طويلة الأجل .  
الخطط طويلة الأجل تركز على الأهداف العامة للمنظمة أما الخطط قصيرة الأجل فتعتبر خطط تشكيلية مهمة بالتفاصيل الدقيقة لإنجاز الأهداف المحددة .

**ب . التخطيط حسب المستوى**

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

**ج . التخطيط حسب مجال الاستعمال**

ويتضمن الأنواع التالية:

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

**سابعاً مستويات التخطيط :-**

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

**أ . التخطيط الاستراتيجي : strategic planning**

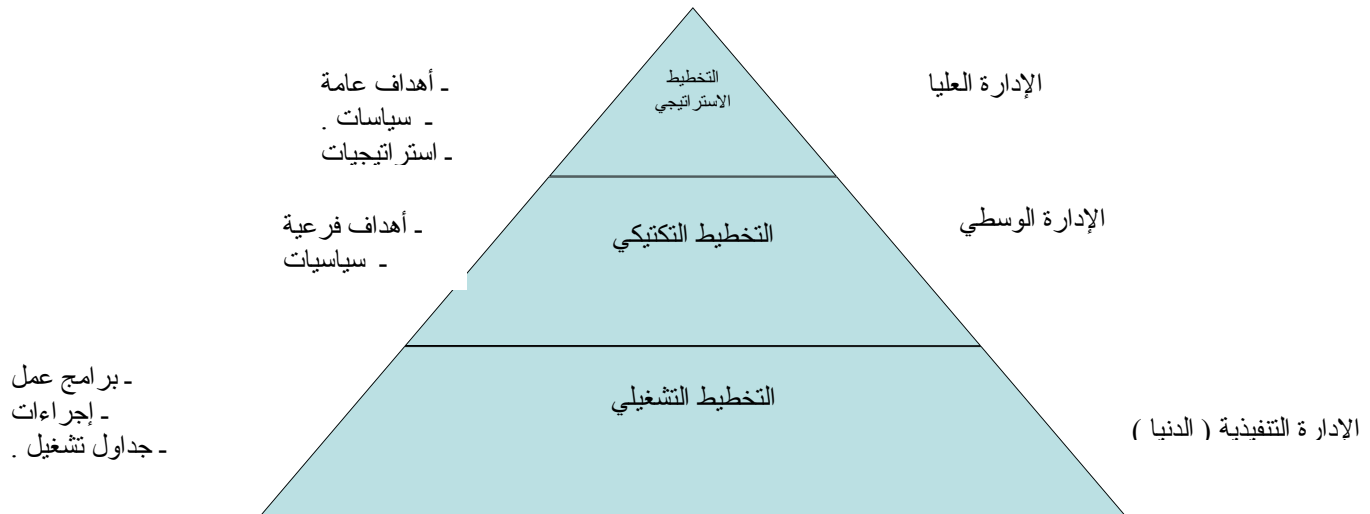
يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة ، وعلى ذلك تشكل الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة . يتم التخطيط الاستراتيجي بمستوى الإدارة العليا حيث إن الإدارة هي المسؤولة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

### ب. التخطيط التكتيكي tactical planning

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

### ج. التخطيط التشغيلي operational planning

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة ( شهور ، أسابيع ، أيام ) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج ، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي. والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط .



### ثامناً : فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة

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

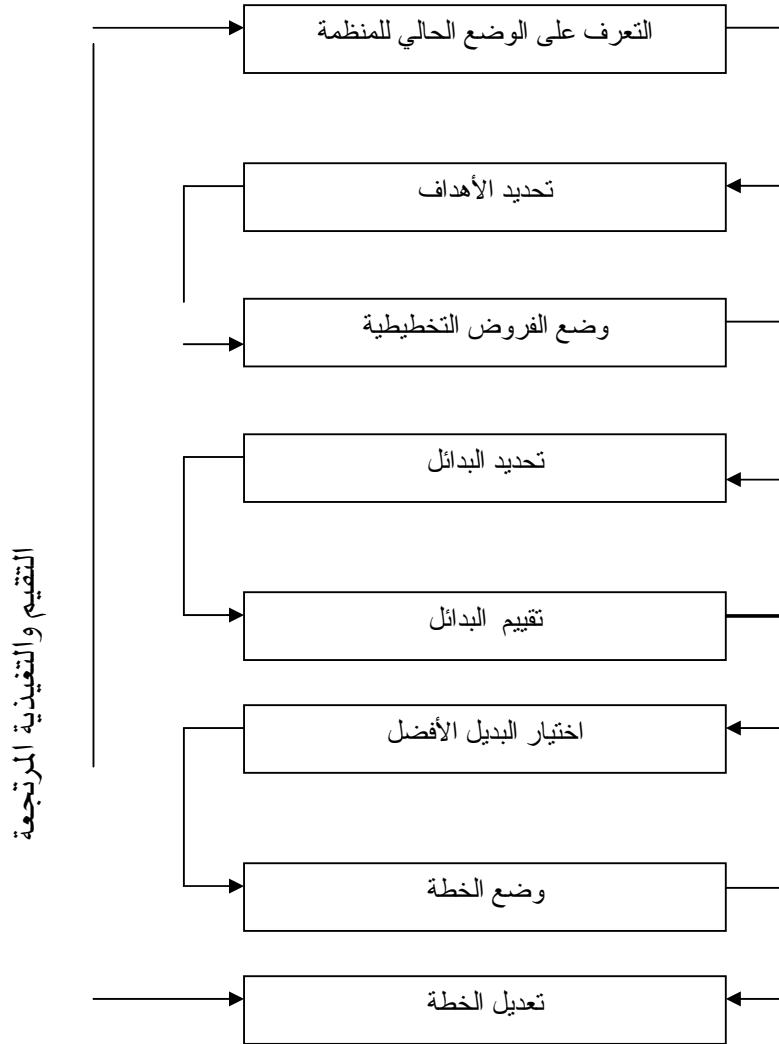
١. تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط .
٢. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
٣. حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.
٤. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في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

### تاسعاً : مراحل إعداد الخطة

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

١. ماذا يمكن عمله ؟ ما هي الفرص المتوفرة والمخاطر الموجودة ؟
٢. ماذا تستطيع عمله ؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ؟
٣. ماذا تود عمله ؟ ما هي رغبات المنظمة ورغبات مديريها والمعينين بها ؟
٤. ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة ؟
٥. من هو المسئول عن هذه الأنشطة ؟
٦. ماذا يتوجب علينا عمله ؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق ( فرص ومخاطر ، ونقاط ضعف وقوة ، ومهارات مميزة ، رغبات الإدارة )

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



#### ١. التعرف على الوضع الحالي في المنظمة :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها . ويتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات . كالتقيد بالطلب في السوق . والتغيير في المنافسة المحلية والخارجية ، التغيرات على المستوى التقني ، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية .

## ٢. تحديد الأهداف:

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

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

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

ب. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة .

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

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

هـ. أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة .

## ٣. وضع الفروض التخطيطية:

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

ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

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



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

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

#### ٤. تحديد البدائل :

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

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

#### ٥. تقييم البدائل :

تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف ، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً بأقل تكلفة مادية وأقل جهد في الوقت المناسب. أحياناً تجد الإدارة في المنظمة أن بعض الاقتراحات التي وضعت على أساس بعض البدائل ، غير معقولة ويمكن استبدالها ، وهذه الخطوة تساعد على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة .

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

## ٦. اختيار البديل الأفضل:

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

## التطبيقات العملية

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

### حالة دراسية ( شركة الجلديات )

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

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

من خلال هذه الحالة :

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



## مبادئ إدارة الأعمال

### اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات

٤

**الجدارة :** معرفة إتخاذ القرارات وماهيتها.

**الأهداف :**

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

**مستوى الأداء المطلوب :** ٩٠٪.

**الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة :** ثلاث ساعات.

**الوسائل المستخدمة :**

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

**متطلبات الجدارة :** الإدارة وماهيتها والتخطيط.

## ١ - مقدمة

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

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

سوف نتبادل في هذه الوحدة مراحل عملية إتخاذ القرارات، عوائق إتخاذ القرارات، العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند إتخاذ القرار.

