



## غلاف الحقيبة

يتم إدراجه لاحقاً من قبل الإدارة العامة للمناهج



## مقدمة

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من بُعث مُعلماً للناس وهادياً وبشيراً، وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً؛ فأخرج الناس من ظلمات الجهل والغواية، إلى نور العلم والهداية، نبينا ومعلمنا وقدوتنا الأول محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

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

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

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " مبادئ إدارة أعمال " لمتدربي برنامج " التقنية الإدارية " في المعاهد الصناعية الثانوية ومعاهد العمارة والتشييد، موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا البرنامج لتكون مهاراتها رافداً لهم في حياتهم العملية بعد تخرجهم من هذا البرنامج. والإدارة العامة للمناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط خالٍ من التعقيد.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه؛ إنه سميع مجيب الدعاء.  
الإدارة العامة للمناهج



## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
2	مقدمة
3	الفهرس
8	تمهيد
	<b>الوحدة الأولى: الإدارة و ماهيتها</b>
11	مقدمة
11	مفهوم الإدارة
12	هل الإدارة علم أم فن
12	أهمية الإدارة
12	مدارس نظريات الفكر الإداري
13	المدرسة \ المدخل التقليدي
15	المدرسة \ المدخل السلوكي
17	المدرسة \ مدخل علوم صنع القرارات و المعلومات
18	المدرسة الموقفية \ مدخل الإدارة الشرطية
19	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثانية: وظائف الإدارة – التخطيط</b>
24	مقدمة
24	ماهية التخطيط
25	الحاجة للتخطيط
25	فوائد عملية التخطيط
26	أنواع التخطيط
28	مراحل عملية التخطيط



30	معوقات التخطيط
30	خصائص و أبعاد التخطيط الفعال
32	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثانية : وظائف الإدارة – التنظيم</b>
38	مقدمة و تعريف
38	أهمية التنظيم
38	أنواع التنظيم
39	خصائص التنظيم الجيد
40	العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب
42	طرق التقسيم التنظيمي
47	تصميم الخريطة التنظيمية
47	أشكال الخرائط
49	الحاجة الى إعادة التنظيم
49	السلطة و المسؤولية
50	مصادر السلطة
50	أنواع السلطة الإدارية
51	التفويض
52	المركزية و اللامركزية
52	مزايا المركزية و اللامركزية
54	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثانية: وظائف الإدارة – التوجيه</b>
60	أولا : القيادة - مقدمة
60	تعريف القيادة



61	القائد و المدير
61	المهارات الأساسية للقيادة
61	القائد الرسمي + القائد الغير رسمي
62	مصادر قوة تأثير القائد
62	نظريات القيادة
65	محددات فعالية القائد
66	ثانيا : التحفيز – مقدمة
67	أهمية الدافعية
68	نظريات الدافعية
72	وسائل و طرق حديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم
73	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثانية: وظائف الإدارة – الرقابة</b>
79	مقدمة و تعريف
79	فوائد الرقابة و استخداماتها
80	خطوات عملية الرقابة
82	وسائل الرقابة الإدارية
83	أنواع الرقابة
84	متطلبات و خصائص نظام الرقابة الفعال
87	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – الإنتاج</b>
92	مقدمة
92	مفهوم إدارة الإنتاج و العمليات
93	عمليات التحويل



94	نظم الإنتاج
94	اهداف إدارة الإنتاج و العمليات
96	انتاج السلع و الخدمات
96	أنماط الإنتاج و الترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية
99	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – التسويق</b>
104	مقدمة
104	أهمية التسويق
104	الأسباب التي أدت للاهتمام بالتسويق
105	مستويات عملية التسويق
105	الفرق بين السوق و التسويق
106	أنواع الأسواق
106	المزيج التسويقي
108	مراحل تطوير المنتج
113	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – الإدارة المالية</b>
118	مقدمة
118	مفهوم الإدارة المالية
118	أهداف الوظيفة المالية
119	مسؤوليات و مهام الإدارة المالية
119	تأثير الضرائب على الإدارة المالية
119	أهمية علم المالية و المحاسبة
120	المدير المالي



120	المحاسب
121	أنواع التكاليف
122	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الثالثة : وظائف المنظمة – الموارد البشرية</b>
127	مقدمة
127	مفهوم إدارة الموارد البشرية
127	أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
128	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية
138	تمارين الوحدة
	<b>الوحدة الرابعة : اتخاذ القرار</b>
143	مقدمة
143	مفهوم القرار و صنع القرار
143	ظروف صنع القرار
144	عملية صنع القرار
145	عوائق اتخاذ القرارات
146	أنواع القرارات الإدارية
147	مشاركة الافراد في صنع القرارات
147	صنع القرارات الجماعية
149	تمارين الوحدة
152	المراجع



### تمهيد

الهدف العام من الحقيبة:  
تهدف هذه الحقيبة إلى إكساب المتدرب المعارف والمهارات التأسيسية في إدارة الأعمال

تعريف بالحقيبة:  
تقدم هذه الحقيبة قاعدة معرفية من النظريات و المبادئ و المفاهيم في علم الإدارة , فتعرض الحقيبة باختصار تطور الفكر الإداري و ابرز المدارس فيه ثم وظائف الإدارة الأربعة , التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بتفاصيلها ثم وظائف المنظمة كالإنتاج و التسويق و المالية و أخيرا التعريف بعملية صنع القرار و أنواع القرارات و مراحلها .

الوقت المتوقع لإتمام التدريب على مهارات هذه الحقيبة التدريبية:

يتم التدريب على مهارات هذه الحقيبة في 64 ساعة تدريبية، موزعة كالتالي:

الوحدة الأولى:	الإدارة و ماهيتها	16 ساعة تدريبية
الوحدة الثانية:	وظائف الإدارة	32 ساعة تدريبية
الوحدة الثالثة:	وظائف المنظمة	8 ساعات تدريبية
الوحدة الرابعة :	اتخاذ القرار	8 ساعات تدريبية

### الأهداف التفصيلية للحقيبة:

من المتوقع في نهاية هذه الحقيبة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يحدد مفهوم الإدارة
2. يحدد أهم مدارس الفكر الإداري
3. يعدد وظائف الإدارة
4. يعدد وظائف المنظمة
5. كيفية اتخاذ القرار





## الوحدة الأولى

### الإدارة و ماهيتها



## الوحدة الأولى الإدارة و ما هيّتها

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم الإدارة و مراحل تطور الفكر الإداري لها .

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. تحديد مفهوم الإدارة .
2. مناقشة هل الإدارة علم ام فن .
3. التعرف على مدارس الفكر الإداري .
4. مناقشة مبادئ التنظيم الإداري .
5. وصف دراسات هاوثرون و أهم ما توصلت اليه من أفكار .
6. المقارنة بين نظرية x و y .
7. مناقشة نظرية صنع القرارات .
8. شرح رؤية النظرية الموقفية .

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 16 ساعة تدريبية.

الوسائل المساعدة :

1. استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب - جهاز عرض )
2. اتباع أسلوب التعلم التعاوني
3. طرح أسئلة للمناقشة
4. استخدام المراجع



## مقدمة :

إن الإنسان منذ القدم يعيش في جماعه , لأن الأعمال الضخمة و المتنوعة لا يستطيع القيام بها بمفرده , و لتسيير أمر الجماعة نحو تحقيق الأهداف الضخمة فلا بد من الإدارة , فهي أساس تقدم الأمم , و المسؤولية عن نجاح المنظمات في المجتمع , فهي قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة و فاعلية عالية , و العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف , و لذلك تواجه البلدان النامية كثيراً من المشاكل التي تحتاج الى قدرة و كفاءة إدارية عالية لحلها حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .

إن الفكر الإداري في الإسلام و الذي استند على القرآن و السنة و اجتهادات علماء المسلمين قد سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة، فلقد تميز النظام الإداري للدولة الإسلامية بربانية النظام و اعتبار مبدأ رقابة الله العليا على الرئيس و الرؤوس و الضمير الحي المغروس في القلوب مبدأ أساسياً تبنى عليه أسس الإدارة .

فالإدارة مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة , و الحضارة الإسلامية خير شاهد على ذلك فالرسول عليه الصلاة و السلام استطاع بفئة قليلة من المسلمين أن يبني أعظم دولة عرفها التاريخ , و حينما طبق الخليفة الراشد عمر بن عبدالعزيز المنهج الإسلامي في إدارة الدولة الإسلامية ( كمبدأ اختيار الشخص المناسب و إتقان العمل و الشورى و المشاركة في اتخاذ القرار ) صاروا في رفاه اجتماعي .

فلقد أصبحت الإدارة فعلاً مورداً من موارد المجتمع , و ذلك لما لها من تأثير مباشر و ملموس في تحقيق الأهداف الشخصية و المؤسساتية , الوطنية , القومية , الدولية , إن القدرة و الموهبة على استغلال الموارد استغلالاً تاماً من خلال العلوم والفنون الإدارية أصبح حلم الشعوب و الأمم المختلفة , و ها هي اليابان البلد الذي يفتقر الى الموارد الطبيعية , أصبحت من اكبر الدول الصناعية بالعالم , لأن القائمين عليها عرفوا سر الإدارة في تحقيق المعجزات و استطاعت بفضل عبقرتها الإدارية أن تحقق ما كانت تصبو إليه من تقدم وازدهار .

## مفهوم الإدارة :

رغم الأهمية الكبيرة و المعروفة لدور الإدارة , إلا أنه لا يوجد اتفاق صريح و أكيد بين الباحثين و الخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة , فإن تعريفات الإدارة تباينت و اختلفت بسبب اختلاف الآراء و الخبرات .

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها (العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه) .

يعرفها جون مي : ( فن الحصول على اقصى نتائج باقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع )

الإدارة هي عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم للموارد لتحقيق أهداف واضحة بكفاءة .

يعرفها فردريك تايلور ( الإدارة أن تعرف بالضبط ماذا تريد , ثم تتأكد أن الافراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنه ) .



## هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات و مبادئ و أفكار إدارية و هي فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار و النظريات و المبادئ الإدارية بطريقة ذكية و لبقة تعكس الخبرة و التجربة و الممارسة , و بذلك يمكن القول أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت .

## أهمية الإدارة :

أهمية الادارة من أكثر الأدوار ديناميكية في أية منظمة ناجحة، فأن جميع المؤسسات بحاجة إلى مديرين وقادة مسؤولين عن توجيه وإدارة الأنشطة في المؤسسة من أجل ضمان النجاح للمؤسسة، حيث تتمثل أهمية الادارة فيما يلي :

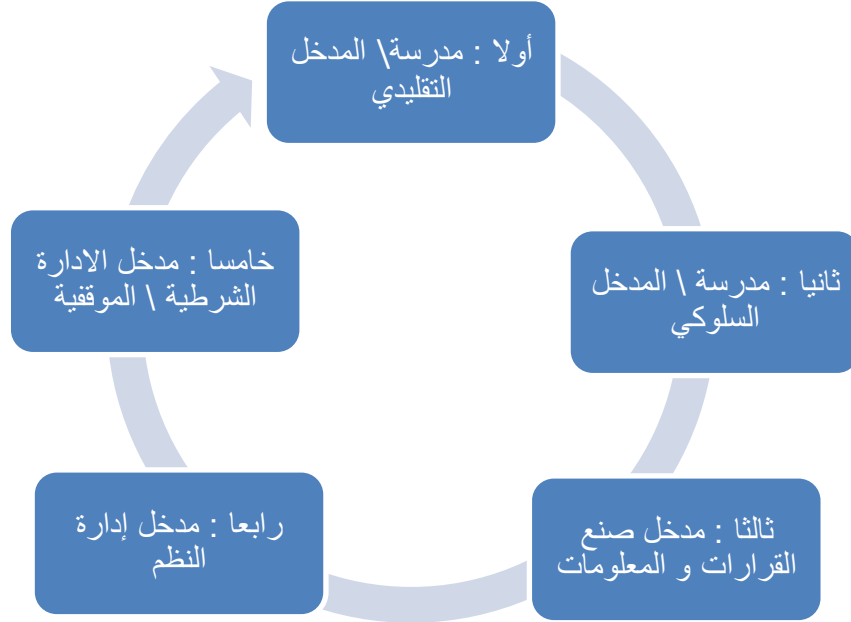
- **المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة:** تعمل الادارة على تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.
- **استغلال الموارد:** تساعد الادارة في الاستفادة من المختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية افضل استخدام، مما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية.
- **تقليل التكاليف:** توفر الادارة التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية والمادية، مما يعمل على تقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.
- **تأسيس مؤسسة ناجحة:** وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.
- **تحقيق التوازن:** تساعد الادارة في الحفاظ على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المؤسسة.
- **تحقيق عوامل الازدهار :** تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

## مدارس نظريات الفكر الإداري :

إن تطور الإدارة الى علم و حقل من حقول العلم و المعرفة له نظريات و مبادئ و أسس , يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى , و ترجع بداياته الى أوائل القرن العشرين , لقد نتج عن الثروة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع و توسعها , و ظهرت العديد من المشاكل الإدارية و التنظيمية و العمالية و هكذا تزايدت الحاجة و الضرورة الى أساليب و طرق أكثر كفاءة و فاعلية لتوظيف الجهود البشرية و استخدام الموارد المالية المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها .



## تصنيف مدارس الإدارة :



## أولاً : المدرسة / المدخل التقليدي :

يعتبر هذا المدخل الأقدم بين المداخل الخمسة لكنه لا يزال شائعاً بين الحياه العملية , و يندرج تحت هذا المدخل :

- أ- الإدارة العلمية
- ب- العملية الادارية / نظرية المبادئ
- ج- النظرية البيروقراطية

و قبل مناقشة هذه الاتجاهات نشير إلى اهم الافتراضات التي اعتمدها المدرسة التقليدية :

- 1- نظرت للإنسان نظرة ساذجة و اعتبرته كائن اقتصادي أي انه يمكن التأثير على سلوكه و أفعاله عن طريق الأجور و الحوافز المادية
- 2- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية و مبسطة
- 3- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات و المدراء
- 4- رأت أن المنظمة تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها



## أ- الإدارة العلمية :

يعتبر فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية و يطلق البعض عليه الأب الروحي لها , وقد بدأ حياته مراقب عمل في شركة صناعة الصلب و الحديد .  
لقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني مستوى الإنتاجية للعامل , و كان متأكدا أنه يمكن زيادة و تحسين هذه الإنتاجية , و دفعه حماسه الى تطبيق المنهج العلمي البحث و التجريب لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات التعاون والحافزية و الكفاءة , واستغرقت أبحاثه سنوات في مصانع الصلب و الحديد التي عمل فيها بهدف تخفيض و قت العامل وجهده و تقليل التكاليف , ونتيجة لتلك الأبحاث توصل الى المبادئ التالية :

- 1- التخصص الدقيق في العمل : يجب أن يصبح الانسان متخصصا و لديه مهارات محددة عالية , لان التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية
- 2- اختيار العاملين و تدريبهم وفق أسس علمية , و تخفيضهم باعتماد الاجر على أساس القطعة .
- 3- تعاون الإدارة و العاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل
- 4- تقسيم العمل و المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العاملين , بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والاشراف , و العاملين مسؤولية التنفيذ .

## ب- نظرية التنظيم الإداري / نظرية المبادئ :

تنسب هذه النظرية الى المهندس الفرنسي هنري فايول الذي أصبح مديرا لمجمع صناعة المعادن و المناجم في فرنسا .  
أهم إنجازات فايول :

- 1- قسم أنشطة المنظمة الى 6 مجموعات :
  - ب- فنية ( تصنيع و انتاج )
  - ت- تجارية ( بيع و شراء )
  - ث- مالية ( تأمين رأس المال و استخدام الأموال )
  - ج- حماية و أمان ( حماية الممتلكات و الأشخاص )
  - ح- محاسبية ( تقدير التكاليف )
  - خ- إدارية ( تخطيط , تنظيم , إعطاء الأمر , تنسيق , رقابة )
- 2- اقترح فايول 14 مبدئا عالميا لتوجيه المدير في المشكلات , و أكد أن يراعي المدير الظروف في مدى تحقيق كل مبدأ , و هذه المبادئ هي :
  1. تقسيم العمل و التخصص : و هو حيوي لنجاح أي منظمة
  2. السلطة : تكافئ السلطة و المسؤولية (
  3. الانضباط : الالتزام من قبل العامل
  4. وحدة الأمر : أن يتبع العامل لرئيس واحد
  5. وحدة التوجيه : تنسيق و تركيز جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه
  6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
  7. تعويض العاملين بشكل عادل مقابل مجهودهم
  8. المركزية : تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية و اللامركزية في كل منظمة



9. التسلسل الهرمي / الرئاسي : يجب على المرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري , الا اذا فوض المدير العامل بالاتصال مباشرة مع غيره .
10. النظام : الأفراد و المعدات توضع في الأماكن المناسبة
11. المساواة : المساواة الناتجة عن العدالة و اللطف تؤدي الى تكريس العامل و انتمائه
12. الاستقرار الوظيفي : يحتاج العاملون الى وقت ليتعلموا كيف يؤدون أعمالهم
13. المبادرة : مما يساعد تحقيق رضا العامل المشاركة في وضع و تنفيذ الخطة
14. الروح المعنوية : التناغم و الانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة .

3- وأخيرا فايول أول من يناقش الإدارة باعتبارها عملة تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها كل مدير . و اقترح 4 وظائف إدارية هي :  
التخطيط , و التنظيم , إعطاء الامر ( التوجيه ) , الرقابة .

### ج- النظرية البيروقراطية :

تستند هذه النظرية الى العالم الألماني ماكس ويبر , و قد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة هي المقدر على اجبار الآخرين على الامتثال و الطاعة , أما السلطة فهي تعني الانصياع طوعية للأوامر . و في اطار السلطة , يرى الشخص التابع ( المرؤوس ) أن اصدار الاوامر و التوجيهات من قبل صاحب السلطة ( المدراء ) امر مشروع .  
وقد ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة ( مبررات مشروعة للسلطة )

- 1- السلطة التقليدية : و تستند هذه السلطة الى التقاليد و الأعراف و المكانة و المركز و الحسب و النسب , و لا تعتمد على أي معايير موضوعه ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات .
- 2- السلطة الشخصية : و تعتمد على خصائص أو سمات الفرد , أي خاصية او سمه في شخصية الانسان يتفرد بها عن غيره , تجعله شخصية جذابه ينقاد لها الآخرون .
- 3- السلطة القانونية العقلانية : تستند الى القانون و أسس و قواعد موضوعية منطقية , تسري على جميع العاملين في المنظمة .

و اعتبر ويبر ان النموذج البيروقراطي اكثر أنواع التنظيم كفاءة و عقلانية , فهو يحقق الدقة و السرعة و الوضوح .

اقترح ويبر أهم الملامح و السمات للنموذج البيروقراطي :

- أ- تقسيم العمل والتخصص
- ب- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية
- ت- الموظفون يعينون و لا ينتخبون
- ث- تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر
- ج- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها , و يستمد سلطته من وظيفته

### ثانيا : المدرسة \ المدخل السلوكي :

جاءت المدرسة السلوكية رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات و عدم الاهتمام به , من جهة . وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ و أفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ و المفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية و الانسجام في بيئة العمل .



فقد ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة و تحليل سلوك الافراد و الجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله و تغييره بما يحقق أهداف المنظمة .  
و يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان :  
الأول : مدخل العلاقات الإنسانية  
الثاني : مدخل العلم السلوكي

### 1- العلاقات الإنسانية :

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور و نشوء المدرسة السلوكية في الإدارة و قد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، و أكدت على أهمية حاجات الفرد و أهدافه و توقعاته , و تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي ألتون مايو .  
من اهم الدراسات التي قام بها مع زملاءه في جامعة هارفارد الدراسات المعروفة بدراسات هوثرون و تمت على خمس مراحل و كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة و فترات الراحة , وظروف العمل و ساعات العمل و نظام دفع الأجور على إنتاجية العامة .  
و كانت نتائج تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة على أي علاقة بين تلك العوامل و إنتاجية العامل .

### 2- مدخل العلوم السلوكية :

لقد نظر أتباع مدخل العلم السلوكي الى الانسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه إنسان اقتصادي كما افترضت المدرسة التقليدية , و من كونه كائن اجتماعي كما رأت حركة العلاقات الإنسانية  
من أهم نظريات المدخل السلوكي :  
Y و X نظرية :  
يعتبر الكثيرون أن هذي النظرية للكاتب دوجلاس كاريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية .





يلخص الجدول مقارنة بين النظريتين :

### مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان
1 - معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والمغلي تلقائياً كدفعهم في اللعب والراحة	1 - إن الإنسان بطبيعته سلبى ولا يحب العمل.
2 - يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها	2 - الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
3 - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	3 - يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل
4 - يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	4 - يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حياً في العمل.
5 - يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	5 - تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
6 - يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	6 - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان / الضمان (security) قبل أي شيء آخر.

### ثالثاً : مدرسة / مدخل علوم صنع القرارات و المعلومات :

و يطلق عليها أيضاً مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية أو بحوث العمليات , وجوهر هذه المدرسة هو استخدام صنع القرارات , و نظم المعلومات , والرياضيات و الإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج و العمليات .

اتخاذ القرارات التي يجب على المدير اتخاذها عديدة و متنوعة , و لكن يمكن تصنيفها الى قرارات روتينية بسيطة ومتكررة و قرارات غير روتينية و غير متكررة .

و لما كانت معظم القرارات من النوع الثاني , فقد استدعى الامر استخدام النماذج الرياضية و الإحصائية و بحوث العمليات للوصول الى قرارات صائبة .

### رابعاً : مدرسة \ مدخل إدارة النظم :

اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة و يشمل النظام المفتوح العناصر الآتية :

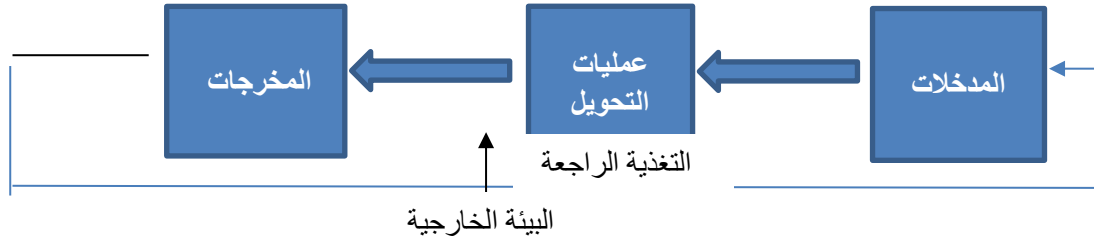
مدخلات : و تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية كالمواد الخام , المورد البشرية , المعلومات , الطاقة .

عمليات التحويل : و تشمل عمليات التوسع و التسويق و السياسات و الأهداف و العمليات , لتحويل المدخلات الى مخرجات .

المخرجات : تشمل السلع و الخدمات و الأرباح .



التغذية الراجعة : وهي رد فعل البنية الخارجية ( المستهلكون وغيرهم ) وانطباعاتها و تقييمها للسلع و الخدمات التي توفرها المنظمة , سواء كان الانطباع إيجابي ام سلبي تستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل .



#### خامسا : المدرسة الموقفية \ مدخل الإدارة الشرطية :

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لنظرية النظم , و تسعى هذه المدرسة الى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة , و بين المنظمة و بيئتها الخارجية , و تحديد أنماط من العلاقات و المتغيرات .  
إن المدرسة الموقفية ترى أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل و الأنسب لكل المنظمات في كل الظروف و الأزمنة , إنما يجب تشخيص و تحليل و فهم كل حالة موقف و من ثم اختيار الأسلوب الأنسب , أي أن النظرية , الأسلوب المناسب يعتمد على الموقف ( الحالة ) للمنظمة .



## تمارين الوحدة

1. يوجد إتفاق واضح وصريح على تعريف الإدارة ؟ هل الجملة صحيحة أ/ خاطئة مع ذكر السبب؟
2. برأيك هل الإدارة علم أم فن ؟ فسر اجابتك ؟
3. أذكر أهمية الإدارة ؟
4. ناقش أنواع السلطة حسب الكاتب ماكس ويبر , و أي منها يجب تطبيقها ؟
5. قارن بين نظرية  $x$  و  $y$  وافتراضات كل منهما حول الانسان ؟
6. ما هو تقييمك للمدرسة التقليدية ؟
7. ناقش أهم مبادئ الإدارة العلمية ؟
8. ماهي اهم الافتراضات التي اعتمدتها التي اعتمدتها المدرسة التقليدية في الإدارة ؟
9. ماهي أهم إنجازات فايول ؟
10. ماهي مبادئ فايول لحل المشكلات ؟
11. برأيك هل يجب تطبيق جميع مبادئ فايول في المنظمة ؟ ناقش اجابتك
12. ماهي ال 4 وظائف الإدارية التي اقترحها فايول ؟
13. ماهي اقتراحات ويبر لسمات النموذج البيروقراطي ؟
14. اذكر اهم استنتاجات تجارب هاوثرون ؟
15. على ماذا اعتمدت دراسات هاوثرون ؟
16. ماهي اسهامات دوجلاس ماكريجور ؟
17. ماهي المدرسة التي تعتمد على استخدام نماذج رياضية و إحصائية ؟
18. ماذا يقصد بالبيئة الخارجية ؟
19. ماهي المدرسة التي تعتبر امتداد لمدرسة إدارة النظم ؟
20. هل يوجد أسلوب اداري او نظرية معينة تعتبر هي الأنسب و الأمثل لكل المنظمات في كل الظروف و الأزمنة ؟ ناقش اجابتك



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة الإدارة و ماهيتها ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر			
	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	كلياً	جزئياً	لا	غير قابل للتطبيق
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	تحديد مفهوم الإدارة				
2	مناقشة هل الإدارة علم أم فن .				
3	التعرف على مدارس الفكر الإداري .				
4	مناقشة مبادئ التنظيم الإداري				
5	وصف دراسات هاوثرون و أهم ما توصلت اليه من أفكار				
6	المقارنة بين نظرية x و y .				
7	مناقشة نظرية صنع القرارات				
8	شرح رؤية النظرية الموقفية .				
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثانية

---

وظائف الإدارة  
أولا : التخطيط

---



## الوحدة الثانية وظائف الإدارة - التخطيط

الهدف العام للوحدة:  
تهدف هذه الوحدة إلى معرفة و تحديد أسس التخطيط و أهميته .

### الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

- 1- توضيح مفهوم التخطيط
- 2- شرح فوائد التخطيط
- 3- توضيح العوامل التي تدعو الى التخطيط
- 4- التمييز بين أنواع التخطيط المختلفة
- 5- وصف مراحل عملية التخطيط
- 6- معرفة خصائص الأهداف الجيدة
- 7- توضيح ماهية رسالة المنظمة
- 8- وصف صعوبات و مقيدات التخطيط
- 9- شرح خصائص التخطيط الجيد

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

### الوسائل المساعدة:

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 2- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3- طرح أسئلة للمناقشة
- 4- حالات دراسية
- 5- استخدام المراجع



## مقدمة :

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع الرئيسية في العملية الإدارية : التخطيط , التنظيم , التوجيه , الرقابة .  
و تمثل نقطة البداية للعمل الإداري , وهي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى , وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها , ولا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم , ولا تستطيع أي منظمة , ولا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل بدون التخطيط فينبغي النظر باستمرار إلى الأمام للتعرف على الفرص المتاحة و التهديدات و المخاطر المحتملة و من ثم اتخاذ الإجراءات و الخطوات اللازمة للاستفادة من هذه الفرص و مواجهة التهديدات . و التخطيط يلزم المنظمة و الإدارة التفكير في ماهية القرارات التي يجب أن تتخذها الآن لتكون مستعدة ليوم غد و للسنوات القادمة .  
تعمل المنظمات المعاصرة في ظروف صعبة معقدة و قاسية و متغيرة و تحت ضغوط شديدة لتقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية و بسعر منافس و بسرعة كبيرة , و لا تستطيع المنظمة النجاح والتقدم بدون مواجهة هذه الضغوط و التحديات و التكيف مع المتغيرات البيئية , فإذا لم تقم المنظمة بالتخطيط السليم الناجح فسيكون مستقبلها و مصيرها تحت رحمة الحظ , و إذا ما أردت و رغبت الإدارة في ممارسة قدر من السيطرة على مسار المنظمة و مستقبلها يجب عليها أن تخطط , و بخلاف ذلك سيكون على الإدارة أن تعتمد على إجراءات وردود أفعال علاجية بدلا من الإجراءات الاحترازية .

## ماهية التخطيط :

توجد الكثير من التعريفات و نشير إلى بعضها :

لقد عرف التخطيط على أنه ذلك الجزء \ الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة

هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربع و أنه عملية تحديد أهداف ورسم الاستراتيجيات و الطرق و العمليات لإنجازها .

عرف العالم جورج ستاينر التخطيط بأنه وظيفة يقرر بها المديرون ماذا ينجزون و متى و كيف ومن ينجزها .

التخطيط عملية منظمة تستدعي التنبؤ بالمستقبل في ضوء تحليل الوضع الراهن و اتجاهات التطورات على مدى السنوات السابقة .

ومن المفيد التمييز بين الخطة و التخطيط :  
الخطة هي نتاج \ مخرجات عملية التخطيط , وهي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية و النشاطات و الأعمال التي ينبغي إنجازها لتحقيق هذه الأهداف , وتوضع هذه النشاطات و الأعمال في العادة على شكل مشاريع \ برامج عمل تفصيلية توضح و تحدد متى ينجز كل نشاط و متى و كيف و أين ينجز ؟

ومن ناحية أخرى لابد من التأكد على أن التخطيط يركز على الأهداف و الوسائل معافي أن واحد ,





إذ لا يقتصر التخطيط على وضع الأهداف و الغايات المراد تحقيقها , وإنما يشمل أيضا تحديد الوسائل و الطرق المناسبة لبلوغ تلك الغايات و الأهداف .

### الحاجة للتخطيط :

- من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظرا لما تواجه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة. من بين أهم هذه التحديات والضغوطات التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:
1. الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت : وهو الوقت اللازم لإتمام العمل، حيث أصبح مفتاح الأداء الناجح والمنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.
2. تزايد تعقد المنظمة : مع تزايد حجم المنظمات تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت. فقلما نجد قرارة في مجال معين يصنع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات و الخدمات ازدادت المنظمة تعقيدا وازداد المنافسون. فإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح وأن تخطط مسبقا لأعمالها.
3. ازدياد المنافسة العالمية : إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد ومنتجات وخدمات متنوعة، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصة وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع وعولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية. وينعكس ذلك على وضع خطط لتحسين جودة السلع، وتخفيض التكاليف، وانتقاء أفضل العاملين وتحفيزهم بما لا يجعلهم ينتقلون للعمل في شركات أخرى. كما يؤدي ذلك إلى ضرورة وضع خطط عمل للاستثمار في مجالات عمل جديدة أو في مناطق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
4. التغيرات في التكنولوجيا المستعملة : أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات هو مواكبة التطور التكنولوجي اللازم لاستمرار وجودها وضروري لتحافظ على وضعها التنافسي في بيئة عملها.
5. تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى : تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى التنظيم والتوجيه والرقابة- وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر.

### فوائد عملية التخطيط:

- 1- يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، مما يسهل عملية التنسيق والتكامل في الجهود المختلفة في العمل لتحقيق هذه الأهداف .
- 2- يساعد التخطيط على إزالة التعارض المحتمل بين أهداف الجهات المختلفة في المنظمة .
- 3- يساهم التخطيط في توفير قدرة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التي قد تعترض العمل.
- 4- يساعد التخطيط على ترشيد النفقات، وعلى الاستثمار الأمثل للوقت من خلال تحديد المدد الزمنية اللازمة لإنجاز الأعمال .
- 5- يساعد التخطيط على تحديد واضح لمهام الأفراد في المنظمة .
- 6- يعمل التخطيط على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ .



## أنواع التخطيط :

يمكن تصنيف التخطيط وفق أربعة تصنيفات مختلفة، وهي :  
من حيث فترة الخطة , من حيث النشاط , من حيث شمولية الأنشطة , من حيث الاستخدام .

### أولا من حيث فترة الخطة :

- 1- تخطيط طويل المدى /الأجل : يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة الأخرى حسب طبيعة نشاطاتها، ولكن غالبا ما تغطي فترة أكثر من خمس سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية . وبشكل عام يشمل التخطيط طويل الأمد على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل. وغالبا ما يكون تحديد الأهداف بعيدة المدى من مهام الإدارة العليا.
- 2- تخطيط متوسط المدى/الأجل : يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى خمس سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استنادا للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر. وتغطي الخطط متوسطة المدى مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تعديل بعض خطوط الإنتاج، زيادة منافذ التوزيع.
- 3 - التخطيط قصير المدى : يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

### ثانيا من حيث النشاط:

- 1 . التخطيط المالي : يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية. يساعد التخطيط المالي الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.
- 2 . تخطيط القوى العاملة: ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.
- 3 . تخطيط الإنتاج: يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها. ولتقدير حجم الطلب المتوقع، من أجل وضع خطة إنتاجية يمكن استخدام أسلوب التنبؤ الذي يعتمد على استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث المستقبل .
- 4 . التخطيط السلعي: السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق. ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.



### ثالثا : من حيث نطاق شمولية الأنشطة:

- 1 . خطة استراتيجية : هي خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلا. ترتبط هذه الخطط بالمستويات الإدارية العليا التي تركز في هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية.
2. خطة ميدانية تكتيكية : تشير الخطط الميدانية/ التكتيكية إلى الخطط التي تترجم أهداف المنظمة إلى أعمال رئيسية ينبغي أن تقوم بها مستويات الإدارة الوسطى بحيث تختص كل إدارة أو قسم بالمنظمة بتنفيذ الجزء الذي يتعلق به من الخطة الشاملة .
- 3 . خطة تشغيلية : وتتمثل في الخطط قصيرة الأجل التي تحدد الإجراءات، والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا بالمنظمة .



### رابعا من حيث الاستخدام :

- 1 . الخطط أحادية الاستخدام : هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة احتياجات موقف غير متكرر. وبالتالي فإن هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة. وهذه الخطط هي :
  - البرامج: وهي خطط وحيدة الاستخدام مكونة من عدد من الخطوات المتتابعة مصممة لتنفيذ غرض محدد تنتهي الخطة بتحقيقه. مثال: برنامج لتجديد شبكة الاتصالات في المنظمة، برنامج لتقديم منتج جديد للسوق، برنامج لتحديث الآلات . وبغض النظر عن طبيعة البرنامج فإنه يتطلب تحديد أهداف وخطوات تنفيذية وتخصيص للموارد اللازم .
  - المشروعات : ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نظاما وأقل تعقيدا، وقد يكون المشروع جزء من برنامج أوسع أو يكون مستقلا بذاته. ومثاله بناء ورشة ضمن مصنع جديد.



2. الخطط الدائمة عديدة الاستخدام : يقصد بالخطط الدائمة تلك الخطط التي تستخدم أكثر من مرة، وتعد بمثابة الموجه للتصرفات المصممة لمواجهة المواقف المتكررة وهذه الخطط هي: السياسات والإجراءات والقواعد.

## مراحل عملية التخطيط :

التخطيط عملية ذهنية تحليلية منظمة تشتمل على عدة مراحل متتابعة، تعتمد كل خطوة على ما سبقتها، وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات :

### 1- دراسة وتقييم الأوضاع الحالية :

وهي أولى خطوات مراحل عملية التخطيط، فقبل صياغة رسالة المنظمة وضع الأهداف يجب التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية، داخل المنظمة وخارجها، فبالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة يجب التعرف على الموارد المتاحة للمنظمة من أموال وقوى بشرية ومواد ، ودراسة مواطن القوة (مثلا وجود قيادة ناجحة، أو قوى بشرية كفؤة وغيرها) وكذلك استكشاف مواطن ضعف المنظمة.

أما العوامل البيئية الخارجية فتشمل دراسة الجوانب أو العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والمنافسة، والتقنيات الحالية، والتشريعات الحكومية التي تؤثر في عمل المنظمة كالمستهلكين والموردين والمنافسين والجهات أو التشريعات الحكومية .

### 2- صياغة رسالة المنظمة :

نعني برسالة المنظمة الغرض / الغاية التي أنشئت المنظمة من أجلها، إنها سبب وجود المنظمة، وتنتم صياغة رسالة المنظمة عادة من قبل المؤسسين أو مجلس الإدارة ، وهناك من يعتقد بأن وضع رسالة المنظمة يسبق دراسة وتحليل البيئة، ولكن الأفضل هو دراسة وتحليل البيئة أولاً، وعلى أثر ذلك تتم صياغة رسالة المنظمة، ويجب أن تصاغ الرسالة بعبارات واضحة ليست عامة جداً تسبب الإرباك والغموض بين المسؤولين .

### 3- صياغة الأهداف الرئيسية :

استناداً لمضمون رسالة المنظمة واسترشاداً بنتائج دراسة وتقييم المتغيرات البيئية ، يتم وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة، والتي تعمل على تحقيق وتعزيز رسالة المنظمة، والهدف هو عبارة عن حالة / نهاية مستقبلية تسعى المنظمة لبلوغها بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وتعتبر الأهداف ملموسة ومحددة بدرجة أكبر من الرسالة ، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يدرك العاملون أن هذه الأهداف تمثل إطاراً وموجهاً ومرشداً لهم في أداء عملهم، وتوضح لهم ماذا يجب عمله وما هو مستوى الإنجاز المطلوب، وتوفر للعاملين الشعور بالعمل نحو غرض ، لذا يجب أن تتضمن الأهداف قدراً من التحدي للعاملين لتحفيزهم لبذل جهد إضافي ، ولكن لا يجب أن تكون الأهداف صعبة جداً إلى حد لا يمكن تحقيقها.

وتتناول الأهداف الرئيسية في الغالب مستوى الأرباح التي تسعى لتحقيقها ، والحصة السوقية ، والإنتاجية، والكفاءة، ورضا المستهلك، وجودة المنتج / الخدمة ، وتطوير منتجات جديدة، ونظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ينبغي أن يكون من بين الأهداف الرئيسية للمنظمة جودة المنتجات والخدمات والسعي المتواصل لتقديم منتجات / خدمات ذات مستويات عالية من الجودة، والحرص على بناء وتطوير القدرات والإمكانات التي تحقق ميزة تنافسية.



ولكي تكون الأهداف فعالة وتؤدي دورها بنجاح في تحقيق رسالة ومسار المنظمة، يجب توافر الخصائص الآتية فيها : المرونة ، قابلة للقياس، محددة ، قابلة التحقيق، ملائمة، وذات بعد زمني محدد ، مقبولة ومفهومة.

#### 4- وضع الافتراضات :

في ضوء دراسة المتغيرات البيئية وتقييمها، يتم وضع افتراضات أو احتمالات لما سوف تكون عليه الأوضاع، والظروف مستقبلاً، تلك الأوضاع والظروف التي سيكون لها تأثير على عمل المنظمة خلال المدة التي يخطط لها، فمثلاً كيف ستكون الأوضاع الاقتصادية، ومستوى دخل الأفراد، ومعدلات الأجور، وهل سيتغير نمط الاستهلاك لدى الأفراد، ما طبيعة الأسواق في المستقبل؟ ما هو حجم المبيعات المتوقع؟ ما هي الأسعار المتوقعة؟ ما هي السياسات الضريبية والمستقبلية؟ التغير في التقنية؟ التغير في توافر الموارد البشرية، والمادية؟ ما هو الوضع التنافسي؟

ومن الضروري أن تتال هذه الافتراضات /المقدمة قبول وموافقة جم المديرين والمسؤولين في المنظمة لأنها سوف تستخدم أساساً لوضع البدائل والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها.

#### 5- تطوير البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب

بعدما تم تحديد الأهداف التنظيمية ووضع الاحتمالات المستقبلية التي تم التوصل إليها، تبدأ مرحلة جديدة في عملية التخطيط، وهي وضع عدة بدائل، أو عدة مسارات عمل نشاطات يمكن أن توصل إلى الأهداف والنتائج الموضوعية، ويطلق على هذه البدائل الاستراتيجية ، ويجب عدم الاكتفاء بتحديد بديل واحد.

بعد إتمام تحديد البدائل، تجري عملية تقييم لكل بديل، ماهي مزايا وإيجابيات وعيوب وسلبيات كل بديل، ومن ثم المفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة يتم وضعها لهذا الغرض مثل: التكلفة، والمنفعة، والربح، والقابلية للتنفيذ، والمدة الزمنية، وغيرها، ووفق إمكانات وظروف المنظمة، وفي ضوء نتائج المفاضلة يتم اختيار البديل الاستراتيجية الأنسب التي تسهم بدرجة أكبر في تحقيق الأهداف وبتكلفة أقل، وتكون واقعية واحتمالات نجاحها عالية، وتتوافق مع القوانين والتشريعات والقيم السائدة

#### 6- وضع خطة عمل:

بعدما تم تحديد مسار العمل الاستراتيجية التي ستنفذها المنظمة خلال مدة التخطيط، تأتي مرحلة وضع خدمة عمل تفصيلية يتم بموجبها تحديد جميع النشاطات والأعمال الواجب تنفيذها، مع تحديد الأولويات (أي ترتيبها حسب الأولوية قبل البدء بالتنفيذ، ويكون ذلك على شكل برامج عمل ومشاريع تفصيلية ذات جداول زمنية توضح ما يجب إنجازه من أعمال ونشاطات وفق ترتيب و تسلسل زمني معين.

#### 7- تخصيص الموارد :

لا يمكن تنفيذ الخطط الموضوعية بدون تخصيص الموارد اللازمة من بشرية او مالية ومادية (من معدات ومواد) ووقت وغيرها من موجودات المنظمة، وتسمى الموارد أيضا عوامل الإنتاج .

#### 8- تنفيذ الخطة :

سوف لن تحقق جميع المراحل السابقة أي فائدة أو جدوى ما لم يتم تنفيذ الخطة بنجاح، ويعني التنفيذ تفويض السلطة وتوزيع الأعمال والإنجاز واستخدام الموارد لترجمة الخطة إلى أفعال، ويقوم المدير في هذه المرحلة، مهما كان مستواه وطبيعة عمله، بدور هام وحيوي في التنفيذ من خلال توضيح الخطة وشرحها للعاملين وإقناعهم بقبولها وتحفيزهم ومكافأتهم، وإعطاء التوجيهات والإرشاد والنصائح لهم لضمانة حسن التنفيذ وصولاً للأهداف المرجوة .



9- متابعة وتقويم التنفيذ : مع بدء مرحلة التنفيذ من الضروري التأكد أن عملية التنفيذ تسير حسب ما هو مخطط والوقوف على مدى توافق النتائج الفعلية مع النتائج المحددة في الخطة، واكتشاف أي اختلافات وأخطاء ومعوقات أو لا بأول والعمل على علاجها وتصحيحها قبل أن يتفاقم ضررها، ولا يجب الانتظار حتى الانتهاء من التنفيذ.

وفي نهاية مرحلة التنفيذ يتم إعداد تقييم نهائي للخطة ومدى نجاحها أو فشلها اعتماداً على الإنجازات والأهداف التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف المخطط لها .

#### 10- التخطيط للتخطيط :

من المتوقع أن تحدث تغييرات بيئية داخلية وخارجية أثناء تنفيذ الخطط ، وقد تؤثر على الخطط، ومن غير المتوقع أن يكون هنالك توافق تام بين الإنجازات الفعلية والأهداف المرسومة ، ولذلك يجب على المديرين أن يأخذوا في الاعتبار احتمالات التغيير هذه، وأن يخططوا لإعادة التخطيط بعد الانتهاء من دورة التخطيط .

### معوقات عملية التخطيط:

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها.

ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي:

- 1- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيرات البيئية والظروف المستقبلية.
  - 2- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية .
  - 3- صعوبة تحديد الأهداف الواضحة، القابلة للقياس والقابلة للتحقيق .
  - 4- الوقت و الكلفة الكبيرة لعملية التخطيط
- أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي:
- 1- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات .
  - 2- عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط .
  - 3- مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات العمل في المنظمة، غير أن بعض الأشخاص في المنظمة يمكن أن يقاوموا هذا التغيير نتيجة خوفهم من المستقبل أو من انعكاس هذا التغيير عليهم في العمل
  - 4- عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب

### خصائص وأبعاد التخطيط الفعال :

لا نسعى هنا لتقديم نموذج مثالي أو طريقة مثلى للتخطيط، إذ ليس هنالك طريقة مثلى أو أسلوب أمثل لإنجاز عمل معين في جميع الأحوال، والأمر ينطبق على التخطيط، ولكن الاقتراحات الآتية يمكن أن تساهم في وضع خطط أكثر نجاحاً وفاعلية :



- 1- الشمولية: ينبغي أن يغطي التخطيط مختلف مجالات ونشاطات المنظمة ، وأن لا يركز أو يقتصر على جانب دون الآخر، وينبغي أن يعطي المخطط اهتماما مناسباً لكل مجال / نشاط، إلا إذا اقتضت الظروف غير ذلك.
- 2- الوضوح: يتطلب تنفيذ الخطة بنجاح الوضوح والبساطة ليسهل فهمها وتقبلها من العاملين الذين سيقومون بتنفيذها، وبذلك يدرك كل فرد وجماعة مهامها ودورها وما هو متوقع منها.
- 3- الواقعية: ينبغي أن يكون التخطيط منسجماً ومتوافقاً مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ومواردها وإمكاناتها بعيداً عن التفاؤل أو التشاؤم المفرط غير المعقول.
- 4- المرونة: لا بد أن يتوقع المخطط بعض التغيرات في الظروف الداخلية أو الخارجية وأن يدفعه ذلك إلى وضع خطط مرنة قابلة للتعديل استجابة لتغير الظروف ، ويمكن وضع خطط بديلة جاهزة لمواجهة أي ظروف مستجدة.
- 5- التحديد: كلما كان التخطيط محدداً بدرجة أكبر والأهداف والنشاطات مصاغة بشكل دقيق ، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ، والعكس صحيح، فمثلاً الهدف تحقيق أعلى نسبة من الأرباح يعتبر هدفاً غير محدد وينطوي على اجتهادات عديدة ، والأفضل أن يصاغ بالشكل التالي : تحقيق زيادة في الأرباح مقدارها 20% مثلاً.
- 6- التكامل والتجانس بين الخطط والأهداف: يتطلب نجاح التخطيط تحقيق توافق وتكامل بين جميع أنواع الخطط والأهداف بين الاستراتيجيات والخطط التكتيكية والخطط التشغيلية، وبين الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى ، يجب تجنب وجود أي تعارض أو تضارب بين أنواع الخطط والأهداف المختلفة.
- 7- التوقيت: تشمل الخطة على أهداف ونشاطات يجب إنجازها خلال فترة معينة ، ومن الضروري جدولة التنفيذ زمنياً بصورة سليمة بحيث يحدد تاريخ بدء النشاطات وتاريخ الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين النشاطات المختلفة.
- 8- التكلفة : تحتاج عملية التخطيط إلى موارد، ويجب مراعاة أن لا تكون هذه التكاليف عالية تفوق المردود المتوقع منها.