### مراحل عملية اتخاذ القرارات

(١) تحديد المشكلة : تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات تحديد المشكلة وتحتل ٥٠ ٪

من الحل وفي هذه المرحلة على متخذ القرار التفريق بين نوعين من المشاكل ،

أ - المشكلة الظاهرية . ب - المشكلة الحقيقية وفي الغالب نجد بأن المشكلة الظاهرية

لا تعبر عن المشكلة الحقيقية بأي شكل من الأشكال فعلى سبيل المثال لو أن مدير

الشركة لاحظ كثرة تأخر الموظفين ففي هذه الحالة المشكلة الظاهرة أمام المدير

هي تأخر الموظفين بينما المشكلة الحقيقية قد تكون وجود مشاكل بين الموظفين أو

مشاكل مع المشرفين .

أولاً لا بد من أن نفرق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة الظاهرية حتى نصل إلى درجة ٥٠ ٪ من

الحل عند تحديد المشكلة بشكل صحيح عن طريق البحث عن جذور المشكلة الحقيقية عن

طريق مشاهدة ما يحصل على الواقع والاعتماد عليه .

(٢) جمع المعلومات والبيانات : جمع المعلومات والبيانات حيال مشكلة معينة يجب أن يتم

بالشكل السليم من خلال مقابلة الموظفين أو عن طريق الأوراق والسجلات أو عن طريق

تقييم استبيان حيال الموضوع المراد بحثه وتوجيه أسئلة معينة لمعرفة آراء حيال عمل

المشكلة .

وفي هذه المرحلة يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار عند جمع المعلومات والبيانات عنصران هما

التكلفة بحيث لا تكون تكاليف جمع المعلومات والبيانات كبيرة جداً وأيضاً الوقت المتاح

لاتخاذ القرار .

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

(٣) مرحلة تفسير المعلومات :

ويقصد بهذه المرحلة رفض أو قبول مصداقية المعلومات وربطها ببعض وإعطاؤها معنى معيناً يتعلق

بالموقف .

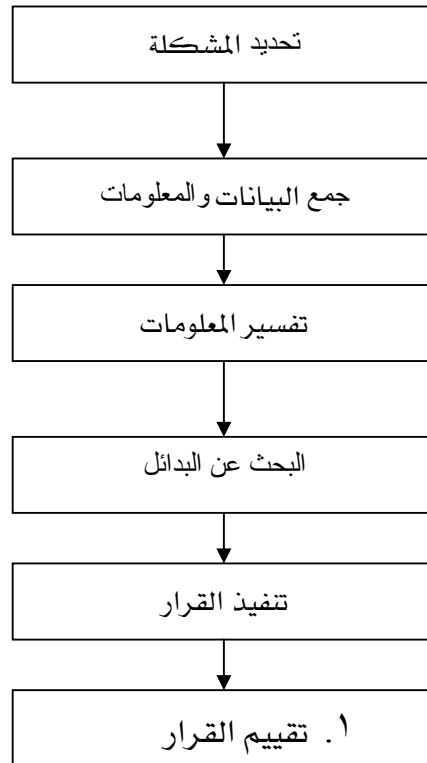
(٤) مرحلة البحث عن البدائل :

وقد تأخذ مرحلة البحث عن البدائل إحدى طريقتين :

- أ. البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتمل ترتبها على كل بديل ، مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات ، وهذا ما أطلق عليه دارسو صنع القرار النموذج الرشيد . Rational model
- ب. البحث عن البدائل المتفقة مع النسق لصانع القرار ومع خبراته وتصورات المسبقة ، ولذلك ترفض البدائل التي تتناقض مع هذا النسق أو التي أثبتت الخبرة السابقة عدم جدواها .
- ٥) مرحلة تنفيذ القرار : عقب القرار تبدأ عملية التنفيذ ، وهي عملية معقدة تنطوي على تفاصيل كثيرة شأنها شأن عملية صنع القرار . إن التنفيذ يتطلب سلسلة من القرارات الفرعية . ويسند عملية التنفيذ أساسا إلى الجهاز الإداري . هذا الجهاز قد ينقصه في بعض الأحيان ما يتطلبه تنفيذ القرار من حيوية ووضوح رؤية بالنسبة إلى أهداف هذا القرار ، ويؤدي هذا بطبيعة الحال إلى تخبط عملية التنفيذ وتشويه الهدف أو الأهداف الأصلية للقرار .
- ٦) مرحلة تقييم القرار : يعتبر تقييم القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبنى منهج صنع القرار ، ويخضع التقييم لعدد من المحكات أو المعايير :-
- أ. حالة المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار ، هل هي كاملة أم ناقصة ، مشوهة أم سليمة ؟
- ب. درجة المشورة في اتخاذ القرار : هل اتخذ القرار بعد مشاورات ودراسة ، ومع من حدث التشاور ؟
- ج. أهمية أو إلحاح القرار .
- د. آثار القرار ونتائجه ، ويضمن هذا البحث ما إذا كان الغرض من القرار قد تحقق وبأية درجة .
- عملية اتخاذ القرار ، إذن ، هي مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار ، لتفصيل اختيار معين ، أو اختيارات معينة لحل مشكلة معينة ، أي الأسس الرسمية وغير الرسمية التي يتم بمقتضاها تقييم الاختيارات المتاحة والتوافق بين اختلافات الرأي بين مجموعة اتخاذ القرار .



يوضح الشكل التالي مراحل إتخاذ القرارات :



### عوائق إتخاذ القرارات

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

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

العوائق الداخلية :

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

١ - العوائق المالية .

٢ - العوائق البشرية

## ٣ - العوائق الفنية .

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

## العوائق الخارجية :

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

## عوامل ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات:

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

- ١ - تتطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضاً على عناصر عاطفية ورشيدة . وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان ، وإن التبسيط الكثير من اللازم للأمور والمسائل التي تكون موضوع البحث قد يقضي أو يشوه العناصر التي تميز العوامل المؤثرة المختلفة .
- ٢ - يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف : إن معرفة الغرض أو الهدف تساعد مساعدة كبيرة على تبسيط مهمة اتخاذ القرار . ومن الأمور الحيوية في القرار هي

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

٣ - لا يمكن إرضاء كل شخص :

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

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

٥ - استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار :

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

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

٧ - تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا :

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

٨ - اتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبدا :

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

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

١٠ - وضع نظام لمتابعة كل قرار :

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

### تمارين على الوحدة

- ١ - عرف إتخاذ القرارات واذكر مراحلها ؟
- ٢ - قارن بين القرار الإيجابي والقرار السلبي ؟
- ٣ - تحدث بالتفصيل عن العوائق الداخلية في عملية إتخاذ القرارات . ؟
- ٤ - اذكر العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند إتخاذ القرارات ، مع شرح ثلاث منها ؟



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### التنظيم

التنظيم

٥

**الجدارة : معرفة التنظيم وأهميته .**

**الأهداف :**

- ١ . معرفة مبادئ التنظيم - وماهيته .
- ٢ . تحديد أهداف التنظيم .
- ٣ . معرفة مبادئ التنظيم واستخداماتها .
- ٤ . معرفة أنواع الهياكل التنظيمية .
- ٥ . معرفة مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية .

**مستوى الأداء المطلوب : ٩٠ ٪ .**

**الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : خمس ساعات .**

**الوسائل المستخدمة :**

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

**متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيته والتخطيط .**

## مبادئ التنظيم principles of organizing

هدف الوحدة السلوكي : القدرة على فهم وتحديد مبادئ التنظيم

موضوعات الوحدة التدريبية : -

مفهوم التنظيم ، المنظمة .

أهمية التنظيم.

مبادئ التنظيم وطرقه .

### التنظيم الإداري وأهميته :

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

### ثانياً : ما هو التنظيم :

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

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

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

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



**التنظيم :**

- هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال ز
- ومن خلال استعراض هذه التعاريف نرى أن الرابط بينها عناصر عدة هي :
١. أنها أعمال أو أنشطة تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة .
  ٢. وجود أفراد أو عاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم العلمية والفنية يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض ويقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك .
  ٣. الإمكانيات المتاحة في المنشأة ، بشرية ، مادية ، مالية .
  ٤. النظم والإجراءات لإنجاز العمل .
  ٥. هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة .
  ٦. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية .

**ثالثاً : أهداف التنظيم :**

- أ - يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرءوسيه .
- ب - معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد .
- ت - يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة.
- ث - عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .
- ج - التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم .
- ح - التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .
- خ - تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك ، وسؤ الفهم بين أعضاء المنظمة والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية .
- د - تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة .
- ذ - تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

### رابعاً : خطوات عملية التنظيم :

- أ - تحديد أهداف وخطط المنظمة ، حيث على ضوءها تحدد أنشطة المنظمة والأفراد.
- ب - تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية .
- ت - تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية.
- ث - تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها .
- ج - توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية .
- ح - تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة .
- خ - ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية .
- د - التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعاً للازدواجية في أداء العمل .
- ذ - إعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق لإشراف والعلاقات التنظيمية .

### مبادئ التنظيم :

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

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

### ٢ . **التخصص وتقسيم العمل :**

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

**١. مزايا وعيوب تقسيم العمل :**

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

**٢. عيوب تقسيم العمل :**

- أ. العمل المتخصص جداً يمكن أن يؤدي إلى الملل ، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج .
- ب. يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى القضاء على روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين وخفض الروح المعنوية .

**٣. وحدة الهدف :**

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

**٤. مبدأ وحدة الرئاسة .**

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

**٥. مبدأ نطاق الإشراف :**

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

**٦. تساوي السلطة والمسئولية :**

يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .  
أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل . لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية .

**٧. الوظيفة :**

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

#### ٨. تحديد الاختصاصات :

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

#### ٩. المرونة :

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

#### ١٠. مبدأ التدرج :

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

#### ١١. تفويض السلطة :

نجد أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة .

#### ١٢. مبدأ المسؤولية :

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

## الحاجة إلى إعادة التنظيم :

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

- (١) تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف والسياسات العامة .
- (٢) التغيرات في ظروف العمل ( التي تواجهها المنظمة كاستخدام معدات وأجهزة تقنية متقدمة . أو التغير في الشكل القانوني للمنظمة .
- (٣) التداخل والازدواجية بين الاختصاصات في الأقسام الإدارية .
- (٤) حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام مع بعضها البعض .
- (٥) عدم وضوح السلطة والمسئولية .
- (٦) انخفاض مستوى الأداء في المنظمة مما يترتب عليه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة .
- (٧) عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا لإدارة المنظمة . نتيجة نقلهم أو إعفائهم أو تركهم للوظيفة أو إحالتهم على التقاعد .
- (٨) الرغبة في تطوير الجهاز ورف كفاءته . عن طريق إدخال أفكار تنظيمية جديدة .
- (٩) حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة .

## الهيكل التنظيمي organization structure :

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

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما :

- أ - الخريطة التنظيمية . وهي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة .
- ب - دليل تنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم ، إضافة إلى اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة .

## البناء الوظيفي :

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

## المزايا :

- ١ . وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة مما يساعد على التخصص بين العاملين .
- ٢ . الاقتصاد في الموارد والاستخدام المثل للموارد عن طريق تفادي الازدواجية .
- ٣ . الرقابة والتسيق . حيث إن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد .

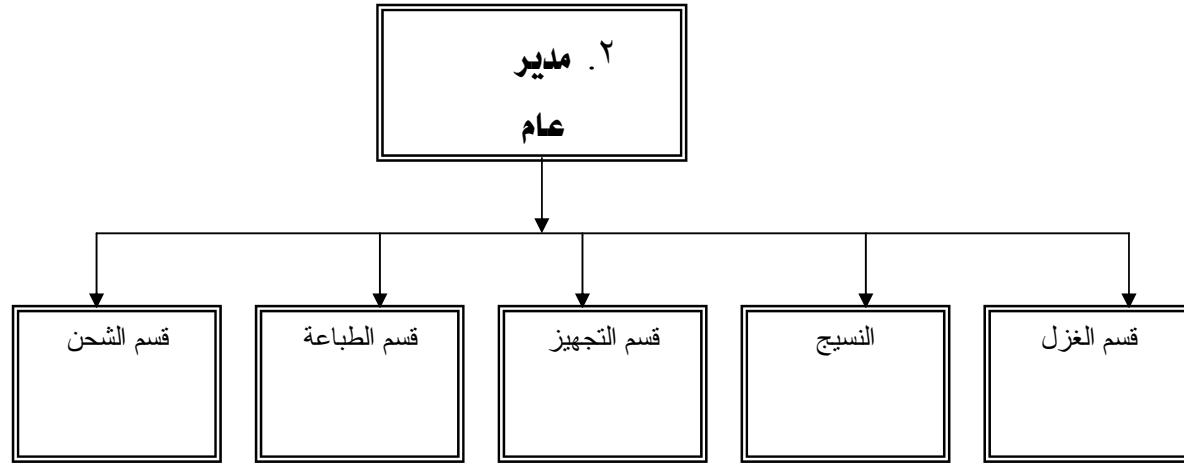
## العيوب :

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

## البناء حسب العمليات :

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

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



### ١. المزايا :

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

### ٢. العيوب :

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

### البناء حسب العملاء :

يمكن تجميع الأنشطة في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم الشركة فتتولى كل إدارة أو قسم بجميع الأنشطة الخاصة بالعملاء لسلعة ما بخدمة معينة كاستجابة لعملاء المنظمة الرئيسيين . ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التي تقدمها المنظمة

وتستخدم هذه الطريقة في البنوك في إدارة القروض بالبنك تقوم بتقويم القروض للأغراض الصناعية ، التجارية والزراعية حيث يتم تقديم الخدمة للعميل من قبل واحد من الموظفين . حسب الغرض الذي يرغبه العميل.

### المزايا :

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

### العيوب :

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

### التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية :

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



**المزايا :**

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

**العيوب :**

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

**التنظيم حسب السلع والخدمات :**

يتم استخدام هذا الأساس في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة . وبناء على هذه الطريقة تجمع كل الأنشطة المتصلة بمنتج معين في مجموعة واحدة أي وحدة إدارية مستقلة . من الإدارات الأخرى لكل منتج . وتوجد في كل وحدة إدارية أقسام تمارس الأنشطة التي يلتزمها صنع المنتج أو تقديم الخدمة من الشراء والتمويل . وعادة ما يكون هذا النوع من المنتج شائعاً بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد من السلع المختلفة . فمثلاً شركة جزال إليكتروك قسمت إداراتها حسب السلع المنتجة ، الشكل (٢ - ٥) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس السلعة .

**المزايا :**

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

**العيوب :**

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

**أشكال الخرائط التنظيمية :**

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

**الشكل الهرمي :**

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

**الشكل الدائري :**

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

**الشكل الأفقي :**

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

### السلطة والمسؤولية : canthony and Responsipiting

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

باستعمال السلطة من قبل المدراء في المنظمة لا تعني إجبار واستعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال . كما أن المدير ليس له الحق المطلق في إصدار ما يشاء من أوامر وقرارات لأن هناك اعتبارات وقيوداً للسلطة الإدارية بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي ، وتتمثل القيود الداخلية في المنظمة على النظام الأساسية للمنظمة وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها العامة . فلا يستطيع المدير أن يتجاوزها عندما يتخذ قراراً ما في المنظمة .