## تمارين الوحدة

- 1- عرف التخطيط و حدد أهميته ؟
- 2- اشرح أهم فوائد التخطيط ؟
- 3- قارن بين التخطيط طويل المدى و متوسط المدى و قصير المدى ؟
- 4- قارن بين الخطة الاستراتيجية و التشغيلية و التكتيكية ؟
- 5- ماهي أهم العوامل البيئية التي تؤثر على التخطيط ؟
- 6- عرف رسالة المنظمة ؟
- 7- ناقش خصائص الأهداف الجيدة ؟
- 8- اشرح أهم أبعاد و خصائص التخطيط الفعال ؟

## 9-دراسة حالة

تعمل المؤسسة العامة للبترول والغاز في البلاد منذ فترة طويلة بموجب امتياز من الحكومة يعطيها الحق ويعهد إليها مسؤولية تأمين احتياجات المواطنين من الغاز وتوزيع الغاز في جميع المناطق ولجميع الاستعمالات المنزلية والصناعية والخدمية مستشفيات، فنادق، مطاعم، ... الخ).

يعمل المهندس عصام زكي مديراً عاماً للشركة منذ فترة طويلة، وقد عرف عنه خلال هذه المدة بجده ونشاطه والتزامه ، وكذلك متابعته وإشرافه الشخصي ميدانياً على وضع وتنفيذ خطط توزيع الغاز لجميع المناطق ومختلف الأغراض، وكان هذا الأمر يستغرق معظم وقته ، بل وأكثر من ذلك ساعات طويلة بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية.

وفي عام 2004 حدث نقص كبير في كميات الغاز المتوافرة لدى الشركة مما سبب نقصاً ملحوظاً في قدرة الشركة على تلبية حاجات المواطنين، بما في ذلك الاحتياجات المنزلية، وما زاد الأمر سوءاً وضاعف من حدة المشكلة أن فصل الشتاء في تلك السنة شهدت برد شديد ليس عادي، كما أن شهور الشتاء قد طالت واستمر معها البرد الشديد، وقد دفعت هذه الأزمة مجلس إدارة المؤسسة إلى قرار الاستغناء عن خدمات المهندس زكي وتحميله مسؤولية نقص الغاز، وعلى إثر ذلك قام المجلس بتعيين مدير جديد ليخلف السيد زكي ويقوم بمعالجة الأزمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

أسئلة للنقاش

- 1 - كيف تصف الفلسفة الإدارية للمهندس زكي؟
- 2 - ما مدى اهتمامه بوظيفة التخطيط ؟
- 3 - ما هي الخطوات السريعة التي يجب اتخاذها من قبل المدير الجديد؟
- 4 - ما هي الاستراتيجية بعيدة المدى التي يمكن للمؤسسة وضعها؟
- 5 - ما هي السياسات التي تقترح أن يتخذها المدير الجديد لمنع تكرار الأزمة؟





## 10 – دراسة حالة

شركة الورد للعطورات وادوات التجميل  
تعد شركة الورد من اشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات ادوات التجميل والعطورات على مستوى الجمهورية اليمنية , وتتمتع بشهرة واسعة من حيث جودة المنتجات التي تقوم بتسويقها ومن حيث الاهتمام بالعملاء وطريقة عرض المنتجات والعروض الممنوحة للعملاء , ومن حيث الانتشار الجغرافي لفروع الشركة في اماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريده .  
وقد لوحظ على فرع الشركة في محافظة ذمار معاناته من عدم اقبال المستهلكين بشكل يتوافق مع شهرة الشركة لدرجة ان المركز الرئيسي قام بتخفيض عدد العاملين في الفرع نظراً لقلّة عدد المستهلكين الذين يرتادون منافذ التوزيع , ومن اجل التعرف على الاسباب التي جعلت المستهلكين لا يقبلوا على الفرع بشكل يتلائم مع الشهرة الواسعة للشركة على مستوى الجمهورية , ارسل المركز الرئيسي احد الباحثين لزيارة الفرع لعل يلتبس السبب في ذلك , فوجد ان الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الافراد الذين يرتادون المنافذ خاصة في فترات المساء , وكذلك وجد ان هناك عروض على المنتجات , ومن حيث الموقع وجد انه مناسب حيث يتوسط المدينة , وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة (الديكور) .  
ولاحظ الباحث طريقة البائعين في الفرع واسلوب تعاملهم مع العملاء اذ كانت سيئة بعض الشيء , فالبائع ينزعج اذا طلب المستهلك رؤية عدة انواع من العطور , وكذلك يعتقد البائع ان المستهلك قد اتى الى الفرع لكي يضيع وقته , ولم يلاحظ الباحث على البائعين أي نوع من الكياسة وحسن المعاملة بما يشجع العملاء على الشراء , كما ان معظم المستهلكين لا يعرفون منتجات الشركة , كل ذلك انعكس على شهرة فرع ذمار بخلاف باقي الفروع مما ادى الى عدم اقبال المستهلكين بشكل جيد على الفرع .  
المطلوب :

- 1-صمم رسالة شركة الورد للعطور وادوات التجميل ؟
- 2-حدد نقاط القوة والضعف ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الإدارة - التخطيط ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
		غير قابل للتطبيق		
1	توضيح مفهوم التخطيط			
2	شرح فوائد التخطيط			
3	توضيح العوامل التي تدعو الى التخطيط			
4	التمييز بين أنواع التخطيط المختلفة			
5	وصف مراحل عملية التخطيط			
6	معرفة خصائص الأهداف الجيدة			
7	توضيح ماهية رسالة المنظمة			
8	وصف صعوبات و مقيدات التخطيط			
9	شرح خصائص التخطيط الجيد			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	توضيح مفهوم التخطيط				
2	شرح فوائد التخطيط				
3	توضيح العوامل التي تدعو الى التخطيط				
4	التمييز بين أنواع التخطيط المختلفة				
5	وصف مراحل عملية التخطيط				
6	معرفة خصائص الأهداف الجيدة				
7	توضيح ماهية رسالة المنظمة				
8	وصف صعوبات و مقيدات التخطيط				
9	شرح خصائص التخطيط الجيد				
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثانية

---

وظائف الإدارة  
ثانيا : التنظيم

---



## الوحدة الثانية وظائف الإدارة – التنظيم

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى معرفة التنظيم و أهميته

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

- 1- تعريف التنظيم و الهيكل التنظيمي
- 2- توضيح أهمية الهيكل التنظيمي
- 3- التمييز بين أنواع التنظيم الأربعة
- 4- معرفة خصائص التنظيم الجيد
- 5- تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي
- 6- التمييز بين أنواع التقسيم التنظيمي
- 7- تعريف الخريطة التنظيمية
- 8- تعريف الدليل التنظيمي
- 9- التمييز بين أشكال الخرائط التنظيمية
- 10- مناقشة الحالات التي تدعو الى العادة التنظيم
- 11- التفريق بين السلطة والمسؤولية
- 12- تحديد مصادر السلطة
- 13- تحديد أنواع السلطة الإدارية
- 14- شرح ماهية تفويض السلطة
- 15- التمييز بين المركزية واللامركزية
- 16- تحديد مزايا المركزية و اللامركزية

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 2- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3- طرح أسئلة للمناقشة
- 4- حالات دراسية
- 5- استخدام المراجع



## مقدمة وتعريف

التنظيم هو وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتبع عملية التخطيط، حيث أنه بعد وضع الخطة الفنية والاقتصادية لتطوير أي مشروع أو لتحقيق هدف ما بشكل عام، فإنه يجب تحديد طريقة وأسلوب سير العمل بما يكفل تحقيق وتنفيذ الخطة المقررة وتأمين كافة المستلزمات المطلوبة وضمان التنسيق والتفاعل فيما بين الدوائر المختلفة التي تمارس النشاطات المتباينة والمكملة لبعضها البعض .

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون الإداريون للتنظيم، ونستعرض فيما يأتي أهمها :

- 1- يرى فايول التنظيم بأنه: إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض .
- 2- يعرف التنظيم على أنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود
- 3- التنظيم ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية ليمارسها الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال
- 4- التنظيم هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في إطار علاقات صحيحة واسنادها إلى الأفراد واعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تسمح لهم بتحقيق سياسات المنشأة

## أهمية التنظيم:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة واعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها:

- 1- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة
- 2- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية
- 3- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومرؤوسيه
- 4- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال.

## أنواع التنظيم:

مع اختلاف أنواع المنظمات وحجمها ومجالات عملها، فإننا نجد في أي منظمة نوعان من التنظيم :

- 1- التنظيم الرسمي :



يعرف شيلستر برنارد التنظيم الرسمي بأنه: "نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين جهودات شخصين أو أكثر". ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتسلسل السلطات

## 2-التنظيم غير الرسمي:

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تجمعهم في مكان واحد هو مكان العمل، ويتميز التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية:

- 1- ينشأ بصورة عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون بمجموعة من القيم والأفكار والآراء...الخ، ويبني وجوده أصلاً على هذه العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس على سلطة أو قرارات رسمية .
- 2- القيادة تعتمد على شخصية القائد وليس على السلطة القانونية الممنوحة من المنصب الذي يشغله .

## خصائص التنظيم الجيد :

سبق وأن ذكرنا أن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه على طريق بلوغ الهدف المشترك الذي يسعى إليه كل منهما. ورغم ذلك، فإن هناك ملامح أخرى تميز التنظيم الجيد، والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم ومن أهم هذه الملامح ما يلي:

### 1- وحدة القيادة :

إن حسن التنظيم يقضي أن لا يخضع المروؤوس لأكثر من رئيس واحد. فالمروؤوس يبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد وليس عدة رؤساء .

### 2- تسلسل القيادة :

إن حسن التنظيم يقضي أيضاً أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمروؤوسين. والمروؤوس قد يكون رئيساً لآخر. وعلى ذلك لا بد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها في أسرع وقت.

### 3- أولوية النشاطات :

إن التنظيم الذي يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. فالأهم ثم المهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال

### 4- عدم الإسراف :

إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنشأة. ولا شك أيضاً أن مجرد توفير يجب ألا ينظر إليه كهدف، وإنما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره. ويعتبر التنظيم الجيد أداة فاعلة لمنع الإسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف.

### 5- النطاق المناسب للإشراف :

بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد، عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكاناته. ويخضع نطاق الإشراف إلى جملة عوامل في مقدمتها طبيعة العمل في المنشأة، درجة تفويض السلطة، ومدى القرب المكاني بين المروؤوسين والرئيس.



#### 6- الوضوح في تحديد المسؤوليات :

لتجنب الفوضى والإرباك، ولكي تكون المنشأة قادرة على مكافأة المجد و محاسبة المسيء، وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح لا لبس فيه ولا غموض، لا بد من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام، ومفهومة، ومعلنة.

#### 7- المرونة والبساطة :

إن التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقا لمقتضيات التطور من دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصلية. وينبغي أن يكون التنظيم بسيطة لا تعقيد فيه.

#### 8- استقرار التنظيم :

بمعنى أنه يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان ذلك لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

#### 9- التعاون بين العاملين :

إن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل هو عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على بقاء المنشأة. والتنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخ مشجع لتفاعل وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.

#### 10- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات :

ذلك لأن لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتجاوزها، ولا ينبغي أن تحمل الإنسان بأكثر من طاقته. والتنظيم ليس مجرد رسم على ورق ووصف مكتوب، بل هو تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات البشرية. لهذا لا بد من دراسة قدرات أعضاء التنظيم - كل منهم على حدة - ثم تحميل الواحد منهم بالواجبات التي يقدر عليها وحده.

#### 11- شبكة فعالة للاتصالات :

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق تقف في سبيل انسياب المعلومات. كما ينبغي وجود خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه.

### العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب :

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة، باعتبار أن الهيكل التنظيمي، من حيث التصميم مثلاً، يعتمد على جملة من العوامل والمؤثرات والمحددات، مثل أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وطبيعة أسواقها وغير ذلك. إلا أن هناك عوامل تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: .

#### 1- حجم المنشأة :

بالتأكيد فإن المنشأة والمشاريع الكبيرة التي تمارس نشاطات متنوعة وتخدم أسواق متعددة، مثل الشركات متعددة الجنسية، تتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط، مما يزيد الحاجة إلى التنسيق والرقابة. وعليه فإن الهياكل التنظيمية للمشاريع الكبيرة غالباً ما تكون تفصيلية وشاملة. في





حين أنه في المشروعات الصغيرة والمحدودة النشاط، يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات، لأن هذه النشاطات هي بالأصل محددة وضيقة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة.

## 2- دورة حياة المنشأة :

إن الزمن وما يحمله من متغيرات يملئ على المنشآت إعادة التنظيم وإلا فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغراض البقاء والنمو. وإذا كانت دورة حياة المنشأة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطة في مكوناته وعلاقاته. أما العمل المتواصل، على شكل ورديات، فإن هذا يتطلب هيكلًا تنظيمية معقدة لأنه يستدعي وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة.

## 3- درجة التخصص :

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنشأة كثيرًا بدرجة التخصص التي تحتاج إليها. فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة والنشاطات متنوعة، كان ذلك مدعاة لتصميم هياكل تنظيمية تفصيلية ومعقدة، والعكس صحيح.

## 4- طبيعة عمل المنشأة :

هناك منشآت تعمل على نطاق محلي، وأخرى على نطاق البلد الواحد أو الإقليم، أو العالم برمته. وبطبيعة الحال، فإن الشركات العابرة للقارات لها هياكل تنظيمية كبيرة ومعقدة بالمقارنة مع الشركات الوطنية أو المحلية. ففي مثال الشركة العابرة للقارات، قد يكون لدى الشركة أكثر من هيكل تنظيمي واحد، أو قد يكون لها هيكل تنظيمي واحد في غاية التعقيد والتعقيد.

## ه- القدرات الإنسانية :

إن المنشآت التي لا تتمتع إلا بقدرات بشرية محدودة ومتواضعة غالبًا ما تلجأ إلى الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتناسب وهذه الإمكانيات البشرية البسيطة. أما المنشآت التي تتمتع برصيد كبير ومتجدد من القدرات الإنسانية المتنوعة، فإن هياكلها التنظيمية تكون تفصيلية ومعقدة .

## 6- درجة التكنولوجيا :

غالبًا ما تتمتع المنشآت ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة وتفصيلية. فالتكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه والأعمال والوظائف التي ينبغي تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف.

## 7- استقراره العمل :

غالبًا ما تلجأ المنشآت المستقرة، أي العاملة في ظروف بيئية مستقرة، إلى انتهاج الهياكل التنظيمية البسيطة ذات الملامح الواضحة. فالمتغيرات هنا محدودة، وهذا بدوره ينعكس على الهيكل التنظيمي الذي يكون هو الآخر واضحة وثابت. أما العمل في الظروف غير المستقرة التي تعصف بها المتغيرات، فإن هذا يتطلب هياكل تنظيمية متغيرة، وأحيانًا معقدة، فالمتغيرات العاصفة تدفع المنشآت إلى اتباع هياكل تنظيمية معقدة .



## طرق التقسيم التنظيمي:

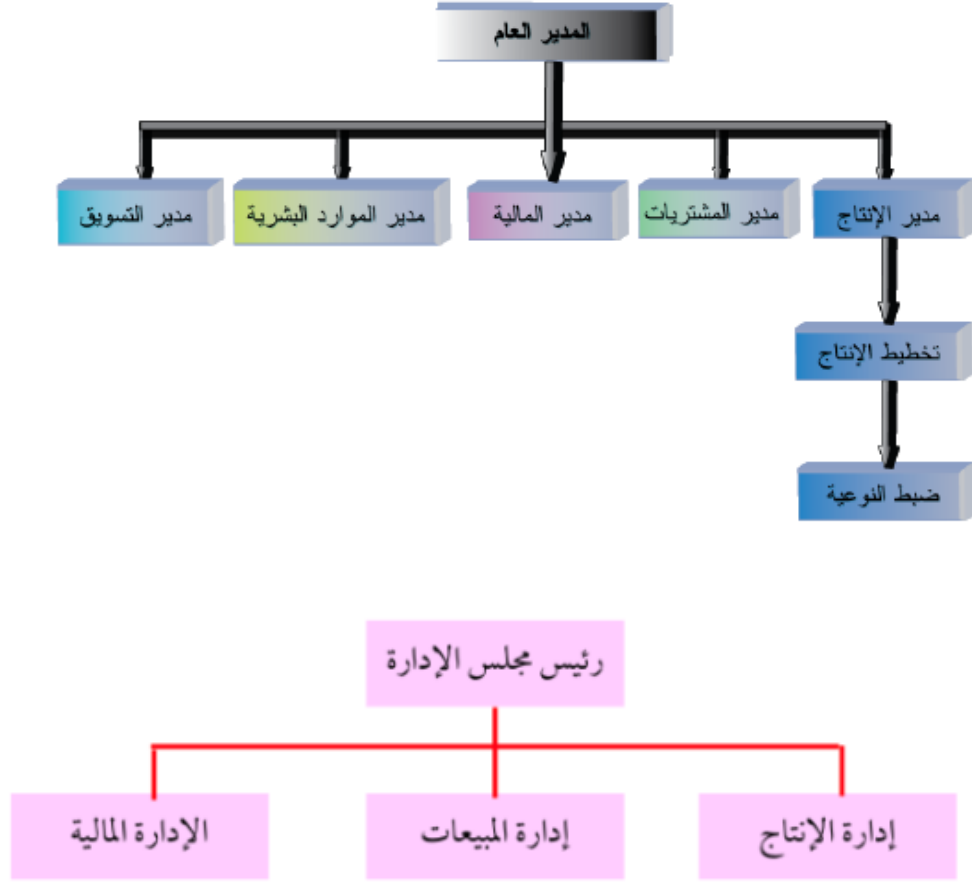
إن التقسيم هو عملية يتم من خلالها تجميع أنشطة المنظمة بشكل منطقي وتوزيعها على المديرين. إنها تعني التقسيم الواسع للعمل داخل المنظمة. والتقسيم عملية مهمة للغاية، فالناس حينها تفكر في البناء التنظيمي، فإنهم عادة ما يفكرون بالتقسيم. وهذا يرجع إلى أن الأقسام هي التي تشكل الخريطة التنظيمية وفيما يلي أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً :

### 1-التقسيم على أساس الوظائف:

إن هذا التقسيم هو الأساس النموذجي الذي تنظم الأعمال الجديدة بناء عليه. كما إنه من أكثر طرق التقسيم قبولاً وشيوعاً في الحياة العملية. وهذا التقسيم يتعلق بتجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية مثل الإنتاج والتسويق، والمبيعات والتمويل.

من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم:

- 1-تقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف
  - 2-تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة
  - 3-يساعد على الاستفادة من مزايا التخصص إلى حد كبير، حيث يتولى الإشراف على كل إدارة أصحاب الخبرة المناسبة التي تلاءم الوظيفة المعنية .
- من أهم سلبيات هذا النوع من التنظيم:
- 1-ميل الأفراد للتركيز على أهداف إداراتهم وإغفال أهداف المنظمة .
  - 2-صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسة كلما توسعت المنظمة .



## 2- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية :

يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تتبع المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها في مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة تسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد.

من أهم مزايا هذا التنظيم:

1- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية، والتفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة والتعرف على احتياجاته وتلبيتها .

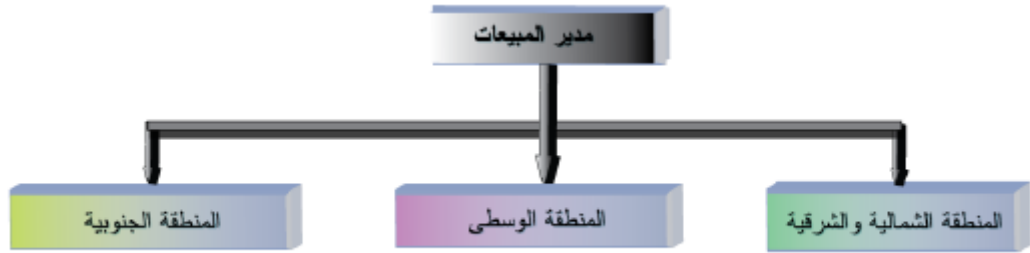
2- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات واختصار النفقات التشغيلية بسبب لا مركزية القرارات .

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

1- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية .

2- احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة .

3- يمكن أن تزيد من التكاليف بسبب تكرار بعض المهام والخدمات (مثل شراء المواد وتسويق المنتجات) في كل منطقة جغرافية.



### 3-التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة :

في هذا النوع من التصميم يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج/خدمة (بما في ذلك من إنتاج وتسويق ومشتريات وغيرها).

وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.  
من أهم مزايا هذا التنظيم:

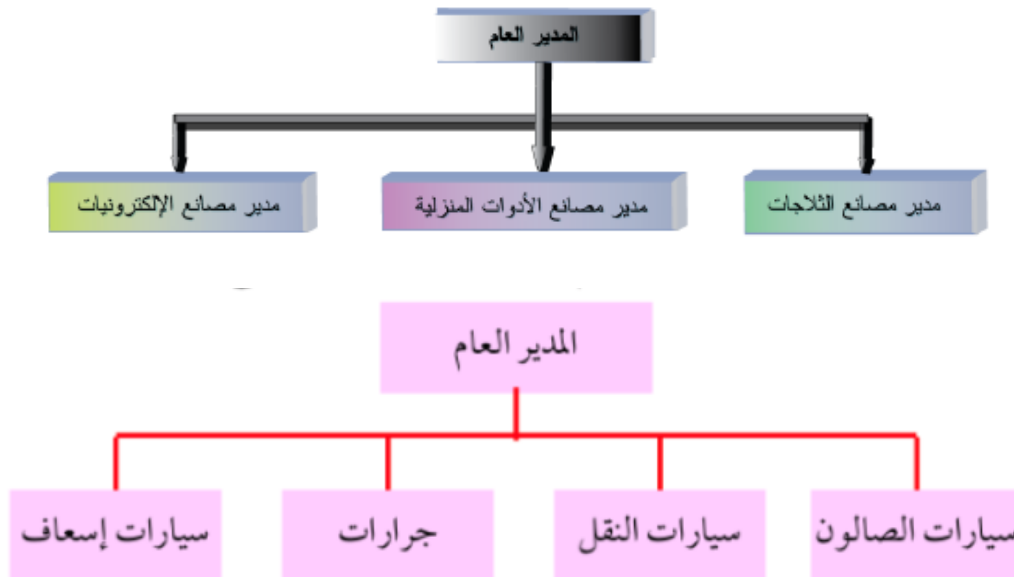
1- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة (وحدات ) تنظيمية معينة .

2- تحديد المسؤولية عن الأرباح

من أهم سلبيات هذا التنظيم:

1-ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود .

3- يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم قدرات إدارية وإشرافية .





#### 4-التقسيم على أساس العملاء :

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من تجميع الأعمال عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من سلعتها أو خدماتها، والسعي لتلبية رغباتهم وميولهم. وهنا يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة هذه الفئة المستهدفة في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد .

من أهم مزايا هذا التنظيم:

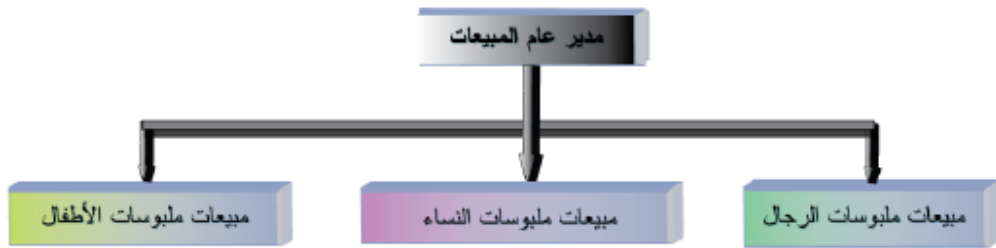
1-يساعد هذا التنظيم المنظمة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين .

2-يحدد المسؤولية عن نتائج العمل .

من أهم سلبات هذا التنظيم :

4- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

2-عدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتسهيلات المتوافرة وخصوصا في فترات الركود وتقلب أنشطة المنظمة .



#### 5-التقسيم على أساس العمليات :

يشيع هذا النوع من التنظيم في منظمات الأعمال الصناعية ويتم بمقتضاه تقسيم الوظائف أو النشاطات حسب العمليات الفنية، والمعدات والآلات ذات الأغراض المتخصصة. يعني هذا أن تنظيم العمل داخل المصنع يتم على أساس جمع كل الآلات والمعدات المتتابعة والتي تقدم إنتاج أو تؤدي عملا ذا طبيعة واحدة في موقع معين.

ومن أهم مزايا هذا التنظيم :

1-الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة

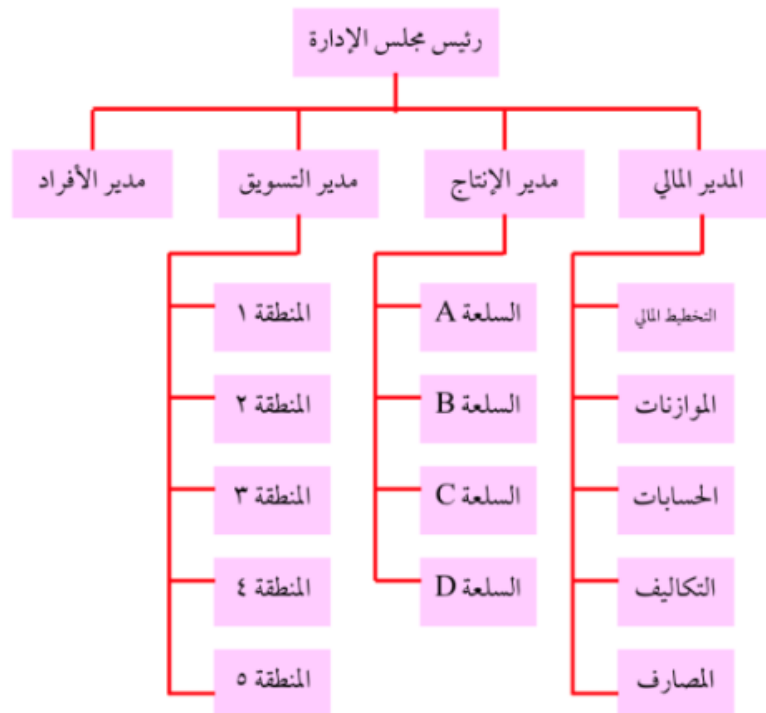
2-الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات.

3-تسهيل عملية الإشراف.



## 6-التقسيم المركب :

تبنى المنظمات للأكثر من أساس واحد للتجميع أو التنظيم و بالتالي يمكن القول أنه من النادر استخدام أساس لتجميع الأنشطة المختلفة , فغالبا يجد الإداري ضرورة التجميع حسب أساسي أو أكثر , ويمكن تبرير هذا الاجراء على أساس منطقي نظرا لأن الغرض من التجميع ليس تكوين هيكل تنظيمي جامد بل هو تجميع الأنشطة بأفضل طريقة يمكنها المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة .





## تصميم الخريطة التنظيمية :

كون الخريطة التنظيمية في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات. والمفردات هي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة، كالمربع أو المستطيل أو الدائرة، ويعبر كل شكل منها عن فرد له أهمية في البنيان التنظيمي أو عن جهاز من أجهزة ذلك البنيان .

أما الخطوط، فمنها ما يكون رأسية أو أفقية أو مائلة، وهي تعبر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل أو المسؤولية من أدنى إلى أعلى ، أو علاقات المشاركة والتعاون بين الأجهزة التي تقع في مستوى واحد .

الخريطة التنظيمية :

عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة .

الدليل التنظيمي :

عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم إضافة الى اختصاصات كل الأقسام الوظيفية و الإدارية المختلفة .

## اشكال الخرائط :

### الطريقة الهرمية الرأسية :

هي طريقة تقليدية لرسم الخرائط التنظيمية، حيث ترتب وحدات التنظيم أسفل بعضها، وتقع المستويات العليا في اتجاه قمة الهرم، بينما تقع المستويات الدنيا في اتجاه قاعدة الهرم.

وغالبا ما يتألف هذا النوع من الخرائط التنظيمية من مجموعة مثلثات، كل منها يوضح علاقة السلطة بين كل وحدة إدارية والوحدات التابعة لها، مثلما هو موضح في الشكل التالي :



### 2- الطريقة الهرمية الأفقية :

إن الطريقة الهرمية الأفقية لا تسمح بعرض تفصيلات كثيرة، لأنها والحال كذلك تحتاج إلى قاعدة عريضة جدا بحيث تكفي لاستيعاب جميع الوحدات الإدارية الصغرى الأمر الذي تضيق به الخريطة الواحدة .



### 3- الطريقة الهرمية الأفقية :

يتم التعبير عن المستويات الإدارية بدوائر متداخلة، حيث كل دائرة تدل على مستوى واحد، وتنقسم الدائرة الواحدة إلى عدد من الوحدات الإدارية، يتزايد عددها كلما اتجهنا نحو المحيط الخارجي للدائرة الكبرى و كلما كانت الوحدة أقرب لمركز الدائرة كلما كانت أهميتها كبيرة .







## الحاجة إلى إعادة التنظيم :

- إن المحيط الذي تعيش فيه المنظمة متغير بصفة مستمرة لذا أصبح مطلباً ملحا لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة أن تتطور المنظمة وتتكيف مع هذه التغيرات وإلا أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها وبصفة عامة فالحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في حالات منها:
- 1- تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف والسياسات العامة .
  - 2- التغيرات في ظروف العمل ( التي تواجه المنظمة كاستخدام معدات أو أجهزة تقنية متقدمة ) أو التغير في الشكل القانوني للمنظمة .
  - 3- التداخل و الازدواجية بين الاختصاصات في الأقسام الإدارية .
  - 4- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام مع بعضها البعض.
  - 5- عدم وضوح السلطة والمسئولية .
  - 6- انخفاض مستوى الأداء في المنظمات مما يترتب عليه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة .
  - 7- عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا لإدارة المنظمة , نتيجة نقلهم أو إعفائهم أو تركهم للوظيفة .
  - 8- الرغبة في التطوير و رفع الكفاءة عن طريق ادخال أفكار تنظيمية جديدة .
  - 9- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة .

## السلطة والمسئولية :

يقوم التنظيم على ركنين أساسيين هما السلطة والمسئولية ولا يمكن لأي تنظيم فعال أي يقوم الا من خلال هذين الركنين .

### مفهوم السلطة :

إن السلطة هي الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم. والسلطة في هذه الحالة تعد من اللوازم الرئيسية للمدير . فامتلاك السلطة هو أحد المقومات المهمة للمدير باعتبارها تمكنه من ممارسة مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية. أيضا، فإن السلطة تجعل من الوظيفة الإدارية حقيقة باعتبارها تعطي لرجل الإدارة حق التصرف واتخاذ القرارات.

والسلطة باعتبارها حق ممارسة الولاية، لا بد وأن يقابلها واجب، هو مسؤولية صاحبها عن نتائج العمل الذي ولي عليه. وعلى هذا فصاحب السلطة ملزم بتقديم حساب لمن منحه إياها، ويوضح ذلك الحساب مدى وفاء صاحب السلطة بالتزامه نحو العمل المعهود به إليه، ومدى استخدامه للسلطة المخولة له. ولا تعني السلطة أبدا استعمال القسر والقسوة والظلم والتعسف مع المرؤوسين لمجرد أن صاحب السلطة هو الرئيس الأعلى لهؤلاء. فالرئيس صاحب السلطة لا يحق له إصدار أوامر تعسفية متى ما شاء وكيف ما يشاء، لأن هناك دائما حدود و قيود للسلطة لا يمكن تجاوزها لإيذاء الآخرين وإذلالهم. فالقيود المفروضة على السلطة غالبا ما تكون متضمنة في النظام الداخلي للمنشأة. كما أن هناك قيودا خارجية تحكمها قوانين وتشريعات الدولة ومنظمات حقوق الإنسان وغيرها.



فالسلطة إذن هي أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب وليست أداة جبر وإكراه وتسلط على الناس، وإلا فإن مشروعية السلطة تنتفي، حيث تصير في حد ذاتها هدفا لصاحبها ويختفي الواجب الذي كان من المفروض والضروري أن يقترن بها. إن السلطة إذا تحولت إلى مجرد سيطرة، فإن المرؤوسين سوف يأبونها ويرفضون الامتثال إليها، وبذلك تفقد أهميتها.

### مصادر السلطة :

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

#### 1-السلطة الرسمية :

تؤكد هذه النظرية أن مصادر 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 الشركات 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 تتعارج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى.

#### ٢-نظرية قبول السلطة :

بموجب هذه النظرية يستمد المدير سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه ففي نظرية ( شستر بيرنارد ) أن السلطة تأتي من أسفل . إذ لا يكتسب المدير السلطة ما لم يقبلها و ينفذها المرؤوسون ويستمدون بهذه السلطة فالسلطة بموجب هذه النظرية تستمد قوتها من قبول المرؤوسين للتوجيه الصادر من المدير .

#### ٣- نظرية السلطة الشخصية :

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

### أنواع السلطة الإدارية :

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى أربعة أنواع :

#### 1-السلطة التنفيذية :

تعتبر السلطة التنفيذية أهم أنواع السلطة في المنظمة ، فهي السلطة التي تصدر القرارات والأوامر ، مثال على ذلك المدير عندما ما يمارس سلطته على مرؤوسيه ، فالمدير يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة من أعلى إلى أسفل



## 2- السلطة الاستشارية :

تقدم السلطة الاستشارية النصح والشورى والمعلومات لصانع القرار في المنظمة دون حق إصدار الأوامر والرقابة ، والاستشاريون عادة ما يكونوا أفراد متخصصين أو أصحاب خبرات معينة وتستفيد المنظمة من آراءهم وتوصياتهم واقتراحاتهم ، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي في المنظمة .

## 3- السلطة الوظيفية :

بمقتضى هذه السلطة يفوض الأفراد أو إدارة استشارية أو تنفيذية لممارسة عمليات محددة ، 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 رئيسا عليهم كما في الإدارات التنفيذية . فمثلا مدير شؤون الموظفين يفوض من قبل الإدارة في تعيين الراغبين في العمل وطريقة اختيارهم وإجراء الاختبارات في التقييم للإدارات 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 ، 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 و مجالات محددة .

## 4- سلطة اللجان :

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

وقد تكون هذه اللجان رسمية حينما تكون جزءا من الهيكل التنظيمي للمنظمة وبيعها، 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 و التنظيم على المستويات الإدارية العليا بل غالبا ما توجد في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في التنظيم ويحق باستخدام اللجان مزايا عادية فهي وسيلة لخلق أفكار جديدة وذلك الاختلاف خبرات وتخصصات أعضاء اللجنة وكذلك وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات التي تساهم في رفع أداء العمل ، أهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة ماديا و واتخاذ القرارات من اللجان يستغرق وقت طويل .

## تفويض السلطة :

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم . فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام ، لذا فإن المدير العام يفوض سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي ويحتفظ دائما بسلطة الشاملة فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم .

ويعرف التفويض بأنه منح أو إعطاء السلطة من إداري للآخر أو من وحدة تنظيمية للآخرى بهدف تحقيق واجبات معينة . يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرؤوسيه ومقدارها . على أن تفويض



السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسؤوليته تجاه أعمال من يفوضهم فالمسؤولية لا تفوض عند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه ويجب أن يراعي عدة مبادئ في تفويض السلطة وأهم هذه المبادئ :

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

## المركزية واللامركزية :

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطا كبيرا بمسألة تفويض السلطة . وتعني 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 .
3. انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة .
4. ازدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا .

## مزايا المركزية واللامركزية :

- أولا : مزايا تطبيق المركزية :
- يحقق تطبيق المركزية عددا من المزايا أهمها :
١. تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة .
  ٢. يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة .
  3. تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية .
  4. تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة .
  5. تخفيض من ازدواج الوظائف للأدنى حد .
  6. تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة .
  ٧. تناسب المنظمات الصغيرة نظرا لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية .



ثانيا :. 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 .
3. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافية على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار .
4. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة .
5. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة.
٨. تخلق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق .



## تمارين الوحدة

- 1- عرف التنظيم و الهيكل التنظيمي ؟
- 2- ناقش أهمية الهيكل التنظيمي ؟
- 3- فرق بين الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي ؟
- 4- عرف التنظيم الغير الرسمي وما هي خصائصه ؟
- 5- ماهي المعلومات التي يتضمنها الدليل التنظيمي ؟
- 6- اذكر اهم تقسيمات الهيكل التنظيمي ؟
- 7- ماهي مزايا التقسيم على أساس الوظيفة ؟
- 8- ماهي العوامل التي تؤثر في تحديد نطاق الاشراف ؟
- 9- ماهو التقسيم الأكثر شيوعا لدى المنظمات ؟
- 10- اشرح التقسيم المركب ؟
- 11- فرق بين السلطة و المسؤولية ؟
- 12- فرق بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي ؟
- 13- ماهي العوامل التي تحدد درجة اللامركزية في المنظمة ؟
- 14- فرق بين الخريطة الهرمية الرأسية و الخريطة الهرمية الأفقية ؟

## 15 - دراسة حالة

تعتبر صناعة الغزل والنسيج من أكبر الصناعات بمصر فيما يتعلق بعدد العمال الكبير، والذي يبلغ ما يقرب من مليون عامل يمثلون حوالي 50% من العمالة المصرية، كما تعد أيضا من أكبر الصناعات من حيث قيمة الانتاج المحلي والتصدير.

وتضم صناعات الغزل والنسيج ما يقرب من 31 شركة قطاع عام، وحوالي 3500 شركة قطاع خاص، ويعد القطن المصري ذات الجودة العالية العامل الأهم في المنتجات النسيجية المصرية .

تمر عمليات تصنيع الأقمشة المنسوجة أو التريكو إلى ملابس بسبع خطوات للتصنيع وهم :

- 1-فرد القماش : حيث يتم فرد القماش على طبقات متعددة بواسطة ماكينة خاصة تستخدم عربة مترددة الحركة تقوم برص طبقات فوق طاولة ممتدة، ويتم فرد القماش الأساسي للملابس، كما يتم فرد قماش البطانات كذلك في عملية مستقلة .



2-وضع الباترون : بعد تجميع طبقات القماش المتعددة توضع قطع الباترون الخاصة بالمنتج

المطلوب إنتاجه فوق القماش بترتيب معين يحقق نسبة فاقد قليلة، ثم تثبت أجزاء الباترون فوق القماش

بمشابك خاصه

3-القص : يتم قص القماش متعدد الطبقات طبقا للباترون المثبت باستخدام مقص كهربائي يتم تحريكه يدويا حول الباترون، فينتج عن ذلك أجزاء الملابس بأعداد كبيرة

4-لصق الحشو : ويتم لصق الحشو في هذه العملية على أجزاء الملابس المطلوب تقويتها باستخدام مكبس حراري خاص.

5-الحياسة : ويتم في هذه العملية تجميع أجزاء الملابس بحيالكتها مع بعضها باستخدام ماكينات الحياكة الصناعية ذات السرعة العالية

6-الكي: يتم تشطيب الملابس في هذه العملية بواسطة الكي لإزالة أى تجعدات أو تكسيرات في القماش، وإعطاء الملابس مظهرا لائقا.

7-التعبئة: وهي الخطوة الأخيرة من خطوات تصنيع الملابس وفيها يتم تعبئة الملابس الجاهزة حسب

المقاسات والألوان وحسب طلب العميل، في أكياس بلاستيكية ثم كراتين مكتوب عليها عدد القطع

والمقاسات وبلد التصنيع

**الأسئلة :**

1-برأيك ماهو التقسيم التنظيمي المناسب لمصنع النسيج ؟ اشرح اجابتك

2-ارسم الهيكل التنظيمي



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الإدارة – التنظيم ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	تعريف التنظيم و الهيكل التنظيمي			
2	توضيح أهمية الهيكل التنظيمي			
3	التمييز بين أنواع التنظيم الأربعة			
4	معرفة خصائص التنظيم الجيد			
5	تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي			
6	التمييز بين أنواع التقسيم التنظيمي			
7	تعريف الخريطة التنظيمية			
8	تعريف الدليل التنظيمي			
9	التمييز بين أشكال الخرائط التنظيمية			
10	مناقشة الحالات التي تدعو الى العادة التنظيم			
11	التفريق بين السلطة والمسؤولية			
12	تحديد مصادر السلطة			
13	تحديد أنواع السلطة الإدارية			
14	شرح ماهية تفويض السلطة			
15	التمييز بين المركزية واللامركزية			
16	تحديد مزايا المركزية و اللامركزية			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البند) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				





نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب					
يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط ( حسب رقم المحاولات )			
		1	2	3	4
1	تعريف التنظيم و الهيكل التنظيمي				
2	توضيح أهمية الهيكل التنظيمي				
3	التمييز بين أنواع التنظيم الأربعة				
4	معرفة خصائص التنظيم الجيد				
5	تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي				
6	التمييز بين أنواع التقسيم التنظيمي				
7	تعريف الخريطة التنظيمية				
8	تعريف الدليل التنظيمي				
9	التمييز بين أشكال الخرائط التنظيمية				
10	مناقشة الحالات التي تدعو الى العادة التنظيم				
11	التفريق بين السلطة والمسؤولية				
12	تحديد مصادر السلطة				
13	تحديد أنواع السلطة الإدارية				
14	شرح ماهية تفويض السلطة				
15	التمييز بين المركزية واللامركزية				
16	تحديد مزايا المركزية و اللامركزية				
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثانية

---

وظائف الإدارة  
ثالثاً: التوجيه

---



## الوحدة الثانية وظائف الإدارة – التوجيه

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على التوجيه و محاوره الأساسية كالقيادة و التحفيز .

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

- 1- توضيح مفهوم القيادة
- 2- التمييز بين القائد و المدير
- 3- تحديد أهم المهارات الأساسية للقيادة
- 4- التمييز بين القائد الرسمي و الغير رسمي
- 5- تحديد مصادر قوة تأثير القيادة
- 6- مناقشة أهم نظريات القيادة
- 7- التعرف على محددات فعالية القائد
- 8- شرح أهمية الدافعية
- 9- التعرف على عملية الدافعية
- 10- مناقشة نظريات الدافعية
- 11- وصف الطرق الحديثة لتحفيز العاملين

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 2- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3- طرح أسئلة للمناقشة
- 4- حالات دراسية
- 5- استخدام المراجع



## مقدمة :

التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الإرشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الإرشادات للمرؤوسين تبغي من خلال ذلك تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحديد الهدف المطلوب بشكل مباشر. تتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة، لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه :

1- القيادة

2- التحفيز

3- الاتصال

## أولاً : القيادة

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم ، وتناول المؤرخون الفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان ، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث ، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة ، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة .

## تعريف القيادة :

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة ، فلا تزال القيادة لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، ولن نحاول حصر جميع التعاريف ولكننا سنذكر بعض التعاريف الأكثر تفصيلاً وشمولية :

- 1- القيادة هي "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- القيادة هي المقدرة على التأثير ، من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة .
- 3- القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة .



## القائد والمدير:

المدير الرئيس هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة ال وحدة /جماعة عمل (إدارة، قسم، شعبة وغيرها)، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية - تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة - والقيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا ، والمركز الرسمي وحده لا يجعل من المدير / الرئيس قائدا.

ويميز الكاتب جون كوتر بين المدير والقائد كما يلي :

الإدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على : تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط. أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير ، فالقائد يرسي توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، " . ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات، ويرى كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضروريتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة، ولكنه يعتقد أن معظم المنظمات تعطي اهتماما للإدارة أكبر بكثير من اهتمامها بالقيادة .

## المهارات القيادية الأساسية :

- تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية ، وهذه المهارات ضرورية أيضا للقائد ، وهنالك خمس مهارات أساسية للقيادة هي:
- 1- التمكين : وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
  - 2- الحدس أو البديهة : وهي قدرة القائدة على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.
  - 3- فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
  - 4- التبصر و الرؤية : المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل افضل من الوضع الحالي)، ووضع الخطط لبلوغه.
  - 5- التوفيق بين القيم : المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

## القائد الرسمي والقائد الغير رسمي :

يعتبر قائدا رسميا كل فرد يشغل مركزا رئاسيا (مدير عام، مدير إدارة قسم ... الخ) بحكم الوظيفة التي يشغلها ، وقد يكون هذا القائد اسميا فقط حيث لا يمارس فعليا تأثيرا يذكر على أفراد جماعته، بينما يلاحظ



في حالات كثيرة ظهور فرد من بين أفراد الجماعة يمارس القيادة والتأثير على أفراد الجماعة ويرجعون إليه للتوجيه والإرشاد وغيرها، وهذا الفرد يمارس قيادة غير رسمية، وهو قائد غير رسمي، إذ أنه يستطيع التأثير على الأفراد من خلال قوة الشخصية والاحترام والمكانة والخبرة وغيرها ولا تعتبر هذه الظاهرة غير صحيحة، وعلى القائد الرسمي أن يعي ويدرك هذه الظاهرة و يتفهمها و يحاول توظيفها لمصلحة تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة .

### مصادر قوة تأثير القائد :

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وتم تصنيف مصادر قوة و تأثير القائد الى خمسة مصادر رئيسية هي :

- 1- قوة المكافأة : وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية.
- 2- قوة الإكراه العقاب : وتستند إلى الخوف، وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه (الفرد).
- 3- القوة المشروعة : وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.
- 4- قوة الخبرة : وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية.
- 5- قوة الاقتداء و الإعجاب : و تعتمد على تمثل المرؤوس بشخصية الرئيس و إعجابه به و تقديره له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية .

### نظريات القيادة :

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- 1 - نظريات السمات / الخصائص.
- 2 - النظريات السلوكية.
- 3 - النظريات الشرطية / الموقفية .

### أولاً: نظريات السمات:

إن أول ما استقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف و اكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره ، وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو سمات معينة إذا توافرت في الفرد أصبح قائداً فعالاً ناجحاً. وقد اقترح هؤلاء الكتاب العديد من السمات، من بينها - على المثال وليس الحصر - القوة البدنية ، طول القامة ، الذكاء ، الأمانة ، الاتزان ، الثقة بالنفس ، الحيوية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والحزم، والقدرة على اتخاذ القرار ، الدافعية العالية، التبصر، وغيرها، ومن ناحية أخرى لقد رأى بعض أنصار هذا الاتجاه أن الإنسان يولد قائداً ، أي أنه يرث الخصائص السابق ذكرها.