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

## مصادر السلطة (sources of Authority)

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

### ١. السلطة الرسمية the formal theory of Authority

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

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

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

### ٣. نظرية السلطة الشخصية personal theory of Authority

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

## أنواع السلطة الإدارية Types of Authority

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع

### السلطة التنفيذية Line Authority

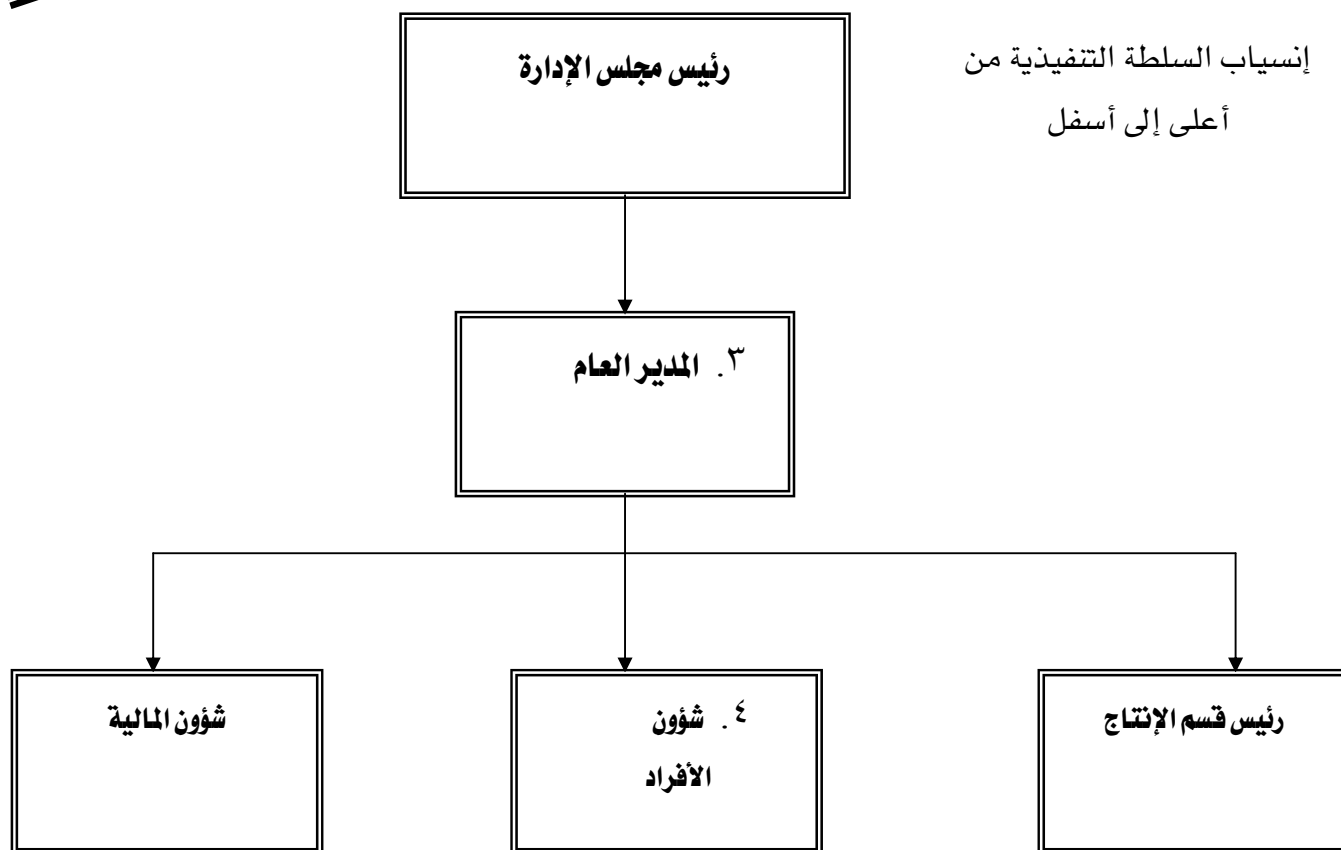
تعتبر السلطة التنفيذية أهم أنواع السلطة في المنظمة ، فهي السلطة التي تصدر القرارات والأوامر . مثال على ذلك المدير عندما يمارس سلطته على مرؤوسيه . فالمدير يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة من أعلى إلى أسفل كما يوضحها الشكل ( ٢ - ٨ )

### السلطة الاستشارية ( staff Authority )

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

### السلطة الوظيفية :

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



### رابعاً : سلطة اللجان committee Authority

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

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

### تفويض السلطة Delegating Authority

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

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

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

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

### خطوات في عملية التفويض :

- يتم التفويض السلطة من المديرين إلى مرءوسيهما إما شفويًا أو كتابيًا ، يفضل أن يكون التفويض كتابيًا للأسباب التالية :
١. يستطيع الموظف المفوض إليه بإنجاز عملية ما أن يفهم أبعاد السلطة المفوضة إليه ومجالات التفويض لأنها مكتوبة ويستطيع الرجوع إليها نفس الحال كتابيًا .
  ٢. عدم ممارسة المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر الذي فوض له كتابيًا
  ٣. عدم إغفال الموظف لبعض المهام التي تفوضه السلطة لإنجازها .

### الأسباب التي تمنع المدير تفويض السلطة :

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

### عقبات تفويض السلطة المتعلقة بالمرؤوسين :

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



### مزايا التفويض السلطة :

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

### المركزية واللامركزية centralization and Decentralization

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطاً كبيراً بمسألة تفويض السلطة . وتعنى المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة . أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارية العليا . أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة . أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل . في الحياة العملية لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية مسألة نسبية . ففي كل تنظيم مركزية ولا مركزية في نفس الوقت . يتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما :

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

### أولاً : مزايا المركزية واللامركزية :

#### المزايا الهامة للمركزية :

يحقق تطبيق المركزية عدداً من المزايا أهمها :

١. تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة .
٢. يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة .
٣. تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية .

٤. تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة .
٥. تخفيض من ازدواج الوظائف لأدنى حد .
٦. تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة .
٧. تناسب المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية .

### ثانياً : .مزايا تطبيق اللامركزية :

#### تحقق اللامركزية عدد من المزايا أهمها :

١. سرعة اتخاذ القرار.
٢. تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة إلى الإدارة الأخرى .
٣. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار .
٤. زيادة رضى العاملين بالمنشأة نظراً لاشتراكهم في عملية صنع القرارات التي يقومون بتنفيذها .
٥. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة .
٦. انعدام الفجوة بين صانع القرار ومنفذ القرار .
٧. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة.
٨. تخلق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق .
٩. تنمية المهارات والقدرات الإدارية لإعدادهم وتأهيلهم لاستعمال وظائف إدارة عليا في المستقبل .

### تحديد درجة اللامركزية Determining Degree of Decentralization

إن من أهم العوامل المحددة لدرجة اللامركزية السلطة التي يمكن استخدامها في المنظمة

ما يلي :-

١. حجم المنظمة . تتطلب المنظمات كبيرة الحجم درجة أكثر من اللامركزية عنها في المنظمات الصغيرة .

٢. تكلفة القرار وأهمته . كلما زادت أهمية القرار بالنسبة للمنظمة ككل زاد احتمال اتخاذ هذا القرار من قبل الإدارة العليا ، أي مركزية القرار .
٣. السيادة الموحدة . تتجه الإدارة إلى المركزية في بعض الأحيان عندما يجد المسؤولون في المنظمة أنه لا بد من قرارات تعمل على توحيد العمل ، كالقرارات المتعلقة بأوقات الإجازة للعاملين والقرار المتعلقة بنوعية الإنتاج والأسعار .
٤. تاريخ المنشأة . كثيراً ما تتوقف مسألة مركزية ولا مركزية السلطة على منشأة المنظمة . فالمنظمة التي توسع نشاطها من الداخل تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة ، بينما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل إلى بوضوح نحو استخدام اللامركزية في السلطة .
٥. وجود الكفاءات الإدارية تتجه المنظمة إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءات إدارية عالية ، والعكس صحيح .
٦. فلسفة الإدارة تتجه الإدارة إلى المركزية . إذا كان المسؤولون في الإدارة العليا لا يحبذون تفويض سلطاتهم ويرغبون في الاحتفاظ بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية أو لعدم ثقتهم بالمرؤوسين أو لأسباب أخرى .
٧. الانتشار الجغرافي . المنظمات التي لديها فروع منتشرة جغرافية تتجه في الغالب إلى اللامركزية في السلطة وذلك بسبب البعد الجغرافي .
٨. الرقابة . يتأثر مقدار اللامركزية بمقدار الوسائل الرقابية التي يمكن بواسطتها التأكد من أن السلطة استخدمت لتحقيق أهداف المنظمة .
٩. المنتج . تتجه بعض المنظمات ذات المنتجات المتعددة نحو اللامركزية لإتاحة فرصة حرية التصرف المناسب للإدارات المسؤولة عن صنع القرارات .