ولكن هذه النظرية تعرضت لانتقادات و تحفظات كثيرة، ومن أهمها :

- 1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- 2 - التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- 3 - أن السمات لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين سينجحون في القيادة، فهناك العديد من الأفراد لديهم هذه السمات ولم يصبحوا قادة ناجحين كما أنه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم بعض السمات سابقة الذكر.
- 4 - عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة.
- 5 - عدم شمولية النظرية لأنها أغفلت متغيرات عديدة تعلق بفعالية القيادة.

### هل يملك القادة خصائص سمات مشتركة

نعم، تشير الدلائل من الدراسات المختلفة إلى أن هناك ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهي : الطموح والدينامية، الرغبة في القيادة، الأمانة والنزاهة، الثقة بالنفس، الذكاء ، معرفة ذات علاقة بالعمل، مراقبة الذات ، مرن بدرجة عالية وكيف سلوكه حسب المواقف .

### ثانيا : النظريات السلوكية

و كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هوثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ونظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة ، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات ، ويفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل - وليس سماته - والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته ، هي التي تحدد فاعليته ، وهذا التحول يعتبر هاما لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك / الأسلوب يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

وسنناقش فيما يلي أهم النظريات / الدراسات السلوكية حول القيادة :

### 1-نظرية لا يكرت في القيادة :

لقد صنف لا يكرت أساليب القيادة إلى أربعة أساليب /نظم، وهي كالآتي :

#### 1- الأسلوب التسلطي الاستغلالي :

ويتصف بالمركزية العالية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم مشاركة المرؤوسين وعدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوس وآرائهم، ويلجأ الرئيس إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

#### 2-الأسلوب الأتوقراطي :

وهو لا يختلف كثيرا عن النظام السابق، فالرئيس يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل، ويسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء ومقترحات المرؤوس.



### 3- الأسلوب المشارك :

وفي هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب السيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

### 4- الأسلوب الديمقراطي :

حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائماً للحصول على أفكار و آراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة

وقد دلت دراسات لاكرت وزملائه على أن الأسلوبين ( المشارك و الديمقراطي ) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين ( التسلسلي و الاوتقراطي ) وكان أفضل هذه الأساليب في رأي لاكرت هو الأسلوب الديمقراطي.

## 2- نظرية الشبكة الإدارية :

وتعتمد على تفاعل بعدي القيادة : الاهتمام بالعمل / الإنتاج، والاهتمام بالعامل، واستناداً لذلك هناك خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة كما يلي :

1- القائد الضعيف المتسبب ( 1 ، 1 )، وبموجب هذا الأسلوب ، يترك القائد الأمور دونما تدخل فيها، ولا

يعطى أدنى اهتمام للإنتاج أو الإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية

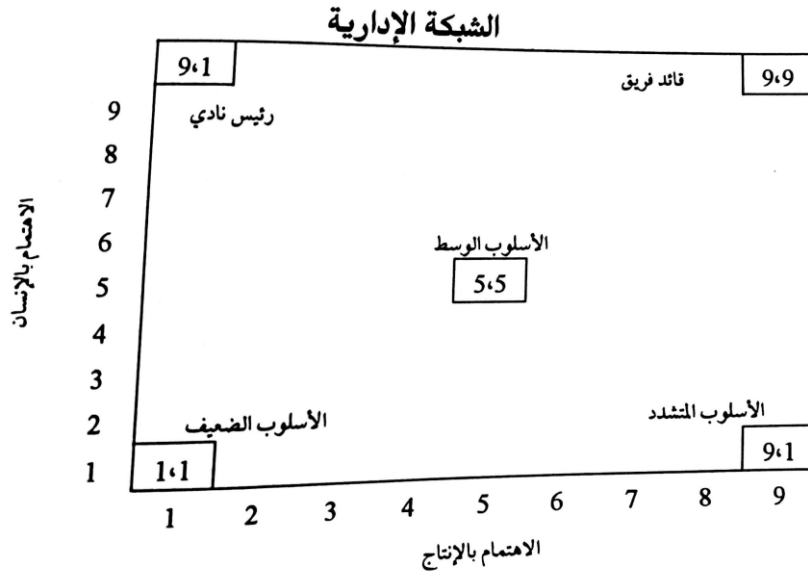
2- القائد المهتم بالإنتاج (المتشدد 9، 1) ، وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل أولاً وأخيراً، ويعطى أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

3- القائد الاجتماعي (رئيس نادي) ( 9 ، 1 ) ويميل إلى استخدام السلطة لدفع المرؤوسين للعمل وهنا يعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم وبناء العلاقات الاجتماعية ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.

4- القائد الوسط ( 5 ، 5 ) وهو الذي يوجه اهتماماً معتدلاً لكل من العمل والناس ولكنه يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين معاً.

5- القائد المثالي (قائد الفريق) ( 9،9 )، يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد والإنتاج معاً، ويركز القائد على العمل بروح الفريق وضمان تماسك الجماعة، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين للحصول على إنتاج جيد. وقد رأى الكتاب أن أفضل هذه الأساليب هو هذا الأسلوب .





### ثالثاً نظرية النماذج الموقفية \ الظرفية :

لقد أخفقت النظريات والنماذج السلوكية في القيادة في التوصل إلى نتائج محددة تشير إلى أن أسلوباً قيادياً معيناً كان فعالاً بشكل دائم، بل كانت النتائج متناقضة، والحلقة الناقصة في هذه النظريات والنماذج هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في فعالية القائد، لذا برزت النظريات / النماذج الموقفية لتعالج هذا القصور في النظريات السابقة.

تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية المختلفة التي تناسب تلك المواقف والتي تحقق رضا العامل والإنتاجية، وتضمنت هذه النظريات وجهتي نظر متناقضتين وهما:

1 - وجهة النظر الأولى : على القائد أن يتكيف مع الموقف.

2- وجهة النظر الثانية : تكيف سلوك القائد حسب الموقف.

3-

وتفترض وجهة النظر الأولى أن أسلوب القائد نسبياً ثابت وليس من السهل تغييره، وتقتترح إيجاد الموقف الذي يكون فيه القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فاعلية، ولكن هذا الأمر ليس ممكناً دائماً، أما وجهة النظر الثانية، فتفترض أن قرارات المدير والموقف المتعلق بالعمل كلاهما مرناً نسبياً وقابل للتغيير، وهذه النظرة ترى أن المدير مرناً وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين.

ومن الواضح أن وجهة النظر الثانية تقترح نظرة أكثر واقعية لطبيعة الإنسان، فالقائد يتعامل مع أناس تختلف شخصياتهم ومقدراتهم ودوافعهم، ومن السذاجة أن يعاملهم القائد على أنهم متشابهون.

### محددات فعالية القائد :

لقد ركزت كل نظرية / نموذج من نماذج القيادة الموقفية على عدد محدد من العوامل الموقفية، بعضها يتعلق بالأفراد التابعين للقائد والبعض الآخر يتعلق بالعمل، ولكن هنالك عوامل ومتغيرات عديدة تؤثر في



فعالية القائد، منها ما يتعلق بالقائد نفسه، وبعضها يتعلق بالمرؤوسين، وهناك عوامل تتعلق بالمنظمة ذاتها، و عوامل تتعلق بالحالة / الموقف، وعوامل تتعلق بالبيئة العامة، وسنناقش بإيجاز تلك العوامل :

### 1- عوامل تتعلق بالقائد نفسه :

لكل قائد شخصيته وقيمه ومدرجاته وطموحاته وأهدافه، وفلسفته القيادية وسماته التي تميزه عن غيره ، وكذلك اتجاهاته نحو المرؤوسين واستعداده لمنحهم مزيد من الاستقلالية والمشاركة، ومدى ثقته بهم، وفلسفته في القيادة، وهذه العوامل وغيرها تؤثر كثيرا في فعالية القائد.

### 2- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد :

يتفاوت المرؤوسون في شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وقدراتهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية، وميلهم نحو الاستقلالية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، كما أن الجماعات تتفاوت من حيث الحجم، والتماسك والثقافة وغيرها، وهذه العوامل جميعها تؤثر في فعالية القائد .

### 3- عوامل تتعلق بالمنظمة :

إن سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عملياتها، وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية لها تأثيرها على فعالية القائد.

### 4- عوامل ثقافية :

تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي هو جزء منه وبثقافة المنظمة التي يعمل فيها، فالقائد لا يستطيع إغفال القيم والاعتقادات والمدرجات السائدة في المجتمع والمنظمة التي يعمل فيها .

### 5- ظروف الحالة أو الموقف:

ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات، وصعوبة وتعقد العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات، والضغوط التي يواجهها القائد، وكذلك طبيعة المشكلة، وهل الجماعة على اطلاع بها، و هل الجماعة تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها، وأخيرا فإن عامل الزمن له تأثيره على أسلوب القائد ، فالمهام والمشكلات قد تتفاوت في أولويتها ومدى الاستعجال المطلوب لحلها .

## ثانيا التحفيز :

### مقدمة :

تتصدر الدافعية والحفز الإنساني قائمة اهتمامات وأولويات المديرين في شتى المنظمات، فهم يسعون باستمرار وبشتى الوسائل والطرق الممكنة لحث الأفراد وحفزهم على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الأداء، فتارة يلجأ المدير إلى زيادة الراتب ، وتارة يلجأ إلى منح الحوافز، وطورا يلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله لا ينجح المديرون في جميع الظروف والأحوال، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد الدافعية لدى الإنسان .



## أهمية الدافعية:

لا تزال منظمات الأعمال تعتمد أساساً على القوى العاملة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، بالرغم من شيوع استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة الأخرى، وفي ظل التحديات الكبيرة المتباينة التي تواجه المنظمات المعاصرة - مثل العولمة، والمنافسة، والاضطراب البيئي، وغيرها - يصبح من الضروري جداً أن تعمل المنظمات على ضمان مشاركة جميع العاملين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما:

1- قدرات الفرد ومهاراته

2- الدافعية للعمل .

ومن هنا فإن معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس، وإذا كان المديرون معنيين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية.

## عملية الدافعية

تعني دراسة الدافعية أساساً بتفسير الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين، وتحاول الإجابة عن الأسئلة : لماذا يتصرف الإنسان على نحو معين؟ أو المرء على سلوك معين؟ لماذا نجد أفراداً يكرسون جهدهم ووقتهم للعمل؟ بينما آخرون يبذلون أدنى جهد ممكن؟ لماذا نجد أفراداً راضين عن العمل ويستمتعون بعملهم، وآخرون غير راضين ويكرهون أعمالهم؟

إن أي فعل أو سلوك إنسان مسبب ، ووراء كل سلوك دافع أو أكثر يوجه السلوك نحو تحقيق هدف أو غاية أو نتيجة معينة.

يتفق معظم الكتاب والباحثين في التنظيم والإدارة على أهمية الدافعية ، ومع ذلك لا نجد مثل هذا الاتفاق في تعاريفهم وتحليلاتهم لمفهوم الدافعية وسنكتفي هنا بعرض التعاريف الأكثر وضوحاً وشمولية

- 1- أن الدوافع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة ، تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات
  - 2- والدافع يعني حاجة يسعى إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من ذات الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة
  - 3- كاتب آخر "إن كان سلوك الإنسان يمثل حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك".
  - 4- أن الدافعية هي قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية
- لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل :



المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية. - التعاون البناء مع الآخرين. - عدم التغيب. - عدم التمارض - الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة - تكريس جهد ووقت الفرد للعمل. |  
وأما الحوافز فتأتي في نهاية دورة عملية الدافعية ويعرف الحافز بأنه كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع / الباعث ، والحوافز في مجال العمل هي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب ، مكافآت ، ترقية ، تقدير ، وغيرها).

### نظريات الدافعية :

نظرا لاهتمام العديد من العلماء والباحثين من مختلف العلوم السلوكية ومن العلوم الإدارية بموضوع الدافعية ، فقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال، ويمكن تصنيف تلك النظريات إلى ثلاث مجموعات هي :

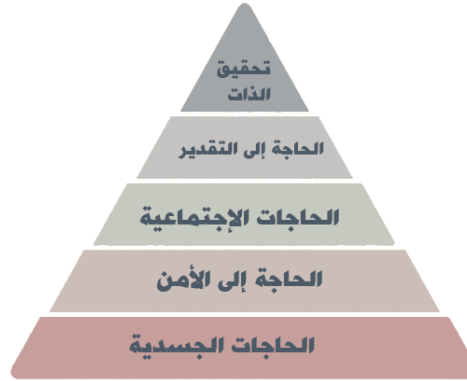
- 1-نظريات المضمون
- 2-النظريات المعرفية
- 3-نظريات التدعيم

### أولا نظريات المضمون :

ويطلق أيضا على هذه المجموعة من النظريات "نظريات الحاجات" ، تتناول هذه النظريات أساسا ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تستثير سلوك الإنسان، وتحاول الإجابة على السؤال: ما الذي يدفع الإنسان ويحفزه؟ ومن أهم هذه النظريات: نظرية سلم الحاجات , ونظرية ذات العاملين، ونظرية الإنجاز، وسنناقش بإيجاز هذه النظريات .

#### 1-نظرية سلم الحاجات :

- تنسب هذه النظرية للعالم ابراهام ماسلو , و تنستند النظرية الى افتراضين رئيسيين و هما :
- 1 - تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وأن الحاجات غير المشبعة فقط تؤثر على سلوك الإنسان.
  - 2 - الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت على شكل سلم .
- و لقد صنف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات ورتبها على شكل سلم \ هرم , مرتبة من الأدنى إلى الأعلى على النحو الآتي :



- 1- الحاجات الفسيولوجية ( الجسدية ) : وتمثل الحاجات الضرورية للإنسان، مثل الحاجة للماء والغذاء والكساء والهواء، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى.
- 2- حاجات الأمان والسلامة : وتأتي في المرتبة الثانية وتشمل حماية الإنسان من الأخطار، والخوف، والأذى جسدياً وصحياً واقتصادياً .
- 3- الحاجات الاجتماعية : وتأتي في المرتبة الثالثة، وتتضمن حاجة الإنسان للانتماء، والصدقة، والتعاطف والمودة.
- 4- حاجات الاحترام والتقدير : وتتضمن احترام وتقدير الذات واحترام وتقدير الآخرين .
- 5- حاجات تحقيق الذات : وتعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ما هو قادر على بلوغه، وتحقيق الصورة التي يتخيلها لنفسه، واستغلال الإمكانيات والتطور.

## 2- نظرية ذات العاملين :

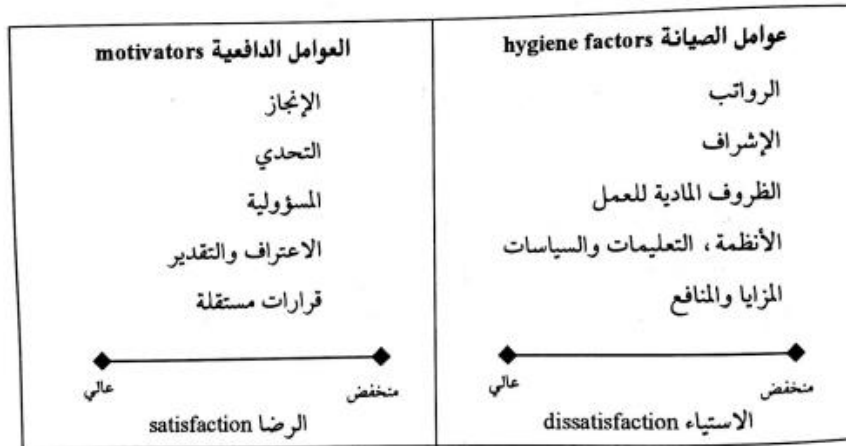
يطلق عليها أيضاً ذات المتغيرين , و تنسب للكاتب فردريك هيرزبرغ و لقد ميز هيرزبرغ بين الرضا و عدم الرضا \ الاستياء . و أنهما لا يشكلان أمرين متعارضين على طرفي خط مستقيم , وأن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يجب أن يؤدي بالضرورة الى الرضا الوظيفي .



لقد كان هيرزبرغ و زملاؤه مهتمين بتحديد عوامل العمل التي تؤدي الى رضا العاملين عن أعمالهم، وقاموا بإجراء دراسة على عدد من المهندسين والمحاسبين في و عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا، وطلب من المبحوثين أن يفكروا في المواقف والحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، ووصف الظروف و الأحداث التي سببت مشاعر السعادة \ الرضا و مشاعر الاستياء، ولقد صنف عوامل العمل التي سببت مشاعر الرضا و الاستياء الى مجموعتين وهما :

- أ- عوامل الصيانة \ الوقاية  
ب- عوامل دافعية \ الرضا

- 1- تشتمل عوامل الصيانة على عوامل تتعلق بظروف بالعمل وتشتمل على : سياسات الشركة و إدارتها، والعلاقات مع الرئيس و الزملاء، و ظروف العمل المادية، و الراتب، و المركز و المكانة، و يؤدي عدم توافر هذه العوامل إلى حالة الاستياء و يطلق عليها الاستياء و توافرها لا يؤدي الى دافعية قوية للعمل.
- 2- العوامل الدافعية فهي تؤدي الى الرضا في حال توافرها و كذلك تؤدي الى دافعية عالية، و هذه العوامل تتعلق بمضمون العمل و تشمل : الإنجاز و التقدير و التقدم و الواجبات نفسها و إمكانية التعلم و التطور و المسؤولية عن الإنتاج.



### 3- نظرية الإنجاز :

طورت هذه النظرية من قبل عالم النفس ديفيد ماكيلاند و الذي ركز على حاجة الافراد للإنجاز و قد اعتمد ماكيلاند وزملاؤه في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أن الدراسة على صورة ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة، ما الذي يحدث في الصورة وما هي النتائج المتوقعة، لقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته.

لقد توصل ماكيلاند إلى ثلاثة حاجات رئيسة لدى أفراد الدراسة وهي :

- 1- الحاجة للإنجاز : تمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح و التفوق و التحدي، ووضع أهداف واضحة طموحة ممكن تحقيقها، و رغبة في تلقي تغذية راجعة استنادا الى الأهداف.



- 2- الحاجة للانتماء: تمثل رغبة الفرد للعمل و التواجد مع الآخرين , و التفاعل الاجتماعي , و مساعدة الغير , و التعلم من تجارب الآخرين , ويشعر الفرد بالبهجة و السرور حينما يكون مقبولا من الآخرين .
- 3- الحاجة للقوة : وهي الميل و الرغبة في التأثير على الآخرين , و ممارسة النفوذ و الرقابة على الغير , و التأثير على سلوكهم , و الوصول الى مركز قيادي .
- يلاحظ أن النظريات الثلاث السابقة، نظرية سلم الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهيرزبرغ، ونظرية الإنجاز لماكيلاند، تؤكد على أهمية الإنجاز كمصدر للدافعية، وكذلك تشير النظريات الثلاث إلى دور العلاقات الاجتماعية في الدافعية.

### ثانيا النظريات المعرفية :

ويطلق عليها أيضا نظرية العملية وتنظر هذه النظريات إلى الدافعية على أنها عملية عقلانية معرفية داخلية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة واختيار الطرق والوسائل لتحقيق ذلك، وتعتبر هذه النظريات أن الدافعية عملية داخلية بالنسبة لفرد وليست خارجية، ومن أهم النظريات المعرفية : نظرية التوقع و نظرية المساواة و نظرية وضع الأهداف.

#### 1-نظرية التوقع :

محور هذه النظرية هو أنه يمكن دفع / تحفيز الفرد للقيام بجهد عال حينما يعتقد بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقييم جيد، وأن التقييم الجيد سيؤدي إلى حصوله على عوائد تنظيمية مثل الترقية ، العلاوة ، المكافأة، ... الخ، وأن تلك العوائد ستلبي أهدافه الشخصية .

#### 2-نظرية المساواة :

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن لدى الناس دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهدهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها، وجوهر النظرية هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة جهد فرد آخر (يعمل في ظروف مشابهة) إلى العوائد التي يتلقاها ، فإذا ما اقتنع الفرد بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد لديه توتر وباعث يدفعه التصويب عدم المساواة وبالتالي تقليص التوتر.

#### 3- نظرية وضع الأهداف :

تفترض أن أهداف الفرد و غاياته و نواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية , و هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد و توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة وحتى تحقق الأهداف دافعية عالية وتؤدي إلى أداء أفضل، يجب أن تتوافر فيها الخصائص الآتية :

1. أن تكون الأهداف محددة بوضوح
2. أن تكون الأهداف صعبة، طموحة، ولكن قابلة للتحقيق
3. تلقي الفرد تغذية راجعة عن الأهداف.

### ثالثا نظرية التدعيم التعزيز :



جوهر هذه النظرية هو أن سلوك الإنسان على نحو معين هو أساسا استجابة لمثير خارجي، أي أن السلوك الإنساني تسببه عوامل مثيرات خارجية وأن ما يتحكم بسلوك الفرد هو المدعمات فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار السلوك.

فإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل تجربة سارة وجيدة للفرد (مثلا الحصول على مكافأة، علاوة، مديح أو غيرها)، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا، والعكس صحيح أيضا، أي أنه إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة أو عقاب للفرد (حرمان الفرد من علاوة، مزايا أو انزال العقوبة) فمن المحتمل أن ينطفئ هذا السلوك وأن يتجنبه الفرد مستقبلا.

### وسائل / طرق حديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم:

- 1- مشاركة العاملين : ومن أشكال وصور المشاركة الشائعة : الإدارة بالمشاركة، والغرض من المشاركة استخدام كامل طاقات وإمكانات الأفراد وتأكيد التزامهم بنجاح المنظمة، والحجة وراء مشاركة الأفراد هو أن مشاركة الأفراد في القرارات التي تعينهم، وزيادة استقلاليتهم وسيطرتهم على حياتهم العملية تزيد من دافعية العاملين وتزيد التزامهم تجاه المنظمة ويزداد إنتاجهم ورضاهم عن أعمالهم.
- 2- دفع مبالغ مادية لأغراض متنوعة :
  - أ- العلاوات المستحقة بداية كل عام : تتمثل في الزيادة السنوية للعمال او الموظفين , و تحدد من خلال قانون العمل و الذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص .
  - ب- مكافأة نوعية العمل : تمنح اعترافا بالأداء ذو النوعية العالية , وهو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية .
  - ت- مكافأة الموظف : مبلغ مادي او جائزة عينية او كلاهما تمنح لموظف واحد في المنشأة في كل عام لتمييزه وابداعه في العمل , و لإسهاماته البارزة .
  - ث- مكافأة الانضباط في العمل : هو مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع , و من شروطهما الحضور المبكر الى العمل و عدم التأخير و عدم التغيب .
  - ج- مكافأة نهاية الخدمة : هي مكافأة تقديرية او عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله الى سن التقاعد او أسباب صحية او الوفاة .
- 3- التعويض على أساس المهارة: في هذا العالم الجديد يعتد بالمعرفة والمهارة ولا معنى لمعاملة الناس باعتبارهم أصحاب وظائف، بل معاملتهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل هذه المهارات.
- 4- توفير مكان عمل عائلي ومريح توفير برامج مثل الأبوة (على غرار الأمومة)، حيث يسمح للأب بإجازة مدفوعة الأجر لغايات الاعتناء بطفلة أو أحد والديه، توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة .
- 5- جعل ساعات العمل مرنة ، إعادة جدولة أيام وساعات العمل، ومشاطرة العمل وغيرها.
- 6- برامج الاعتراف والتقدير : الاعتراف بالإنجاز والأداء المتميز.





## تمارين الوحدة :

- 1- فرق بين القائد و المدير ؟
- 2- ماهي أهم المهارات القيادية الأساسية ؟
- 3- فرق بين القائد الرسمي و الغير رسمي ؟
- 4- اذكر مصادر قوة تأثير القائد ؟
- 5- عدد نظريات القيادة ؟
- 6- اشرح نمط الأسلوب المشارك في القيادة ؟
- 7- وفق دراسات لا يكرت ماهو افضل أسلوب قيادي ؟
- 8- اشرح اهم العوامل التي تحدد فعالية القائد ؟
- 9- عرف الدافعية ؟ و ماهو الفرق بين الدوافع والحوافز ؟
- 10- ناقش أنواع الحاجات التي حددها ماسلو و حسب التقرير الذي اقترحة ؟
- 11- اشرح الأفكار الرئيسية في نظرية ذات العاملين ؟ و ماذا يقصد بالعاملين ؟
- 12- ما هو محور اهتمام نظرية التعزيز ؟ وكيف يمكن تكريس سلوك مرغوب , و تقليص سلوك غير مرغوب ؟
- 13- ماهي مزايا وضع الأهداف ؟ و ماهي الخصائص الواجب توافرها في الأهداف حتى تحقق دافعية عالية ؟

## 14- حالة دراسية

أنت تعمل منذ سنوات مديرا لمصنع في شركة دلتا للصناعات الكهربائية وتسعى الشركة باستمرار لتحسين الإنتاجية، فقامت حديثا بإدخال آلات حديثة للعمل، و نظام عمل مبسط ، ولكن فوجئ الجميع بعدم تحقيق الزيادة المتوقعة في الإنتاج، بل بدأ الانتاج ينخفض، وكذلك جودة المنتج، وتزايد عدد العاملين الذين يتركون العمل.

تعتقد بعدم وجود مشكلة بالنسبة للآلات الحديثة ، فقد تلقيت تقارير من شركات أخرى تستخدم تلك الآلات تؤيد رأيك، كما أن ممثلين من الشركة الصانعة قدموا إلى الشركة (دلتا) وفحصوا الآلات وأكدوا أنها تعمل بأقصى كفاءة.

إنك ترى بأن المشكلة تعزى إلى أحد جوانب نظام العمل الجديد، ولكنك لا تجد مساعدة من رؤوسيك المباشرين - ثلاثة مشرفين ورئيس قسم التوريد - وقد نسب انخفاض الإنتاج في السابق إلى سوء تدريب



المشغلين وعدم وجود نظام حوافز مالية مناسبة ، والمعنويات المنخفضة. إن جميع المعنيين بالأمر يساورهم شعور نحو المسألة وأن مرؤوسيك لا يتفقدون معك ولا يتفقدون فيما بينهم.

وفي هذا الصباح تسلم نائب الرئيس للإنتاج إحصائيات حجم الإنتاج خلال الأشهر الستة الماضية، واتصل بك هاتفيا وعبر لك عن قلقه، وأوضح أن المشكلة مشكلتك، وأن عليك حلها بأفضل طريقة تراها مناسبة ، ولكن يود أن يعرف منك خلال أسبوع عن الخطة التي سوف تتخذها ، إنك تشاطر نائب الرئيس (رئيسك المباشر) قلقه فيما يتعلق بانخفاض الإنتاج، وتعرف أن موظفيك قلقون أيضا.

استنادا إلى ما تعلمته وتعرفه عن نظريات ونماذج القيادة، ما هو أسلوبك الذي سوف تستخدمه ؟ وضح مبررات ذلك؟

### 15- حالة دراسية

يعمل سعيد في شركة إنتاجية منذ عشر سنوات، ويعرف عنه انه جاد ومثابر وأداؤه فوق المتوسط حيث يتجاوز المعدل المطلوب من أفراد الجماعة التي يعمل معها، واستنادا لبرنامج المكافآت التحفيزية الذي وضعته إدارة الإنتاج، فإنه يتوقع أن يحصل على مكافأة مالية ، وفي الآونة الأخيرة بدأ سعيد يتأخر عن الدوام ويغادر عمله مبكرا، وأصبح لا يأبه كثيرا لرئيسه وزملائه في العمل ولا يبدو أنه مهتم بعمله.

في ضوء ذلك كتب مدير الإنتاج إلى إدارة شؤون الأفراد، يطلب نقل سعيد من إدارة الإنتاج أو الاستغناء عنه ، فأجاب مدير الأفراد أن سعيد موظف فني، ولا يمكن الاستفادة منه في إدارة أخرى، ومن ناحية الاستغناء أشار مدير الأفراد أن السجلات والقيود تفيد بأن إنتاجه فوق المتوسط والمعدل المطلوب الذي وضعته الإدارة نفسها فكيف تطالب بالاستغناء عنه؟

- 1- ما هو تعليقك على رأي مدير الأفراد؟
- 2 - كيف تقيم موقف مدير الإنتاج؟
- 3 - هل ترى وجوب التزام سعيد المتفوق في أدائه بالأنظمة والتعليمات مثل الموظفين العاديين؟
- 4 - ما هو الأهم بالنسبة للشركة , إنجاز الموظف أم سلوكه؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الإدارة – التوجيه ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	توضيح مفهوم القيادة			
2	التمييز بين القائد و المدير			
3	تحديد أهم المهارات الأساسية للقيادة			
4	التمييز بين القائد الرسمي و الغير رسمي			
5	تحديد مصادر قوة تأثير القيادة			
6	مناقشة أهم نظريات القيادة			
7	التعرف على محددات فعالية القائد			
8	شرح أهمية الدافعية			
9	التعرف على عملية الدافعية			
10	مناقشة نظريات الدافعية			
11	وصف الطرق الحديثة لتحفيز العاملين			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	توضيح مفهوم القيادة				
2	التمييز بين القائد و المدير				
3	تحديد أهم المهارات الأساسية للقيادة				
4	التمييز بين القائد الرسمي و الغير رسمي				
5	تحديد مصادر قوة تأثير القيادة				
6	مناقشة أهم نظريات القيادة				
7	التعرف على محددات فعالية القائد				
8	شرح أهمية الدافعية				
9	التعرف على عملية الدافعية				
10	مناقشة نظريات الدافعية				
11	وصف الطرق الحديثة لتحفيز العاملين				
المجموع					
ملحوظات: .....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثانية

---

وظائف الإدارة  
رابعاً: الرقابة

---



## الوحدة الثانية وظائف الإدارة – الرقابة

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم وأهمية وأنواع الرقابة .

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

- 1- التعرف على مفهوم الرقابة .
- 2- يعدد فوائد الرقابة واستخداماتها .
- 3- شرح خطوات عملية الرقابة .
- 4- وصف وسائل الرقابة الإدارية .
- 5- التمييز بين أنواع الرقابة .
- 6- وصف متطلبات و خصائص نظام الرقابة الفعال .

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 2- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3- طرح أسئلة للمناقشة
- 4- حالات دراسية
- 5- استخدام المراجع



## مقدمة وتعريف :

الرقابة هي الوظيفة الرابعة و الأخيرة في العملية الإدارية , و لا يكتمل أي عمل إداري بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة , و نجاح الخطط و القرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة , و لمعالجة الانحرافات و الاختلافات التي تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له .

لقد عرف هنري فايول الرقابة بأنها تقوم على التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والعاملين والإجراءات". ويقول جورج تيري إن السبب الرئيس لوجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق المخططة من قبل". كما يمكن تعريف الرقابة على أنها "عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، يتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية نلاحظ في ضوء هذه التعاريف الصلة الوثيقة ما بين التخطيط والرقابة، حيث أن التخطيط يبين الأهداف وسبل تحقيقها بينما الرقابة تتابع وتتأكد من أن الجهات المختلفة تمارس أعمالها وتنفذ برامجها في ضوء معطيات الخطة أم لا، مع ضرورة تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها أن وجت. وبالتالي فإن الرقابة لا تقتصر على مجرد مطابقة ما هو منفذ فعلاً مع ما هو مخطط له، بل هي تسعى للتأكد من أن ما يؤدي يتم بالشكل الأمثل ضمن أخفض تكلفة، وأقل جهد، وأقصر زمن ممكن. كما أن الرقابة لا تقتصر أيضاً على مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات لعلاجها وتصحيحها، وإنما تبحث في أسبابها ومبرراتها لإيجاد الوسائل والطرق لمنع ظهورها مستقبلاً. وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً .

## فوائد الرقابة واستخداماتها :

- 1-تنميط الأداء : وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
- 2-المحافظة على موجودات المنظمة : تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- 3-تنميط الجودة : يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- 4-تقييد السلطة : وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المسألة وتقويض السلطة المطلوبة.
- 5-قياس الأداء أثناء العمل : فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لابد من وضع أساليب القياس هذا الأداء.
- 6-مراقبة عملية التخطيط: وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية، وغيرها .
- 7-دافعية العاملين: يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال يؤدي الأداء



بالحوافز المائنية (مكافآت، تقاسم أرباح) والحوافز المعنوية (شهادات تقدير، خطاب شكر).

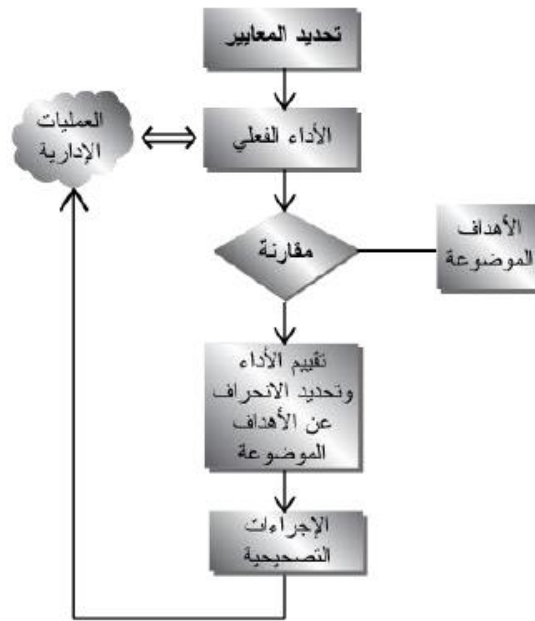
### خطوات عملية الرقابة الإدارية :

تمر عملية الرقابة الإدارية في دورة عملها بمراحل رئيسية هي :

1-تحديد المعايير

2-تقييم الأداء وتحديد الانحراف عن الأهداف الموضوعية .

3-اتخاذ الإجراءات التصحيحية .



1-تحديد المعايير: هي معايير وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط ، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير وبموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف. وتصنف المعايير في خمس تصنيفات :





معايير كمية : تحدد كمية العمل (معاملات يجب إنجازها، مبيعات) أو الإنتاج الذي يتوجب على الفرد المعني تحقيقه خلال مدة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات\دقيقة، 4 خطابات\الساعة).

معايير نوعية: وتحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازها وجودته مقارنة مع مثيله لدى المنافسين (مثال: وحدة خالية من العيوب، خدمة مميزة للزبون).

معايير كمية نوعية: تحدد كمية ونوعية العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازها خلال فترة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات خالية من العيب\الدقيقة، 4 خطابات خالية من الأخطاء وسليمة لغوية\ساعه)

معايير التكلفة: وتحدد تكلفة إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة (مثال: 3 ر س تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، 5 ر س تكلفة الخدمة المقدمة).

معايير زمنية: أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة، وتستخدم هذه المعايير في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج (مثال: تسليم طلبية إنتاج خلال شهر من تاريخه).

معايير معنوية: لا يمكن قياسها كمية، وتتعلق بأمور أو مجالات غير ملموسة (مثال: زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة).

2- قياس الأداء وتقييم الانحراف عن الأهداف الموضوعية : بعد أن ينتهي إنجاز مرحلة وضع المعايير الرقابية التي سيتم اعتمادها، تبدأ الخطوة الثانية وهي تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المحددة لمعرفة مقدار الانحراف الإيجابي والسلبي، ودراسة مدى قربها أو بعده عن الحدود المقبولة لمثل هذا الانحراف. وهنا لابد من الإشارة إلى أنه كما تعتمد سلامة تقييم الأداء على مدى توافر الدقة والموضوعية في قياس الأداء، فإن نجاح عملية المقارنة تركز على كفاءة المقياس المستخدم في معرفة الأداء المنجز فعليا كما ونوعا .

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد أن تكتمل عملية تحديد الانحرافات بنوعها الإيجابي والسلبي تبدأ مرحلة البحث في أسبابها، وتقصي العوامل التي أدت إليها، وتصنيفها ضمن مجموعتين:

داخلي : يتبع لتصرفات الإدارة ومنهجها الداخلية، ويقع ضمن سلطاتها .

خارجي: ينتج عن مؤثرات بيئية أو متغيرات خارجية غير خاضعة لسيطرة الإدارة لتقوم بعدها الإدارة بمعالجة هذه الأسباب بإزالتها أو تقليص أثارها وانعكاساتها فتلجأ إلى التصحيح ضمن ما يلي:

- 1- تحسين أنماط التنفيذ : وهو إجراء تصحيحي يتلاءم على الأغلب مع الأسباب الداخلية، وإذا ما تداخلت مع العوامل الخارجية فإنه يفترض الاستعانة بإجراء تصحيح آخر كتعديل أو تغيير المقاييس مثلا .
- 2- إعادة النظر في المقاييس: وهو إجراء تصحيح يتلاءم مع الأسباب الخارجية التي لا علاقة لها بسلوك الأفراد واتجاهاتهم أو دوافعهم أو إمكانياتهم والتزامهم بطرق وأساليب التنفيذ الصحيح. مما يفترض العودة عن المقاييس نفسها إلى أخرى توازي قدرات التنفيذ الحقيقية والفعالية، وتحيط بالمتغيرات الخارجية المحيطة بالتنفيذ .



- 3- إعادة النظر بالأهداف: وهو إجراء تصحيحي ملائم عندما تنتم المقاييس الموضوعية بالشروط المنصوص عنها، ويتم الأداء وفق الطرق والأساليب الصحيحة، عندها يكون العيب متجسد في الأهداف التي لا تتوفر فيها المواصفات المطلوبة، مما يتطلب إعادة النظر بها.
- 4- الحفاظ على الوضع القائم: إذا ما تبين أن الانحرافات تعود لأسباب طارئة، تمثل حالة فريدة قد لا تستمر لمدة طويلة من الزمن أو تتكرر مما يبرر عدم الاكتراث بها استراتيجياً، ومعالجة آثارها المرحلية بوضعها وتصنيفها ضمن موقعها الطبيعي.

### وسائل الرقابة الإدارية :

من أهم الوسائل هي :

1- التقارير الإدارية : وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تنجز بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها: التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات... الخ. تعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلى، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعية، وكذلك كفاءة المنفذين.

2- الإشراف الإداري أو الملاحظة: وهو أسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية والقائمين بالعمل وذلك بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله الموظفون، الأمر الذي يتيح للمراقبين الحصول على صورة قريبة من الواقع عن ظروف تنفيذ العمل وتوجيهها الوجهة السليمة بما يتلاءم والخطط الموضوعية، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات ويمكن أن ينعكس استخدام هذا الأسلوب إيجاباً على معنويات العاملين نتيجة الاحتكاك المباشر بينهم وبين رؤسائهم والتشجيع الذي يتلقونه، كما يمكن أن يساعد الرؤساء على فهم أعمق للتقارير التي تصلهم عن سير العمل نتيجة ملاحظتهم على هذه الأعمال كما هي على أرض الواقع.

كما أنه يعاب على هذه الطريقة في الرقابة بأنها لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للفرد.

3- المتابعة: هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعية، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات في حينها والسعي إلى عدم تكرارها. ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها كي لا تتحول هذه الإجراءات إلى عملية متابعة شخصية للأفراد وتصيد لأخطائهم من أجل محاسبتهم، وتنعكس سلباً على نفسية العامل وأدائه.



4- الشكاوى : وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون على رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح على الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم. ويجب أن تتم دراستها والتحقق بضمونها، لأنها تبرز الخلل والانحراف وتساعد في تلافيه وتعطي هامشا واسعا من امتداد المشاركة في عملية الرقابة نتيجة إفراح المجال لمختلف الجهات للإسهام فيها.

## أنواع الرقابة :

هناك أنواع متعددة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها , ولكل نوع مزاياه و سلبياته , وستستخدم في مواقف مختلفة و يمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتمادا على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي :

### **أولا توقيت تطبيق وممارسة الرقابة:**

وتصنف أنواع الرقابة على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

#### **1 - رقابة وقائية سابقة**

ويطلق عليها أيضا الرقابة الأولية والهدف من هذا النوع من الرقابة هو منع أي انحرافات في جودة وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط , وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات \ النشاطات من أجل تجنب أسباب / مسببات أي انحرافات يمكن أن تحدث في تنفيذ خطط المنظمة ، فبدلا من الانتظار حتى إنجاز نشاط / عمل معين و من ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الوقائية السياسات والإجراءات والقواعد لتنفيذ النشاطات مسبقا ومقدما وتقلص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية .

#### **2 - الرقابة المتزامنة/الآنية:**

ويطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعا، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتنفذ الرقابة المتزامنة أساسا بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرون والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق ما حددته السياسات الإجراءات والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة

#### **3 -الرقابة اللاحقة :**

تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل / النشاط , لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، وتركز هذه الرقابة على النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، وتركز هذه الرقابة على النتائج و مقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا . و تركز هذه الرقابة على النتائج \ المخرجات .



#### 4- الرقابة المزدوجة :

مع توسع المنظمات وتزايد تعقدها وحجمها يصبح من الضروري ممارسة الأنواع الثلاثة من الرقابة سابقة، ومتزامنة، ولاحقة .

#### ثانيا من حيث مصدر الرقابة:

: تصنف أنواع الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين وهما :

##### 1- الرقابة الداخلية :

وتسمى أحيانا المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير /رئيس بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تعهد مسؤولية مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة ، مكتب ، جهاز ، قسم، ... الخ) وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها وبالتالي الاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة

##### 2- الرقابة الخارجية :

وهنا تقوم جهة من خارج منظمة مراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المنظمة ومستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة .

#### ثالثا الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها :

: تصنف الرقابة على أساس مدى تكرارها إلى ثلاثة أنواع هي:

##### 1 -الرقابة الدورية:

وهذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

##### 2 - الرقابة المفاجئة العرضية :

وتتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية والتفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

##### 3-المراقبة المستمرة :

و فيها تتم المراقبة و المتابعة المستمرة و التقييم المستمر

#### متطلبات وخصائص نظام الرقابة الفعال :

بعدما تمت مناقشة أنواع الرقابة ، من الضروري التعرف على متطلبات وخصائص الرقابة الناجحة مهما كان نوعها، وفيما يلي أهم هذه الخصائص

##### 1-أن تكون الرقابة اقتصادية ذات تكلفة مناسبة :



ينبغي أن تكون الفوائد والعوائد التي يحققها نظام الرقابة للمنظمة أعلى من تكلفته، فمثلاً من غير المعقول وضع نظام رقابة شامل معقد من حراس الأمن، وأجهزة الإنذار، الشبكة التلفزيونية المغلقة، والمرابا لسوبر ماركت، إذ أن تكلفة هذا النظام تفوق كثيراً فوائده.

## 2- القبول والفهم :

من المتوقع أن تفشل الرقابة إذا لم يفهمها العاملون الذين سوف تشملهم أو إذا رفضوها وشعروا أنها تضر بهم وبمعنوياتهم وكذلك الرقابة التي تبدو عشوائية وغير ضرورية يمكن أن تؤدي إلى الإحباط وتدهور الدافعية.

## 3- مناسبة :

يجب أن تتناسب الرقابة مع خطط المنظمة، وأن تتوافق مع النشاطات والعمليات التي تتم مراقبتها، كما يجب أن تكون تفصيلية حسب ما تتطلبه النشاطات التي ستتم مراقبتها، ومن ناحية أخرى يجب مراعاة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة.

## 4- استير اتيجية :

ينبغي أن تركز الرقابة على عدد مقبول من النشاطات الاستراتيجية، وكلما أصبحت المنظمة أكبر ازدادت الحاجة إلى رقابة استراتيجية لكون الإدارة العليا لا تستطيع شخصياً مراقبة جميع جوانب العمل، وعلى المديرين أن يوجهوا اهتمامهم وتركيزهم على الانحرافات الرئيسة عما هو

متوقع عند نقاط الرقابة الاستراتيجية وهذه الممارسة عرفت منذ فترة طويلة بالإدارة الاستثناء ويمكن تحدد النشاطات التي تحتاج إلى اهتمام فوري (الاستثناءات) أما النشاطات العادية والانحرافات الأقل أهمية فيمكن معالجتها من قبل المديرين في المستويات الأدنى.

## 5- موثوقة وصحيحة :

يجب أن تكون الرقابة موثوقة (يعتمد عليها ولكنها يجب أن تقيس ما يفترض أن تقيسه (أي صادقة) وإذا ما كانت الرقابة غير موثوقة وغير صادقة فمن غير المحتمل الوثوق بها ويمكن أن تؤدي إلى نتائج مدمرة، فمثلاً نظام الرقابة الذي يوفر معلومات غير موثوقة عن المبيعات الفروع / مناطق عديدة يمكن أن يؤدي إلى مشكلات خطيرة في المخزون.

## 6- قدرة النظام على الكشف عن الانحرافات بسرعة:

إذ من شأن ذلك أن يساعد على سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب واستئناف العمل\النشاطات التي تتطلبها المعايير المعتمدة.

## 7- المرونة:

يجب أن يكون نظام الرقابة مرناً إلى درجة يأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية غير المتوقعة، والرقابة المرنة في ظل عدم التأكد تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للمتغيرات أو استغلال فرص جيدة.

## الخلاصة :

الرقابة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات والمنظمة بصورة عامة ، وللرقابة أنواع عديدة يمكن تصنيفها على أسس متنوعة، ولكل أساليبها الخاصة بها، ومن ناحية أخرى فإن الرقابة لا تقتصر على قطاع المنظمات الصناعية، بل تمتد لتشمل جميع أنواع المنظمات وجميع نشاطات/



وظائف المنظمة، ولكن قد تختلف أنواع وأساليب الرقابة باختلاف المنظمات وباختلاف نشاطات المنظمة الواحدة.



### تمارين الوحدة :

- 1- اذكر مفهوم هنري فايول للرقابة ؟
- 2- عدد فوائد الرقابة ؟
- 3- عدد خطوات الرقابة ؟
- 4- ماهي وسائل الرقابة الإدارية ؟
- 5- فرق بين الرقابة المتزامنة و اللاحقة ؟
- 6- ما هو الهدف من عملية الرقابة ؟
- 7- اشرح كيف تكون الرقابة وسيلة و ليست غاية ؟
- 8- ما لمقصود بتقييد السلطة ؟
- 9- ما هو الفرق بين المعايير الكمية و النوعية ؟
- 10- عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية هناك مصدرين داخلي و خارجي , فرق بينهما ؟
- 11- عرف الشكاوى و ماذا تبرز ؟
- 12- اذكر المسمى الآخر للرقابة الداخلية ؟
- 13- صنفها من حيث النوع : الجولات التفتيشية التي يقوم بها المسؤولون ؟
- 14- ماهي خصائص الرقابة الناجحة ؟
- 15- هل تقتصر الرقابة على قطاع معين ؟ اشرح اجابتك ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف الإدارة – الرقابة ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	التعرف على مفهوم الرقابة .			
2	يعدد فوائد الرقابة واستخداماتها .			
3	شرح خطوات عملية الرقابة .			
4	وصف وسائل الرقابة الإدارية .			
5	التمييز بين أنواع الرقابة .			
6	وصف متطلبات و خصائص نظام الرقابة الفعال .			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				





نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	التعرف على مفهوم الرقابة .				
2	يعدد فوائد الرقابة واستخداماتها .				
3	شرح خطوات عملية الرقابة .				
4	وصف وسائل الرقابة الإدارية .				
5	التمييز بين أنواع الرقابة .				
6	وصف متطلبات و خصائص نظام الرقابة الفعال .				
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثالثة

---

وظائف المنظمة  
أولا : الإنتاج

---



### الوحدة الثالثة وظائف المنظمة – الإنتاج

الهدف العام للوحدة:

التعرف على وظيفة الانتاج و العمليات و انماطه

الأهداف التفصيلية:

- من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:
- 1- يعرف إدارة الإنتاج و العمليات
  - 2- شرح عمليات التحويل
  - 3- يعدد نظم الإنتاج
  - 4- وصف اهداف إدارة الإنتاج و العمليات
  - 5- التمييز بين أنماط الإنتاج و الترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية .

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 2- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3- طرح أسئلة للمناقشة
- 4- حالات دراسية
- 5- استخدام المراجع



## مقدمة :

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة، وتشكل الوظيفة المركزية في المنظمة لأنها تعني مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة، لأن إنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي منظمة/ مشروع. وأما الوظائف الأخرى فتعتبر مساندة ومساعدة لها، ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنه النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة وأفكار ومعدات وأموال وغيرها)، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة، آلات، أحذية، كتب) أو خدمات. لقد توسع مفهوم الإنتاج ليشمل إنتاج السلع أو الخدمات. وأصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات "إدارة الإنتاج والعمليات"

وتوسع مفهوم إدارة العمليات ليشمل إدارة جميع العمليات والنشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وأفكار جاهزة للاستخدام سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية وهكذا يشمل مفهوم الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي. ومن هنا أصبحت تسمية إدارة العمليات أكثر شيوعاً من إدارة الإنتاج.

## مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات :

لمعرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات لابد أولاً من معرفة معنى مصطلحي إنتاج وعمليات

فالإنتاج : عبارة عن خلق سلع أو خدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض والعمل ورأس المال والريادة والمعلومات.

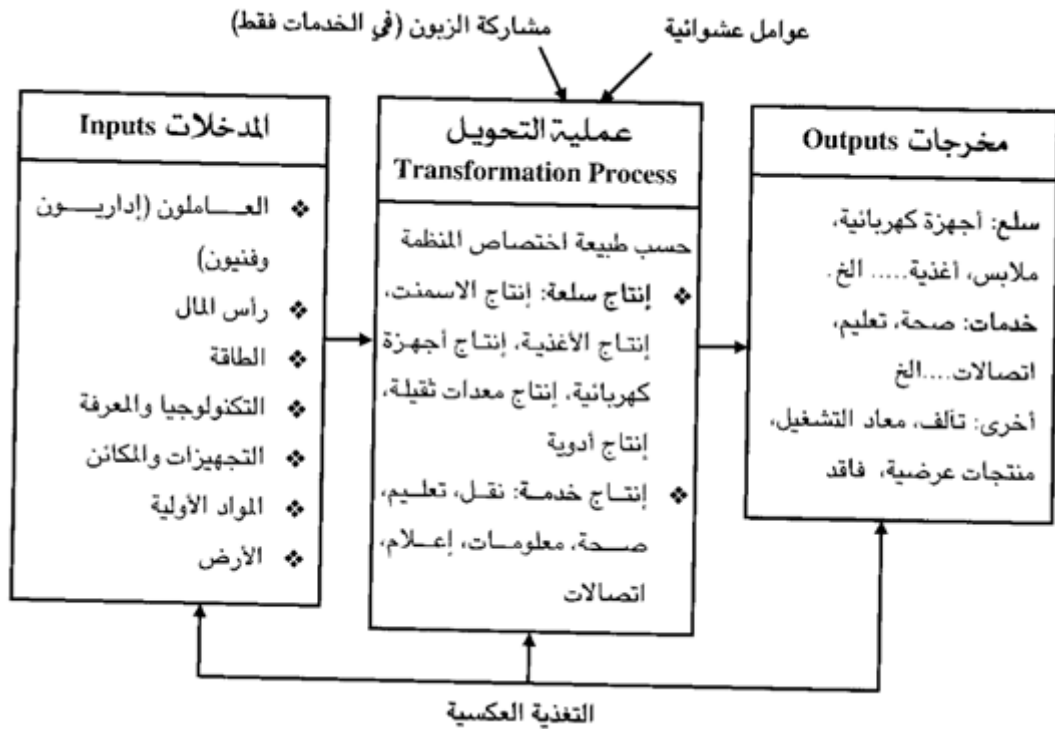
العملية الإنتاجية : هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية و طاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع. إن جوهر وظيفة الإنتاج والعمليات هو الجانب الفني التكنولوجي في منظمات الأعمال وقد سبق الإشارة إلى أن هذه المنظمات لها مكونات رئيسيان هما المكون الإداري والمكون الفني. أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي الإدارة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال.

إن الهدف الرئيسي من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة.



## عمليات التحويل :

تأخذ منظمات الأعمال احتياجاتها من المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة والأراضي ورأس المال والتجهيزات الأخرى من البيئة الخارجية ثم تجري عليها عمليات تحويل مختلفة لتغير هيئتها وتحويلها إلى سلع أو خدمات تكون ذات فائدة وقيمة ومنفعة للمستهلك، وتحقق المنظمة جراء هذا أرباح وعوائد تتناسب وعملية التحويل هذه. ولمزيد من التوضيح يمكن أن نصور هذه العملية بالشكل التالي:



إن المخطط أعلاه يشير بوضوح إلى طبيعة عملية التحويل والتي يجب أن تدار بشكل فاعل وكفؤ لإنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة في السوق.

ورغم أن هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات إلا أنه سيتم التركيز على ثلاث قضايا أساسية تؤثر في طبيعة عمليات التحويل وهي:

**1- التركيز:** ويقصد به الموارد الرئيسية التي تعتمد كمداخل لإنتاج السلعة أو الخدمة حيث إن هذه الموارد تختلف باختلاف طبيعة الإنتاج في كل منظمة من المنظمات، فقد تكون المواد الأولية هي الأساس في بعض الصناعات في حين يمكن أن تكون الموارد البشرية هي أساس المدخلات في منظمات الأعمال المتخصصة بالاستشارات الفنية.

### 2- ضخامة عمليات التغيير الحاصلة أثناء عمليات التحويل :

وهي درجة أو مدى التغيير المادي الذي يحصل على الموارد أثناء عملية التحويل من صيغتها الأولية إلى شكلها كمنتج نهائي. فالصناعة مثلاً تقوم بتغيير كبير وجذري في المواد الأولية لتحويلها إلى سلع، مثال على ذلك تحويل الخشب إلى أثاث وهو صيغة مختلفة تماماً عن المادة الأولية في حين أن عملية



نقل المسافرين من مدينة إلى مدينة هي مجرد حركة لا تؤثر جسدياً على المسافرين. وبين هذين القطبين فإن عمليات التحويل تختلف في مداها وحسب طبيعة المنتج.

### 3- عدد عمليات الإنتاج :

فهناك بعض الأعمال الصعبة التي لا تستخدم إلا عدداً محدداً من عمليات التحويل في حين أن المنظمات الكبيرة مثل شركات إنتاج السيارات فإن عملياتها تكون كثيرة إلى أن تنتهي بالمنتج النهائي الذي هو السيارة وإجمالاً فإنه يمكن

## تقسيم نظم الإنتاج المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية على وفق طبيعة عملية التحويل:

### 1. نظم تصنيعية :

وهي نظم تقوم على أساس إجراء تغييرات فيزيائية أو كيميائية في المواد الأولية لتحويلها إلى منتجات أو مخرجات ذات فائدة أكبر، مثال ذلك تصنيع مادة الإسمنت حيث تجرى عمليات معالجة كيميائية وفيزيائية للوصول إلى هذا المنتج. وفي المنظمات الخدمية فإن أبسط صورة هو إعداد الإفطار في أحد المطاعم حيث يتم قلي أو سلق البيض وتقديمه للزبائن.

### 2. نظم تجميعية :

وهي نظم تقوم على أساس جميع أجزاء مختلفة مع بعضها للوصول إلى منتج تام مثال ذلك تجميع التلفزيون أو الثلاجة أو السيارة وغيرها، ونركز هنا على عدم وجود تصنيع لأي جزء من الأجزاء بل عمليات تجميع فقط. أما في ميدان الخدمات فإن الجمع بين مكونات وجبة الإفطار الصباحية في مائدة واحدة وتقديمها للزبون هو مثال على نظام التجميع في الخدمات .

### 3. نظم تداؤبية :

وهي نظم تجميع بين التصنيع والتجميع مع بعض، حيث يتم تصنيع بعض الأجزاء وجمعها مع أجزاء أخرى جاهزة للوصول إلى منتج نهائي. مثال ذلك الكثير من الشركات المتخصصة في إنتاج الأجهزة الكهربائية أو السيارات أو غيرها وكذلك في الخدمات سواء كانت خدمات فندقية أو مطاعم أو خدمات تعليمية أو صحية أو غيرها.

### 4. نظم تحليلية :

وهذه تقوم على أساس تفكيك أو تحليل مكونات المادة الأولية لاستخراج منتجات جديدة مثال ذلك صناعة تصفية النفط حيث يتم تحليل النفط الخام واستخراج مشتقات متعددة منه.

## أهداف إدارة الإنتاج والعمليات :

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وحجومها وملكيته إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة الكي والمساهمة في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتباين من حيث ترتيب أولوياتها سواء على مستوى الشركات أو حتى على مستوى الدول وأهم هذه الأهداف هي:

1- **الكلفة:** والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة لمنظمة الأعمال بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.

2- **الإنتاجية:** وهي عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.

3- **الجودة :** وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق مع هذه الحاجة.

4- **المرونة:** ويقصد بها الاستجابة للتغييرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.



- 5- التسليم السريع: ومعنى هذا أن تقوم المنظمة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن.
- 6- الكفاءة: وهي حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقة ورأس مال.
- 7- الإبداع التكنولوجي: وهو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منهما.
- 8- الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية: وهو التزام المنظمة أخلاقيا واجتماعيا تجاه الشرائح المختلفة في المجتمع.

إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها معاً حيث أن الجودة العالية تتطلب مواد أولية جيدة وعاملين ماهرين وتكنولوجيا متقدمة وهذا يعني ارتفاع الكلفة، كذلك المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير فهو أم صعب لذا يحصل هنا ما يمكن أن نطلق عليه المبادلة أي عندما نريد تحقيق هدف لا بد من التضحية بهدف آخر أو جزء منه على الأقل.

### إنتاج السلع وإنتاج الخدمات:

إن إدارة الإنتاج والعمليات لا تقتصر على المصانع فقط بل إنها تركز اليوم بشكل رئيسي على إنتاج الخدمات حيث أن أكثر من ثلثي الإنتاج في أمريكا مثلاً هو إنتاج خدمات. فالمنظمات الصناعية هي منظمات متخصصة في إنتاج سلع مادية ملموسة في حين أن المنظمات الخدمية هي منظمات متخصصة بإنتاج الخدمات التي هي تفاعلات اجتماعية غير ملموسة ولا يمكن تخزينها.

ويمكن أن نوضح الاختلاف بين إنتاج السلع والخدمات وخصائص السلعة والخدمة من خلال الآتي:



الخدمة	السلعة
* تفاعل اجتماعي غير ملموس	* مادية ملموسة
* لا يمكن تخزينها	* يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً
* يتم الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت	* الإنتاج منفصل عن الاستهلاك
* لا يمكن عرضها قبل الاستهلاك	* يمكن عرضها قبل الاستهلاك
* صعوبة قياس الجودة	* يمكن قياس جودتها بسهولة
* تقاس الجودة من خلال الإدراك	* تقاس الجودة من خلال مؤشرات مادية كمية
* خدمة مرتبطة برغبة الزبون ومتباينة من شخص لآخر ومن وقت لآخر	* منتجات قياسية أو معيارية موحدة
* الزبون يشارك في عملية الإنتاج في أغلب الأحيان	* الزبون ليس له علاقة بعملية الإنتاج
* موقع المنظمة الحيوية جداً لنجاحها	* الموقع لا يهم كثيراً في نجاح المنظمة الصناعية
* كثيفة القوى العاملة	* كثيفة رأس المال

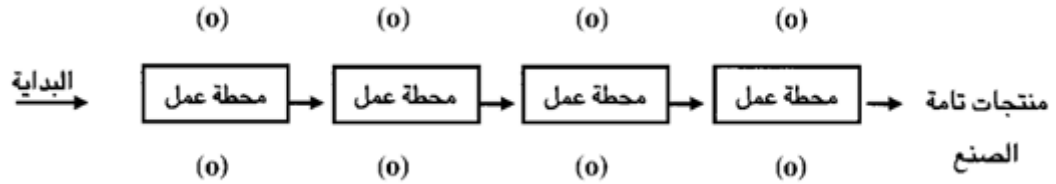
### أنماط الإنتاج والترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية :

إن ترتيب الماكائن والمعدات والأقسام والشعب في المصنع أو المنظمة الخدمية يعتمد على نوع المنتج ونمط الإنتاج. وبشكل عام فإن هناك أربعة أنماط من الإنتاج :

1. الإنتاج المستمر :  
وهو نمط يخص المنتجات التي تنتج بحجوم كبيرة جداً وتنوع قليل جداً، فمثلاً جميع الأجهزة الكهربائية والسيارات تنتج بهذا الأسلوب، ويطلق عليه أيضاً الإنتاج الواسع أو الكبير وقد تكون الوحدات المنتجة منفصلة عن بعضها ويمكن عدها أو حسابها ، أو قد تكون بشكل سائل أو تدفق ولا يمكن حساب كمياتها إلا بوحدات الوزن أو الحجم مثل السكر والورق والبتروكيماويات وغيرها من المنتجات المشابهة والترتيب الذي يلاءم هذا النمط من المنتجات يسمى الترتيب على أساس المنتج أو خط التجميع ، ويسمى هكذا لأن الماكائن والمهام الخاصة بإنتاج الوحدة الواحدة يتم ترتيبها تتابعياً وطبقاً لتسلسل عمليات تشغيل المنتج.

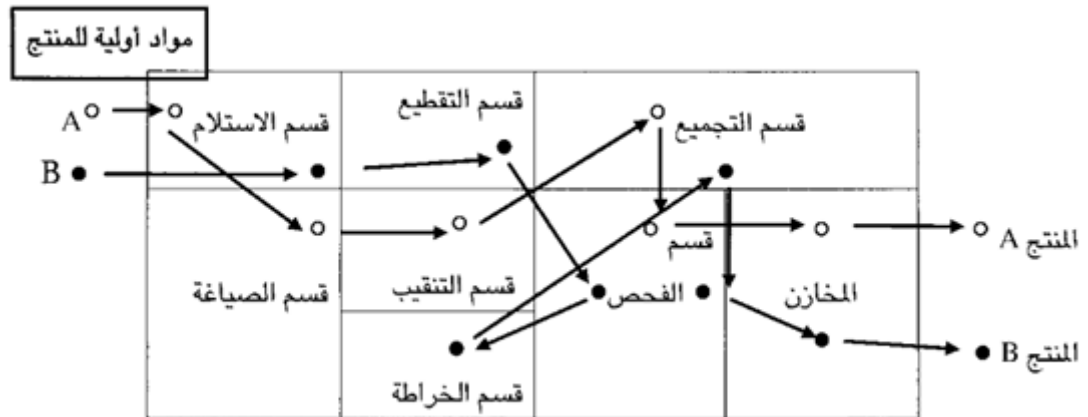
ويتميز نمط الإنتاج المستمر بكون العاملين قليلي المهارة وأن المهمة الواحدة لا تستغرق سوى دقيقة واحدة أو أقل أو أكثر قليلاً كما أن الماكائن متخصصة جداً وأن حجم الإنتاج ضخم جداً وعدد المنتجات قليل التنوع.





## 2. الإنتاج المتقطع :

ويسمى هكذا لأن عملية إنتاج الوحدة ليست مستمرة من بداية دخولها إلى خط الإنتاج ولحد الانتهاء من تشغيلها، بل إن عملية الإنتاج تكون متقطعة بسبب نقل وتحريك الوحدات المنتجة من قسم لآخر وقد تضطر الوحدات المشغلة للانتظار ربما لأيام قبل أن يصلها الدور للتشغيل. إن الترتيب الذي يلاءم هذا النمط من الإنتاج هو الترتيب على أساس العملية t ويسمى أحياناً الورشة أو الترتيب الوظيفي حيث تم تجميع المكائن أو العاملين المتخصصين بوظيفة أو مهنة واحدة في قسم واحد.. ولعل أوضح مثال على هذا النمط هو جميع ورش التجارة والحدادة وتصليح السيارات وغيرها، كذلك من الأمثلة الواضحة المستشفيات والمطابع ومصانع الخياطة وغيرها.

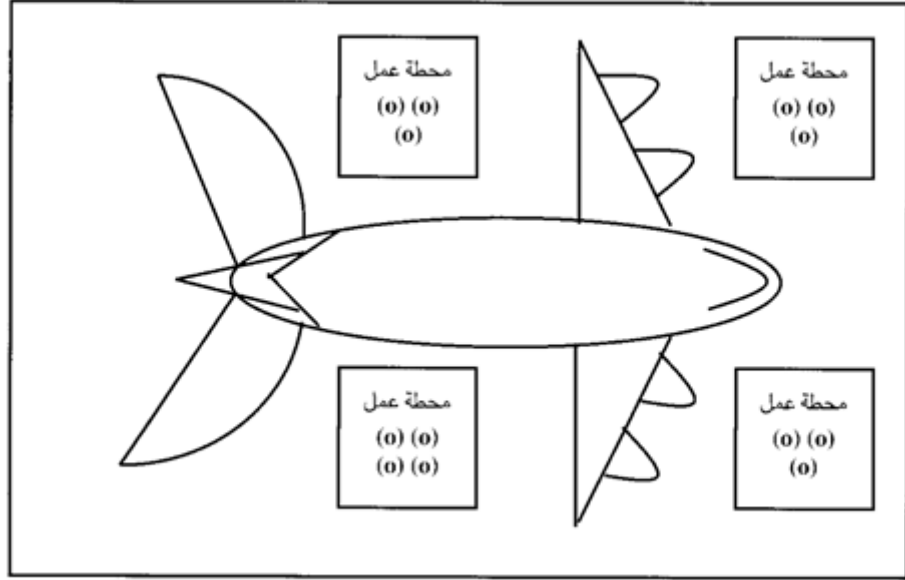


ومن أهم خصائص هذا الترتيب هو أن المكائن ذات غرض عام وأن عدد المنتجات أكثر مما هو عليه في الإنتاج المستمر. وكما أن حجم الإنتاج من كل منتج متوسط أو قليل كذلك فإن أغلب الوقت يضيع في الانتظار أو الحركة بين الأقسام كما أن العاملين يتسمون بالمهارة العالية وأن العمل يتصف بالمرونة.

## 3. إنتاج المشاريع :

وهذا النوع هو الخاص بإنتاج منتجات ضخمة الحجم مثل الطائرات والسفن أو المساكن أو أي مشاريع أخرى مثل كتابة رسالة دكتوراة أو عملية جراحية معقدة كذلك فإن بناء الجسور والمطارات والمواني وعملات إصلاح مناهج التعليم وغيرها. والمنتج هنا وحيد من نوعه ولا ينتج أكثر من وحدة واحدة في المرة الواحدة. إن الترتيب الذي يلاءم هذا النمط نسميه الترتيب على أساس الموقع الثابت ويتميز بأن العاملين على درجة عالية من المهارة وأن المشروع يحتاج إلى عملية مراقبة ومتابعة وتخطيط دقيق

لطول الفترة الزمنية التي قد تمتد إلى عدة سنوات. كذلك فإن المنتج يكون ثابتاً في مكانه ومجاميع العمل تتحرك حوله على عكس الإنتاج في النمطين السابقين.



#### 4. الإنتاج الهجين :

وهو نموذج مختلط من النمطين الأول والثاني وبدرجات مختلفة من الحجم حيث يكون الهدف من تبنيه هو الاستفادة من مزايا النمطين وتجنب مساوئهما والترتيب الذي يلاءم هذا النوع على درجة كبيرة من التنوع وأوضح صورة له هو الترتيب الخلوي وتكنولوجيا المجاميع وهنا يتم اللجوء إلى هذا النمط عندما تكون هناك أعداد كبيرة من المنتجات ويطلب إنتاج حجوم كبيرة منها فيتم تصنيفها إلى عوائل متشابهة بطريقة الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج ويتم ترتيب الآلات بشكل عدد من الخلايا أو خطوط الإنتاج داخل المصنع فيكون هناك جمع بين نمطي الإنتاج المستمر والمتقطع. ومن أهم المزايا تشكيل عناقيد من فرق العمل تعمل في خلايا متعددة لحل المشاكل بشكل مشترك ويحقق هذا مرونة عالية حيث يستطيع العاملون إنجاز أغلب المهمات كما أن قرب المسافات بين الخلايا أو المجاميع يساعد في تحقيق المرونة وسرعة الحركة.



## تمارين الوحدة :

- 1- عرف وظيفة الإنتاج ؟
- 2- ماهي عناصر الإنتاج ؟
- 3- ما هو الهدف الرئيسي من عمليات التحويل ؟
- 4- عدد العوامل التي تؤثر في طبيعة عمليات التحويل ؟
- 5- اشرح المقصود بضخامة عمليات التغيير الحاصلة اثناء عمليات التحويل ؟
- 6- اذكر مثال على النظم التصنيعية ؟
- 7- فرق بين النظم التجميعية و التداؤبية ؟
- 8- فرق بين الخدمة والسلعة ؟
- 9- اعطي مثال على منتجات تنتج بنمط الإنتاج المتقطع ؟
- 10- برأيك كيف يمكن تقييم جودة الخدمة ؟
- 11- اشرح الإنتاج الهجين ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف المنظمة – الإنتاج ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	يعرف إدارة الإنتاج و العمليات			
2	شرح عمليات التحويل			
3	يعدد نظم الإنتاج			
4	وصف اهداف إدارة الإنتاج و العمليات			
5	التمييز بين أنماط الإنتاج و الترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية .			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....		
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....		
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.				
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)		
		1	2	3
1	يعرف إدارة الإنتاج و العمليات			
2	شرح عمليات التحويل			
3	يعدد نظم الإنتاج			
4	وصف اهداف إدارة الإنتاج و العمليات			
5	التمييز بين أنماط الإنتاج و الترتيب الداخلي للوحدة الإنتاجية			
المجموع				
ملحوظات: ..... توقيع المدرب: .....				