### اللجان committees

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

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

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

#### مزايا استخدام اللجان . :

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

#### عيوب اللجان :

١. البطء في العمل وارتفاع التكلفة .
  ٢. التأخر في اتخاذ القرارات .
  ٣. إمكانية عدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط .
  ٤. إمكانية التأثير على القرارات إذا انفرد أحد الأعضاء بالضغط لاتخاذ قرار معين وذلك لتمتعهم بمركز للقوة داخل المنظمة أو خارجها .
- إلا أنه يمكن التغلب على بعض هذه العيوب عن طريق ما يلي :

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

### الأسئلة

١. تحدث عن أهمية التنظيم ؟
٢. اذكر مبادئ التنظيم ؟
٣. من مبادئ التنظيم السلطة والمسئولية وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة . اشرح هذه المبادئ بالتفصيل ؟
٤. اذكر خطوات التنظيم و اشرح اثنين منها .
٥. قارن بين الهيكل التنظيمي الجغرافي والوظيفي ؟



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### القيادة

القيادة

١

**الجدارة : معرفة القيادة وطبيعتها.**

**الأهداف :**

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

**مستوى الأداء المطلوب : ٩٠ ٪ .**

**الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة : ساعتان.**

**الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

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

**متطلبات الجدارة : التخطيط والتنظيم.**

## الفصل الأول القيادة

### مقدمة :

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

### تعريف القيادة :

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

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

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

قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية .

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

أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له .

هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه .

الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها .

### مصادر قوة القيادة :

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

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

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

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



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

قوة الخبرة . مصدر هذه القوة الخبرة التي يمتلكها القائد يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين .  
قوة الإعجاب . ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية .

### أنواع القيادة :

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

ويمكن أن نصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع :

### القيادة الديكتاتورية :

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

### القائد الأوتوقراطي ( المتسلط )

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

### القائد الديمقراطي .

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

### القيادة الشخصية :

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

### القيادة الأبوية :

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

### القيادة غير الرسمية .

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

### نظريات القيادة : the leaderships theories

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

#### أولاً : نظريات السمات ( الصفات ) trait theory

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

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تضع قائداً ناجحاً . سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية . أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد الناجح والتي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التمييز بين القادة والسبب في ذلك إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها عدة على مرءوسيه .

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية .

إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة .

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

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

لا يوجد سمة واحدة مشتركة بين القادة .

مميزات هذه النظرية .

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

### ثانياً : نظريات السلوك Behavior theories

تهتم هذه النظرية بسلوك القائد . ويفترض هذه النظرية أنه من الممكن تنمية وتطوير سلوكيات

القائد . اعتمدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات . وقد ركزت هذه

النظريات على تحليل سلوك القائد في العمل . ومن أهم هذه النظريات :

#### نظرية استمرارية القيادة ( تاشيوم وشميث )

تعتمد هذه النظرية على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ

القرارات من حيث مشاركة القائد والمرءوسين . فتراوح أنماط القيادة من نمط القيادة المركزة حول

القائد فينفرد باتخاذ القرارات وتحديد السلطة والرقابة الشديدة على المرءوسين ويكون بأقصى اليسار

كما يوضحه الشكل التالي

القائد الأوتوقراطي

القائد الديمقراطي



ففي الطرف الأيمن يترك القائد مجال الحرية للمرءوسين في المشاركة واتخاذ القرار وبين

هذه الطرفين يوجد عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط حيث يشارك فيه كل من

القائد والمرءوسين في عملية اتخاذ القرار .

## نظرية ليكرت Likert Theory

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

### النظام التساطي الاستغلالي :-

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

### النظام التساطي العادل :

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

### النظام الديمقراطي الاستشاري :-

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

### النظام الديمقراطي بالمشاركة :

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

### نظرية الشبكة الإدارية .

قدم كل من (بليك وموتون)

نظرية للقيادة تعتمد على جانبين لسلوك القائد هما

أ - الاهتمام بالأفراد

ب - الاهتمام بالعمل والإنتاجية .

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

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

النمط (١ - ٩)

يركز القائد على الإنتاج والعمل دون مراعاة للعاملين في المنظمة .

النمط (٥ - ٥)

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

النمط (٩ - ٩)

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

الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون .

٩	٩/١								٩/٩
٨									
٧									
٦				٥/٥					
٥									
٤									
٣	١/١								١/٩
٢									
١		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨

## الاهتمام بالإنتاج

### ثالثاً :- النظرية الطرفية ( الموقفية )

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

$$ق \text{ ن } = ( ق ، ت ، م )$$

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

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

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

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

### متغيرات في الموقف هي :-

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

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

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

### تقييم نظرية الموقف :

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

### صفات القائد الفعال :

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

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

٨. المهارة في الاتصال ، الاتصال مهم في عملية حث الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل ، فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم النقاط .
٩. الدافع الشخصي . الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة .
١٠. المهارة الاجتماعية . قدرة القائد على العمل مع المرءوسين والمستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم .
١١. المقدرة الفنية . مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه .



## أسئلة للمراجعة

- السؤال الأول : عرف القيادة وبين طبيعتها ؟
- السؤال الثاني : - اذكر أهم أنواع القيادة مع شرح موجز لكل من القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية ؟
- السؤال الثالث : - ناقش وحدد مصادر قوة القائد ؟
- السؤال الرابع : - ما هو في رأيك الصفات الواجب توافرها في القائد كي يكون قائداً ناجحاً ؟
- السؤال الخامس : - ما هو نمط القيادة المستخدم في الحالات التالية :
- ١ - يتخذ المدير القرارات بنفسه ويطلب من المرؤوسين تنفيذها .
  - ٢ - يفوض المدير قدراً كبيراً من سلطته ويستفيد من المرؤوسين عند اتخاذ القرارات ؟
  - ٣ - يسمح المدير بمسشاركة المرؤوسين الكاملة في عملية اتخاذ القرار ويتخذ الآراء في الغالب بالإجماع أو الأغلبية ؟
  - ٤ - مدير يركز على كسب ورضا المرؤوسين ؟
  - ٥ - قائد ينمي مرؤوسيه ويحقق نتائج فعالة ؟
- السؤال السادس : - هل يتساوى القادة في درجات اهتمامهم بالعمل والإنتاج والعلاقات مع المرؤوسين ، وضح ذلك بذكر أمثلة وحدد الطريقة أو النمط الأفضل ؟
- السؤال السابع : - ما أهم معالم نظرية السلوك في إعداد القيادات ؟
- السؤال الثامن : - اشرح كلا من نظرية السمات والنظرية الموقفية باعتبارهما من نظريات القيادة ، ثم ميز بينهما ؟
- السؤال التاسع : - اشرح نظام الشبكة الإدارية وأي نمط تفضل مع ذكر السبب ؟



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### الحفز

الحفز

٧

**الجدارة:** معرفة العوامل المساعدة على الحفز الإنساني .

**الأهداف :**

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

**مستوى الإدارة المطلوب : ٩٠٪.**

**الوقت المتوقع للتدريب على الحفز الإنساني : ساعتان .**

**الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

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

**متطلبات الجدارة :** التخطيط والتنظيم والقيادة .

## ١. الحفز الإنساني Human Motivation

### أولاً: مقدمة

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

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

### ثانياً: تعريف التحفيز Defining Motivation

يقصد بالتحفيز ، عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة . وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي . يتفق معظم علماء السلوك بأن أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل سلوك معين . ومن هنا يتضح أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة .

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

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

### ثالثاً : نظريات الحفز Motivation Theories

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

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

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

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

#### ب. احتياجات الأمن : safty needs

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

#### ج. الحاجات الاجتماعية social needs

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

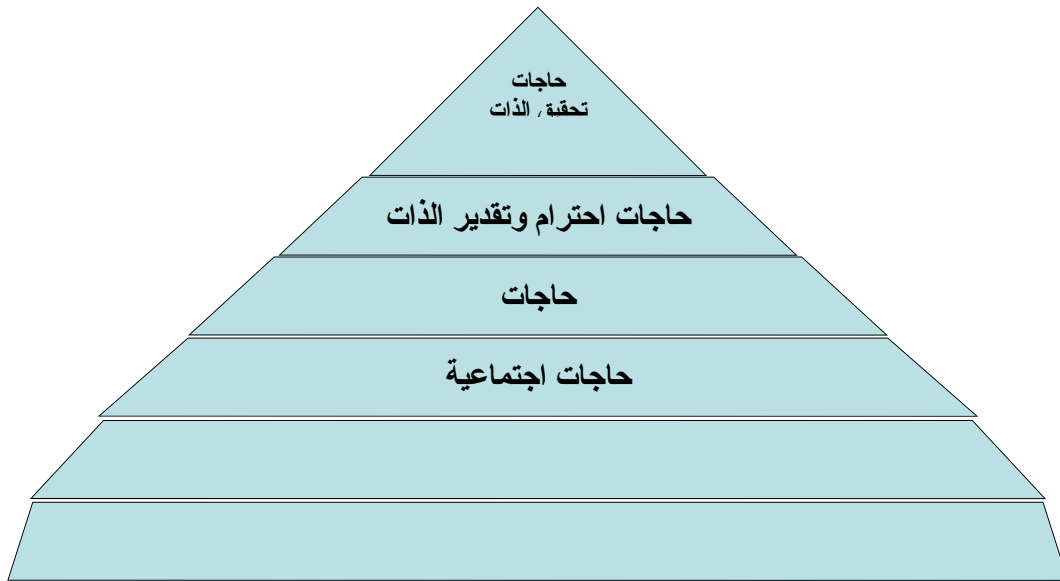
### د. احترام وتقدير الذات respect –self esteem & self

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

### هـ. تحقيق الذات self actualization

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

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات



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

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

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

### ٣. نظرية ماكيلاندر في الحاجات:

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

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

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

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

### الأسئلة

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





## مبادئ إدارة الأعمال

### الرقابة

الرقابة

٨

**الجدارة : معرفة الرقابة وطبيعتها .**

**الأهداف :**

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

**مستوى الأداء المطلوب : ٩٠٪.**

**الوقت المتوقع للتدريب : ثلاث ساعات .**

**الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

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

**متطلبات الجدارة : التخطيط والتنظيم والقيادة .**

**أولاً: - مقدمة**

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

**ثانياً: - مفهوم الرقابة الإدارية**

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

**تعريف الرقابة:**

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

**أنواع الرقابة****١- حسب موقع الرقابة:**

١- رقابة داخلية.

٢- رقابة خارجية.

**٢- حسب توقيت الرقابة:**

١- رقابة سابقة.

٢- رقابة لاحقة.

## أ. الرقابة الداخلية والخارجية : -

### ١- الرقابة الداخلية : -

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

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

### ٢- الرقابة الخارجية : -

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

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

**ب - الرقابة السابقة واللاحقة :****١- الرقابة السابقة :**

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

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

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

**٣- الرقابة اللاحقة :**

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

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

### خطوات الرقابة:

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

### أولاً: - وضع المعايير:

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

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

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

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

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

## ثانياً: - قياس الأداء: -

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

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

## ثالثاً: - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: -

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

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

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية. فالقاعدة وهي أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائق التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراءً تصحيحياً في حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات - وهي شكل آخر من



الخطط - قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتية "عندما يتجاوز العميل تسعين يوماً في سداد مديونيته، لا يسمح له بأي ائتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه". وفي هذه الحالة فإن جزءاً من الإجراءات التصحيحية مكتوب في السياسة (عدم السماح بائتمان إضافي) وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة (مراجعة الملف). وبالرغم من ملاءمة وبساطة كتابة الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضي للعامل.

### خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة

- من أهم الخصائص التي تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) ما يلي: -
- ١- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار للتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.
- ٢- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدبر الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضيف على العملية الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.
- ٣- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افترق هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق. وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.
- ٤- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية غير المقبولة وكيفية معالجتها.
- ٥- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعاً عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

## التمارين

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



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## مبادئ إدارة الأعمال

### وظائف منشآت الأعمال

وظائف منشآت الأعمال

٩

**الجدارة : معرفة وظائف المنشآت .**

#### **الأهداف :**

١. معرفة وظيفة الإنتاج من تخطيط للآلات والتخطيط الداخلي للمصنع .
٢. معرفة وظيفة التسويق واستراتيجيات التسويق والتخطيط التشريعي .
٣. معرفة وظيفة الأفراد وسياسة التعيين .
٤. معرفة وظيفة الشراء وإستراتيجيات عملها .
٥. معرفة الوظيفة المالية ، وكيفية تحديد الاحتياجات المالية .
٦. معرفة وظيفة العلاقات العامة وطرق البحوث والدراسات لها .

**مستوى الإدارة المطلوب : ٩٠٪.**

#### **الوقت المتوقع للتدريب على وظائف منشآت الأعمال :**

أربع ساعات .

#### **الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

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

#### **متطلبات الجدارة :**

التخطيط والتنظيم والقيادة .

## وظائف المنشآت

### المقدمة :

هناك أنشطة غير الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وهي وظائف المنشأة ينبغي على كل منشأة أعمال أن تقوم به أيضا حتى تتمكن من تحقيق أهدافها . وهذه الأنشطة التي يجب على المنشأة القيام به يتكون من وظائف مثل الإنتاج والتسويق والشراء والتمويل وإدارة الأفراد .... إلخ . وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن تلك المواضيع بشيء من التفصيل :

### أولاً : وظيفة الإنتاج

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

### اختيار موقع المصنع :

يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات الهامة التي تواجه المنشأة الصناعية والتي تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل اتخاذ قرار بخصوصها . ومن أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار موقع معين للمصنع هي :

١. القرب من مصادر المواد الأولية .
٢. القرب من الأسواق .
٣. توفر القوى العاملة ز
٤. القرب من مصادر القوى المحركة .
٥. توفر وسائل النقل والمواصلات .
٦. القرب من مصادر المياه وشبكات الصرف .
٧. القوانين والضرائب .

### التخطيط لآلات الإنتاج :

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

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

### التخطيط الداخلي للمصنع :

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

ويمكن ترتيب الآلات داخل المصنع بعدة طرق مختلفة . ولكن أكثر هذه الطرق انتشاراً

هما الطريقتين الآتيتين :

أ. التصميم الداخلي حسب العملية Process Layout

ب. التصميم الداخلي حسب المنتج Product Layout

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

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

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

## ثانياً : التسويق : MARKETING

### تعريف التسويق :

١. هي عملية القدرة على إيصال السلع والخدمات من المصدر إلى المستهلك .
  ٢. هي القدرة على تحديد توقعات المستهلك للوصول إلى رغباته واحتياجاته لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .
  ٣. هي عملية تخطيطية يتم من خلالها ترويج السلع والخدمات .
- أصبح التسويق يتحمل مسؤولية الارتفاع المستمر في مستويات المعيشة وخاصة في الدول الصناعية الغنية وهو ما جعل وظيفة التسويق تحتل الصدارة في منشآت الأعمال ويركز التسويق على أهمية المستهلك وطريقة تفكيره ورغباته وتوجهاته وبالتالي يكون هناك اتخاذ قرارات في منشآت الأعمال تتمشى مع رغبات وتوجهات هذا المستهلك .

### استراتيجيات التسويق :

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

## أنواع استراتيجيات التسوق :

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

## التخطيط التسويقي :

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

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

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

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

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



## ٢. تخطيط السوق : ( Marketing planning )

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

## ٣. اختيار قنوات التوزيع : ( Marketing channels )

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

### ثالثاً : وظيفة الأفراد :

#### مقدمة :

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

وتهتم إدارة الأفراد بالحصول والمحافظة على القوة العاملة المرضية والراضية . ولا شك أن العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الأعمال الهامة . ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم . وفي وقتنا الحاضر نجد أن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الأفراد السليمة والمقبولة .

### برنامج الأفراد :

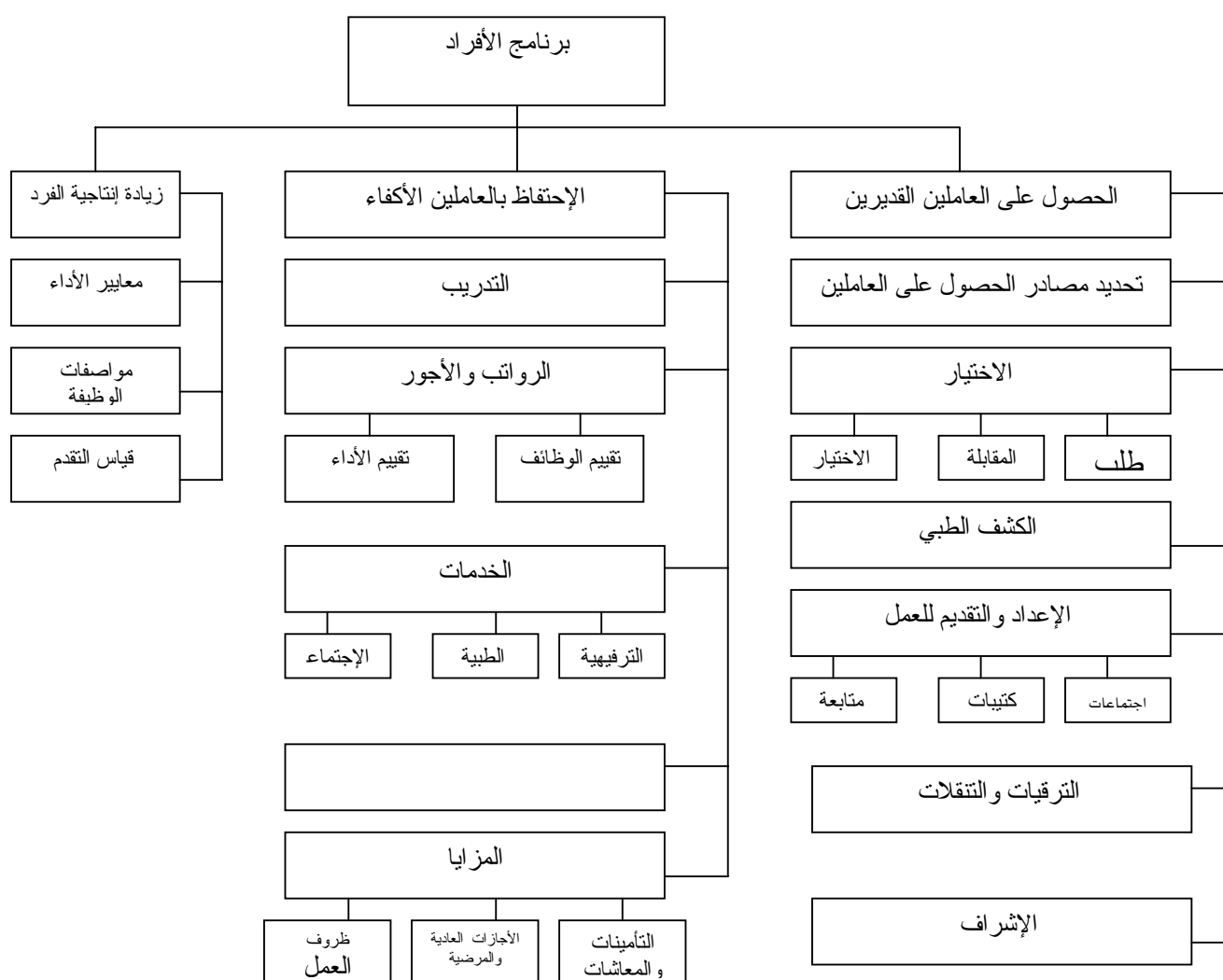
ينطوي " برنامج الأفراد " على معظم عمل ونشاط إدارة الأفراد ، وعندما تكون لدى المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الأمور والتي منها : الاهتمام الجدي من جانب المنشأة بكل النواحي المتعلقة بالأفراد ، والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي يتوقع مواجهتها ، والتحديد

المقدم لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات ، والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة .

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

### نطاق إدارة الأفراد :

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



### التخطيط في إدارة الأفراد :

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

١- عدد الوظائف الشاغرة .

٢- تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف .

٣- ويتوقف المجال الول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشأة وعلى معدل دوران عمالتها . أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف .

### مصادر الحصول على الأفراد :

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

١- أصدقاء الأفراد العاملين في المنشأة وأقاربهم .

٢- العاملين السابقين .

٣- مكاتب العمل .

٤- الإعلانات .

٥- المعاهد والجامعات .

### طرق اختيار الأفراد :

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

### الأساليب والطرق المستخدمة في المقابلات الشخصية :

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

## الاختبارات :

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

- ١- اختبارات الذكاء : وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .
- ٢- اختبارات القدرة : وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها .
- ٣- اختبارات المهنة : وهي التي تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة .
- ٤- اختبارات الشخصية : وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله .
- ٥- اختبارات الميل للعمل : والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه .

## رابعاً : وظيفة الشراء :

### مقدمة :

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

### تقسيم السلع الاستهلاكية حسب رغبات المستهلكين إلى :

- ١- السلع سهلة المنال : عادة سلع ضرورية يرغب المستهلك في شرائها من أقرب مكان وبأقل مجهود ويكون على استعداد لإحلال علامة محل أخرى ويشتريها بكميات صغيرة .
- ٢- سلع التسوق : يرغب المستهلك عند شرائها في أن يختار بين العلامات وأن يقارن بين الأسعار ، وأن ينتقل في سبيل ذلك من مكان إلى مكان ، باذلاً وقتاً ومجهوداً ، حتى يتخذ قراره بالشراء .
- ٣- السلع الخاصة : هي التي يشتريها المستهلك بالعلامة ، وليس على أساس السعر ، ويكون على استعداد للبحث عنها وبذلك كل جهد ووقت للحصول عليها .

### موقع وظيفة الشراء :

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

### تقييم أداء جهاز الشراء :

كغيره من أجهزة المنشأة ، يفرض التعرف على نقط القوة فيجرب دعمها وتشجيع استمرارها ، ونقط الضعف فيجرب علاجها والعمل على عدم تكرارها . ويتم تقييم الأداء من داخل جهاز الشراء نفسه ، وهو ما نسميه التقييم الذاتي . كما يتم التقييم عن طريق تقارير ترفع من جهاز الشراء في نهائية فترات محددة إلى الإدارة العليا في المنشأة ونسبة التقييم الداخلي . وقد يتم التقييم عن طريق مكاتب خارجية متخصصة . إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك ، ونسميه التقييم الخارجي .

### خامسا : الوظيفة المالية :

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

### الاحتياجات المالية :

والاحتياجات المالية للمنشأة متعددة ، سواء كانت لا زالت مشروعا في طريقه إلى التنفيذ أو كانت منشأة قائمة . فتحتاج المنشأة إلى رأس مال ثابت ، أي إلى أموال مستثمرة في أصول ذات عمر استعمالي طويل الأجل ، كالمباني والأرض والأجهزة والمعدات ، كما تحتاج إلى رأس

مال عامل ، أي أن أموال لازمة لتشغيل المنشأة والإنفاق على الأنشطة ، كشراء مواد ودفع أجور وإيجارات وصيانة وغيرها.

### وظيفة المحاسبة :

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

### مسئولية المحاسبة :

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

### سادساً : وظيفة العلاقات العامة :

#### مقدمة :

أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة فإنها توضع تنظيميا وكوظيفة متخصصة تحت إشراف الإدارة العليا في المنشأة . ويجب أن يتوفر في العاملين فيها شروط ومؤهلات وصفات خاصة تتناسب مع طبيعة المهام التي يكلفون بها . ويجب ألا يكون هناك خلط بين دور العلاقات العامة ودور الإعلان . فالأثنان مختلفان ، ولكن ليسا متعارضين . وتهدف العلاقات العامة أساسا إلى تحقيق مكاسب غير ملموسة ، في شكل تنمية ثقة متبادلة وفهم مشترك وتكوين سمعة طيبة . وإذا كان الإعلان صادقا فإنه يلتقي في النهاية مع العلاقات العامة .

### البحوث والدراسات في العلاقات العامة :

ولكي تكون العلاقات العامة على أسس علمية فإنها تحتاج إلى بحوث ودراسات واستقصاءات للتعرف على مطالب ورغبات الجماهير المتعاملة مع المنشأة ، وعلى عاداتهم وسلوكهم وطريقة تفكيرهم ، وعلى الرأي العام السائد بينهم . ويتم جمع البيانات والمعلومات عن الجماهير والرأي العام بطرق بحثية عديدة . من ذلك البحوث الاستكشافية أو الوصفية ، والتي تعتمد على قوائم أسئلة توجه بالمقابلات الشخصية أو بالتليفون أو بالبريد . ويجب تحليل وتفسير هذه البيانات

والمعلومات واتخاذها قاعدة لوضع خطط ورسم سياسات وتصميم برامج للعلاقات العامة تأخذ طريقها إلى التنفيذ لتحسين الأداء بصفة مستمرة .

#### الجانب الإعلامي في العلاقات العامة .

ويتم القيام بالجانب الإعلامي من العلاقات العامة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة الشخصية والمقروءة والمسموعة والمرئية . ويجب دراسة مزايا وعيوب كل طريقة لاختيار الطريقة المناسبة في الوقت المناسب بالشكل الصحيح .

## تدريبات عامة على الوحدة

ما هي العوامل المحددة لاختيار موقع المصنع ؟

قارن بين التصميم حسب العملية والتصميم حسب المنتج ؟

عرف التسويق واذكر أنواع استراتيجيات التسويق ؟

قارن بين تخطيط المنتج وتخطيط السوق ؟

تحدث عن مصادر الحصول على الأفراد ؟

اذكر أقسام السلع الاستهلاكية ؟

تحدث عن الاحتياجات المالية ؟



- د. محمد بن إبراهيم التويجري : الأسلوب القويم في صنع القرار السليم الرياض : العبيكان للنشر ، ط ١ ، ١٤١٧ هـ .
- د . بسيوني ابراهيم حمادة : دور وسائل الاتصال في صنع القرارات بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٣ م .
- ابراهيم سعد الدين وآخرون : كيف يصنع القرار في الوطن العربي الوحدة العربية ، ١٩٨٥ م .
- الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات السليمة جدة : الغرفة التجارية الصناعية ، ١٤٠٢ هـ .
- د . مدني عبد القادر علاقي : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ط ٧ ، ١٤١٦ هـ .
- فضل الله على فضل الله : نظريات التنظيم الإداري . الإمارات العربية المتحدة : المطبعة العصرية ، ط ٢ ، ١٩٨٣ م .
- سليمان بن محمد المالك : صانعو القرارات الإستراتيجية . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط ١ ، ١٤١٠ هـ .
- د. رفيعة حسن : محاضرة لطلبة دبلوم عالي في الإدارة الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم الإدارية ، ١٩٨٣ م .
- تاج السير فقير شريف : صناعة القرار الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، بدون تاريخ .
- ابراهيم محمد بدوي : صنع القرارات ومراجعة المعلومات الرياض : الإدارة العامة ، عدد ٤٣ ، محرم ١٤٠٥ هـ .
- مصطفى نجيب شاويش : الإدارة الحديثة عمان : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية - عمان .
- د. محمود عساف : أصول الإدارة المنصورة : مكتبة عين شمس القاهرة
- د. محمد مصطفى الخرشوم : إدارة الأعمال الرياض : مكتبة الشقري ، ط ٢ ، ١٤٢٠ هـ .
- د . صلاح الشنواني : التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال الاسكندرية : كلية التجارة - جامعة الاسكندرية ، طبعة ١٩٩٩ م .
- التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، د. مصطفى محمود أبو بكر

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

## ٤. الدوريات

- مجلة آفاق الأهلي : نشرة دورية تصدر عن البنك الأهلي التجاري ، العدد ٣٦ فبراير ٢٠٠١ م .
- خالد بن محمد غزي:الاتصالات الإدارية، مجلة الاتصالات السعودية العدد ٢٦، شوال ١٤٢٣ هـ .
- الدكتور / زكي محمود هاشم :
- الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ومنشورات ذات السلاسل ، الطبعة الثانية ١٣٩٩ هـ .
- على فهد فهد الشريف :أثر تعاقب القيادات الإدارية على كفاءة وفاعلية عملية الاتصال الرسمي ، كلية الاقتصاد والإدارة .

الفهرس	رقم الصفحة
<b>الوحدة الأولى : الإدارة وماهيتها</b>	١
- أهمية دراسة الإدارة	٢
- هل الإدارة علم أم مهنة أم فن	٣
- نظريات الإدارة	٥
<b>الوحدة الثانية : أشكال الملكية في مشروعات الأعمال</b>	١٠
- المنشأة الفردية	١١
- شركات التضامن	١٢
- شركات التوصية بالأسهم	١٣
- الشركات المساهمة	١٤
<b>الوحدة الثالثة : التخطيط</b>	١٦
- مفهوم التخطيط	١٨
- أهمية التخطيط وفوائده	١٩
- مشاكل عملية التخطيط	٢٠
- زيادة فاعلية الخطة	٢٢
- أنواع الخطط	٢٣
- فوائد مشاركة العاملين في رفع الخطط للمنظمة	٢٥
- مراحل إعداد الخطة	٢٦
<b>الوحدة الرابعة : اتخاذ القرارات</b>	٣٢
- مراحل عملية اتخاذ القرارات	٣٤
- عوائق اتخاذ القرارات	٣٦
- عوامل ينبغي أخذها في الحسبان	٣٧
<b>الوحدة الخامسة : التنظيم</b>	٤١
- أهداف التنظيم	٤٣
- خطوات التنظيم	٤٤

٤٤	- مبادئ التنظيم
٤٧	- الحاجة إلى إعادة التنظيم
٤٧	- الهيكل التنظيمي
٥٢	- أشكال الخرائط التنظيمية
٥٤	- مصادر السلطة
٥٥	- أنواع السلطة الإدارية
٥٩	- المركزية واللامركزية
٦٤	<b>الوحدة السادسة : القيادة</b>
٦٦	- أنواع القيادة
٦٧	- نظريات القيادة
٦٨	- صفات القائد الفعال
٧٥	<b>الوحدة السابعة : الحفز الإنساني</b>
٧٧	- نظريات الحفز
٧٧	- نظرية الحاجات لماسلو
٧٨	- نظرية هيرزبيرج
٨١	<b>الوحدة الثامنة الرقابة الإدارية</b>
٨٢	- مفهوم الرقابة
٨٢	- أنواع الرقابة
٨٥	- خطوات الرقابة
٨٨	- خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة
٩٠	<b>الوحدة التاسعة : وظائف منشآت الأعمال</b>
٩١	- وظيفة الإنتاج
٩٣	- وظيفة التسويق
٩٥	- وظيفة الاقرار
٩٨	- وظيفة الشراء
٩٩	- الوظيفة المالية
١٠٣	المراجع .

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

**BAE SYSTEMS**