## الوحدة الثالثة

---

وظائف المنظمة  
ثانيا : التسويق

---



### الوحدة الثالثة وظائف المنظمة – التسويق

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم و أهمية التسويق

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن :

- 1- التعرف على مفهوم التسويق
- 2- شرح أهمية التسويق
- 3- شرح وظائف التسويق
- 4- يعدد الأسباب التي أدت للاهتمام بالتسويق
- 5- يعدد مستويات التسويق
- 6- يفرق بين السوق و التسويق
- 7- التمييز بين أنواع الأسواق
- 8- شرح المزيج التسويقي
- 9- يعدد مراحل تطوير المنتج

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 2- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3- طرح أسئلة للمناقشة
- 4- حالات دراسية
- 5- استخدام المراجع



## مقدمة :

شملت قضية التسويق على اهتمام العديد من الأفراد على اختلاف تخصصاتهم , والعديد من الجهات على اختلاف أنواعها واهتماماتها .  
والتسويق هو كل ما يريده المستهلك وتخطيط السلعة التي ترضي هذه الحاجة والعمل بأفضل الطرق على تسعيرها وترويجها وتوزيعها  
وبالتالي أصبح التسويق يساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عمل المنشأة وتجنبها الكثير من المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تعترضها في ممارسة أنشطتها المختلفة الأمر الذي يعنه زيادة كفاءة وفعالية الأداء .

## أهمية التسويق ووظائفه :

أصبح التسويق من الأمور الهامة والحساسة في الدول المتقدمة اقتصادياً وذلك بقدرته للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها وعلى مقدرتهم الشرائية وخلق نوع من التلائم والانسجام بين المنتجات وبين حاجة العملاء ، فلم يعد نجاح المنظمة التجارية يتوقف على النواحي الهندسية والاختراعات فقد وصلت هذه النواحي إلى درجة عالية في البلدان المتقدمة بل إن نجاح هذه المشروعات يعتمد على حل مشاكل التسويق وتوزيع المنتجات وإشباع رغبات المستهلكين وكذلك الأمر بالنسبة للدول النامية اقتصادياً فقد أصبحت تهتم بالتسويق مستفيدة من خبرة الدول المتقدمة , فقد بدأت معظم الدول بإدراك أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية .

## ومن الأسباب التي أدت للاهتمام بالتسويق :

1. العمل على إشباع رغبات المستهلكين فهو يحقق المنافع التالية:  
منفعة مكانية – منفعة زمنية – منفعة الحيازة ( التملك )
2. العمل على اكتشاف حاجات ورغبات جديدة للمستهلكين.
3. المساهمة في نجاح المشروعات وارتفاع إنتاجها وأرباحها من خلال رجال التسويق.
4. الاهتمام بدراسة المنافسين وامكانية تصور طبيعة الاستراتيجيات المحتملة لكل منافس ونطاق التغييرات التي يمكن ادخالها عليها وما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية .
5. توفير فرص عمل متعددة أمام أفراد المجتمع .
6. القدرة على الابتكار والتجديد وتقديم منتجات جديدة و مساهمة الأنشطة التسويقية في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع للوصول بهم إلى درجة عالية من الرفاهية .





## مستويات عملية التسويق :

يمكن النظر إلى عملية التسويق على

- 1- مستوى الفرد ( المستهلك )
- 2- مستوى المنشأة التي تقوم بالتسويق
- 3- مستوى المجتمع
- 4- مستوى الدولة ككيان قائم بذاته .

فعلى مستوى الفرد ( المستهلك ) , للتسويق دوراً هاماً في إشباع حاجاته ورغباته , وتسهيل حياته , مما يؤدي إلى رفع مستوى معيشته .

أما على مستوى المنشأة , فإن التسويق هو الذي يحقق لها الإيرادات , والأرباح الناتجة عنها , ويدعم مركزها السوقي , وصورتها الذهنية في السوق ويمكنها من البقاء والنمو والاستمرار . ويحقق التسويق ذلك بصرف النظر عن طبيعة نشاط المنشأة إنتاج أو تسويق سلع , خدمات , والهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه هو الربح .

وعلى مستوى المجتمع , للتسويق دوراً هاماً في قبول المجتمع لأفكار أو قضايا أو ممارسات معينة مرغوبة , والذي يطلق عليه في هذه الحالة التسويق ذات الطابع المجتمعي أو التسويق المجتمعي و للتسويق دوراً هاماً في المجتمع والذي يعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين كأفراد , مع مراعاة الصالح العام للمجتمع في نفس الوقت .

كذلك , فإن أهمية التسويق تمتد إلى مستوى الدولة ككل وباعتبارها كيان قائم بذاته فالتسويق دوراً هاماً في انتعاش النشاط الاقتصادي بالدولة , وتشغيل أعداد كبيرة بل وهائلة من القوى العاملة التي تعمل في مجال التسويق في المنشآت بأنواعها المختلفة ويساهم في زيادة الناتج القومي وفي زيادة الدخل القومي خاصة من خلال ما يوفره من دخل وعمليات أجنبية من الأسواق الدولية .

## الفرق بين السوق و التسويق :

### 1-التسويق :

التسويق هو مجموعة من الأنشطة والأعمال المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة , تسعى من خلالها إلى توفير السلعة للمستهلك بالكمية والمواصفات والجودة المناسبة والمطلوبة , وفي المكان والزمان المناسبين , وبما يتماشى مع ذوقه المتغير , وبأقل تكلفة ممكنة , وأسهل وأيسر الطرق والسبل , وذلك بالتعاون والتنسيق مع إدارة الإنتاج .

وهذا ينطوي على دراسة المستهلك وطلباته ومن ثم تخطيط إنتاج السلعة أو بما يتوافق مع هذه الطلبات , وتحديد سعرها المناسب , وترويجها وتوزيعها وإيصالها إليه . وهذا كله يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك الحالية والمستقبلية .



## 2- السوق :

تعتبر الأسواق مصدر الدخل الوحيد للمنشأة , ومن هذا الدخل يمكن دفع تكاليف الإنتاج وتحقيق الأرباح , فلا يتوقف نجاح المنشأة على مجرد ملء مخازنها بالمنتج النهائي , بل على تصريفه في الأسواق بالأسعار المناسبة

فيمكن تعريف السوق على أنه المكان الذي ستجرى فيه مختلف أنشطة وفعاليات التسويق , ويعني أيضاً كيفية الوصول إلى ذلك المكان وخدمته بنجاح وربحية من خلال تخطيط وتنفيذ وتقسيم الأنشطة والفعاليات التسويقية .

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأفراد والمشروعات التي لديها حاجات ورغبات يمكن التصرف بها , لذلك لا بد من توافر ثلاثة عناصر لقيام السوق :

- 1- أفراد أو مجموعات لهم حاجات ورغبات .
- 2- قدرات شرائية لأولئك الأفراد أو المشروعات .
- 3- حدوث الفعل الشرائي بطريقة اختيارية

لذلك لابد من إجراء عملية موازنة بين منافع السلعة أو الخدمة من جهة , وحاجات المستهلكين في السوق المستهدفة من جهة أخرى و لذا يجب أن يتم تعريف الأسواق المستهدفة على أساس الحاجات والرغبات المرغوب إشباعها من قبل المستهلكين المختلفين .

## أنواع الأسواق :

- 1- الأسواق الاستهلاكية : وهي عبارة عن مجموعة من المشتريين الذين يرغبون في شراء السلع التي تشبع حاجاتهم الشخصية أو العائلية ويقدرّون على شرائها، ولا يشترونها بقصد تحقيق الأرباح .
- 2- الأسواق الصناعية : يمكن تعريف الأسواق الصناعية بأنها تلك المجموعة من المشتريين الذين يشترون السلع و الخدمات، من أجل استخدامها في عملية الإنتاج و هي إما أن تكون جزء من الإنتاج نفس(كالمواد الأولية) أو تستعمل لتسهيل عملية الإنتاج ( كالشحوم، الزيوت، الطاقة) .

## المزيج التسويقي :

يطلق مصطلح المزيج التسويقي على مجموعة من النشاطات و الاستراتيجيات التسويقية التي يجمعها الترابط و التكامل فتقوم ببعضها البعض و تتأثر ببعضها البعض , و التي تهدف بالنهاية الى الوصول الناجح للمستهلك , و اقناعه بالمنتج .

و يمكن تعريفها بشكل أبسط أنها مجموعة الادوات المترابطة و المتكاملة التي تتبناها المؤسسة و التي تسعى جميعها في اتجاه لتحقيق أعلى معدلات التسويق .

و يجدر بنا الانتباه الى أن اهم ما يميز المزيج التسويقي هو الانسجام و التناغم بين كافة القرارات و عدم وجود تضارب بينها , و المرونة بمعنى أن يكون المزيج التسويقي قابلاً للتعديل و التطوير بما تقتضيه الأهداف التسويقية الرئيسية .

المزيج التسويقي هو استراتيجية اخترعها البروفيسور الأمريكي Neil Borden لوصف الأنواع المختلفة من الخيارات المتاحة للشركات، عند طرح منتج أو خدمة إلى السوق.



تم تحسين المبادئ الأساسية لنموذج Neil Borden على مر السنين حتى قللها الأستاذ والمؤلف Jerome McCarthy إلى أربعة عناصر تسويقية Ps4 (المنتج – السعر – التوزيع – الترويج) المصممة لتطوير الاستراتيجية التسويقية وزيادة فعاليتها.

هذا المزيج هو مفهوم غاية في الأهمية لكل عمل تجاري، لأن كل واحدة من هذه العناصر تشكل محوراً يمكن التركيز عليه وتعديله بناءً على الخطة التسويقية ونتائج المبيعات التي تُحقق وآراء الزبائن، فمتخصصو التسويق يمكن أن يتحكموا في هذه العناصر عن طريق زيادة التركيز على إحداها وتخصيص تكاليف تسويقية لها، لقياس مدى تأثيرها على الجمهور وقراراته الشرائية لاحقاً



## 1- المنتج (Product)

مع تطور عملك التجاري، يجب عليك أن تقوم بتقييم احتياجات العملاء باستمرار لمعرفة ما إذا كنت تقدم المنتج المناسب لهم، يمكن أن تكون هذه المنتجات سلعة ملموسة أو خدمات تقدمها غير ملموسة.

خلال عملية تقييم احتياجات العملاء، يكتسب عملك التجاري اتجاهًا واضحًا فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات التي سيقدمها، أما بالنسبة لتحليل المنتج ومعرفة ما إذا كان مناسباً لاحتياجات العملاء، هنا يجب أن نطبق نموذج “دورة حياة المنتج” وهو نموذج يستخدم بشكل متكرر لتحليل المنتجات.

تُحدد مراحل المنتج من خلال مراقبة حجم المبيعات بمرور الوقت، يمكن رسم نموذج دورة حياة المنتج من خلال تطبيق المراحل الأربع التالية:

### 1-مرحلة إطلاق المنتج:

قد تكون هذه المرحلة من دورة حياة المنتج هي الأكثر تكلفة بالنسبة لنشاط تجاري يطلق منتجاً جديداً. حجم السوق لا يزال صغيراً، على الرغم من أنه سيزداد، ولكن قد تكون تكلفة التطوير والإنتاج والتسويق عالية جداً، خاصة إذا كان قطاعاً تنافسياً.



## 2- مرحلة النمو:

تتميز مرحلة النمو عادةً بالنمو القوي في المبيعات والأرباح، وتبدأ الشركة بتحقيق عائد على الاستثمار. وهذا يجعل من الممكن للشركات استثمار المزيد من الأموال في النشاط الترويجي، لاستغلال هذه المرحلة قدر الإمكان.

## 3- مرحلة النضج:

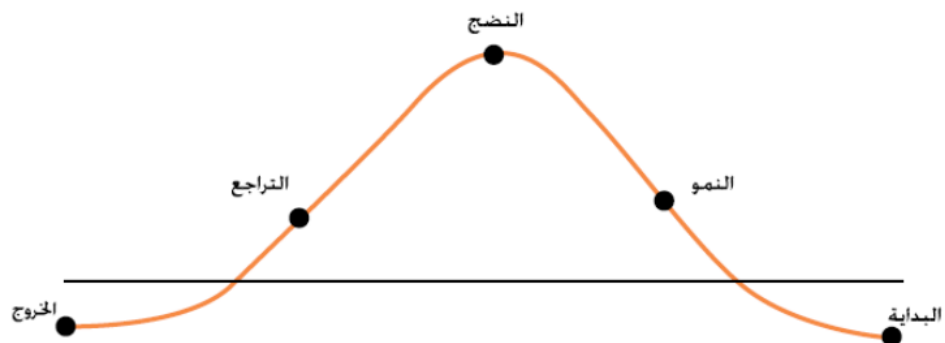
خلال مرحلة النضج هذه، تم إنشاء المنتج وإطلاقه، وهدف الشركة الآن هو الحفاظ على الحصة السوقية التي بنوها.

ربما يكون هذا الوقت هو الأكثر تحدياً بالنسبة للشركة، لأنها بحاجة إلى الاستثمار بحكمة في التسويق من خلال خفض التكاليف التسويقية وزيادة المبيعات بنفس الوقت.

## 4- مرحلة التراجع :

في نهاية المطاف، سيبدأ سوق المنتج في التقلص، وهذا ما يعرف بمرحلة الانخفاض. يمكن أن يكون سبب هذا الانخفاض، أن يصبح السوق مشبعاً (أي الوصول لجميع العملاء الذين قد يشترون المنتج، أو قاموا بشرائه بالفعل)، أو قد يتحول المستهلكون إلى نوع مختلف من المنتجات.

بعد هذه المرحلة إذا كانت المبيعات فيها قليلاً فلن يحقق هذا المنتج الربح، قد تضطر الشركة المنتجة أو المصنع المنتج في هذا الوقت أن يقوم بسحب المنتج من السوق ( الخروج ) حتى لا يتعرض لخسائر أكبر.



## مراحل تطوير المنتج :

إن كل منتج يمتلك دورة حياة محددة من الممكن أن تنتهي بالتراجع ، لذا يجب على المسوقين أن يعيدوا طرح منتجاتهم بأشكال جديدة بعد تطويرها وتحديثها , عند الوصول إلى مرحلة تراجع المبيعات لتحفيز الطلب من جديد.



### 1-مرحلة توليد الأفكار

في هذه المرحلة يتم توليد عدد من الأفكار التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من مصادر متعددة قد تكون من داخل المنظمة أو خارجها. فالمصادر الداخلية يمكن أن تكون العاملين أو قسم البحث والتطوير والخارجية قد تكون المنافسين أو بحوث السوق واقتراحات الزبائن.

### 2-غربلة الأفكار

هنا يتم دراسة الأفكار واستبعاد غير العملي وغير المفيد منها أو غير القابل للتطبيق وهذه المرحلة يجب أن تكون دقيقة بحيث لا تسمح باستبعاد أفكار جيدة وقبول أفكار رديئة.

### 3-مرحلة التحليل

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن الأفكار المختارة منسجمة مع قوة و قدرات منظمة الأعمال، كما أن المنتج الجديد يتلاءم مع تشكيلة المنتجات وأساليب التوزيع والقدرات المالية للمنظمة.

### 4-تصميم المنتج وصنع النموذج الأولي

يتم في هذه المرحلة وضع التصميم الخاص بالمنتج ومن ثم صنع النموذج الأصلي له. ويجب التأكد من أن التصميم اقتصادي من حيث الكلفة. ويستخدم هنا أسلوب التصميم بالكمبيوتر والذي يساعد كثيراً في إجراء التعديلات والتحويلات في التصميم.

### 5-اختبار السوق

يجري هنا اختبار للمنتج في السوق عن طريق عينات أو أعداد قليلة من المنتج حيث يقدم عادة بأسعار وعبوات مختلفة لأعداد متنوعة من المستهلكين.

### 6-إدخال المنتج للسوق

يتم إدخال للسوق بشكل واسع ويجري تسويقه تجارياً في مناطق واسعة من السوق وتأتي هذه المرحلة تنوياً لكافة المراحل السابقة.

## 2-المنتج ( price ) :

سعر المنتج هو ببساطة المبلغ الذي يدفعه المستهلك لقاء التمتع بهذا المنتج، وهو يُعتبر جزءاً مهماً للغاية من مكونات المزيج التسويقي.

كذلك يُعد السعر جزءاً محورياً من خطة التسويق فهو يحدد أرباح الشركة وقدرتها على النجاة، كما أن تعديل سعر المنتج يترك أثراً كبيراً على كامل استراتيجية التسويق فهو يؤثر بشكل كبير على المبيعات وعلى طلبات الشراء.

مع ذلك، تُعتبر هذه المسألة حساسة للغاية، فإذا كانت الشركة جديدة في السوق ولم تبين سمعة لنفسها بعد، فإنه من غير المحتمل أن يرغب السوق المستهدف بدفع أسعار مرتفعة نظير منتجاتها أو خدماتها.

ورغم أن المستهلكين قد يُبدون في المستقبل استعداداً لدفع مبالغ كبيرة، إلا أن إقناعهم بذلك سوف يكون صعباً في بداية عمل الشركة.

إن اختيار السعر سوف يحدد شكل منتجك في نظر المستهلكين. تذكر دائماً أن انخفاض السعر يعني في نظر المستهلكين أن منتجك أقل درجة من المنتجات المنافسة الأخرى.



كما أن اختيار سعر مرتفع، في المقابل، سوف يجعل التكاليف أكثر من الفوائد المرجوة في نظر المستهلكين، وبالتالي سوف يفضل المستهلكون الاحتفاظ بأموالهم على شراء منتجك. لذلك يجب التأكد من دراسة أسعار المنافسين قبل تحديد السعر للمنتج أو الخدمة .

وباختصار، يجب على المسوقين عند تحديد سعر المنتج أن يأخذوا في عين الاعتبار القيمة الملموسة للمنتج.

### العوامل التي تحدد سعر المنتج أو الخدمة وتؤثر فيه:

- تكاليف الإنتاج واليد العاملة والمواد الأولية
- القيمة والفائدة التي يحققها للمستهلك
- المنافسة والمنتجات التي تنافس منتج الشركة
- العوامل والمؤثرات التي قد تلعب دوراً في تغيرات وتقلبات السعر، مثل: المواسم الاحتفالية، الزبائن المميزين، المناطق الجغرافية (

### 3-المكان ( place ) :

الركن الثالث من أركان المزيج التسويقي هو الحيز أو المكان، يعتبر هذا الركن مسؤولاً عن الطريقة التي يصل بها الزبون المحتمل أو المستهلك إلى المنتجات أو إلى العلامة التجارية. أي يعتبر هذا الركن مرتبطاً بشكل مباشر بقنوات التوزيع والبيع.

يعتبر تحديد الحيز أو المكان أكثر تعقيداً بكثير من افتتاح متجر افتراضي . تتضمن هذه العملية تحديد الأماكن التي يتواجد فيها الناس الذين قد يتكون لديهم الاهتمام بمنتجاتك أو خدماتك، وتقديمها وعرضها في الأماكن التي ستكون واضحة ومرئية لهم، ويمكن شراؤها.

إذا كان المنتج الذي تود طرحه في السوق منتجاً استهلاكياً، فيجب أن يكون متاحاً إلى أقصى حد ممكن. أما إذا كان المنتج منتجاً متميزاً، فلن يكون متاحاً إلا في متاجر محددة. أما في حال كان المنتج منتجاً تجارياً، فأنت بحاجة إلى فريق يتواصل ويتفاعل مع الشركات ويجعل المنتج متاحاً لها.

لكي ننجح بتوزيع المنتج في السوق المستهدف، يجب أن نسأل أنفسنا مجموعة أسئلة هامة:

1- أين يبحث المستهلكون عن منتجنا أو خدمتنا؟ عبر الإنترنت أم عبر المتاجر المحلية؟

2- إذا بحث المستهلكين عن منتجنا في متجر محلي. في أي نوع من المتاجر يجب أن يكون متوفراً؟ سوبر ماركت أم في مركز تجاري متخصص، أو كلاهما؟

3- هل سنحتاج إلى حضور معارض تجارية؟ أو نعتمد فقط على البيع عبر الإنترنت؟



#### 4- الترويج ( promotion ) :

توليفة من الطرق أو الأساليب تستخدم لترويج المنتج.

تستخدم الشركات مجموعة متنوعة من طرق الترويج لمنتجاتها أو خدماتها مثل:

- 1- الإعلان  
وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام الجمهور أو شرائح من المجتمع حول المجتمع.
- 2- رجال (مندوبي) البيع  
عن هذا النمط من الترويج قد يكون وجهاً لوجه بين رجل البيع والمستهلك أو قد يكون عبر التلفون أو البريد الإلكتروني، والمهم هما وجود التفاعل الشخصي المباشر لذا لا بد وأن يتمتع مندوب البيع بمهارات تتعلق بالقدرة على الإقناع وإدارة الحوار.
- 3- الهدايا الترويجية (تنشيط المبيعات)  
فالتنزيلات والعينات المجانية والكوبونات والسحوبات المجانية وغيرها كلها وسائل تهدف إلى تنشيط المبيعات.
- 4- العلاقات العامة والدعاية  
إن العلاقات العامة تمثل نشاطاً مهماً يتم بواسطته استخدام كافة الوسائل للاتصال، وبشكل عام فإن إطار عمل العلاقات العامة ينصب على تحسين سمعة المنظمة وصورتها لدى مختلف فئات أصحاب المصالح والمتعاملين معها.

#### العناصر المضافة للمزيج التسويقي :

نظراً للتطور المستمر في آليات واستراتيجيات التسويق، تم إضافة عدد من العناصر على المزيج التسويقي لتشمل سبعة عناصر (بما فيها العناصر الأربعة الرئيسية) والعناصر المضافة هي: الأشخاص – عمليات التواصل – المؤشرات الملموسة

#### 5- الأشخاص (People):

ويمثل هذا العنصر مجموعة الأشخاص العاملين بالشركة المنتجة بالإضافة إلى الزبائن ومجموعة التفاعلات التي تحدث بينهم.

ويمثل هذا العنصر مجموعة الموظفين، بمن فيهم أولئك الذين يتفاعلون مباشرة مع العملاء (مثل المبيعات أو خدمة العملاء أو موظفي التوصيل) بالإضافة إلى تعيين الموظفين وتدريبهم.

كما تتضمن هذه الفئة التفاعل الذي يحدث بينهم وبين الجمهور من حيث مدى جودة أداء الموظفين لمهامهم، وكيف يظهرون للعملاء وكيف يشعر العملاء تجاههم.

#### 6- العملية (process):

الآلية في تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها هي عوامل تؤثر مهمة على درجة رضا العميل، فأمور كوقت الانتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون للعملاء، كل ذلك عوامل مساعدة على جعل العميل سعيداً ويشعر بالرضا.



## 7- البيئة الطبيعية (Physical Evidence) :

هي تلك الأدوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر العميل بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة، كوجود مقاعد مريحة، ووجود اضاءة مناسبة وتكييف مناسب، مياه باردة، وأصبح للأدوات التي تعتمد على الخدمة الذاتية اهمية متنامية. وكلما اهتمت الشركة بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الانطباع الإيجابي عنها لدى العملاء كالاهتمام بلون طلاء الجدران، واللوان المقاعد، و نوع الموسيقى.







### تمارين الوحدة :

- 1- أذكر الأسباب التي أدت الى الاهتمام بالتسويق ؟
- 2- يوجد مستويات للتسويق ومنها مستوى المنشأة اشرح المقصود فيه ؟
- 3- ما هو الدور الهام الذي يؤديه التسويق للدولة ؟
- 4- فرق بين السوق و التسويق ؟
- 5- ماهي عناصر السوق ؟
- 6- اشرح معنى الأسواق الاستهلاكية و اعطي مثالا عليها ؟
- 7- كم عنصر للمزيج التسويقي واذكرهم ؟
- 8- ما لمقصود بدورة حياة المنتج ؟
- 9- اشرح مراحل تكوين المنتج ؟
- 10- عدد طرق وأساليب الترويج ؟
- 11- اشرح معنى عنصر المكان و أهميته للسلعة أو الخدمة ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف المنظمة - التسويق ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً
1	التعرف على مفهوم التسويق			
2	شرح أهمية التسويق			
3	شرح وظائف التسويق			
4	يعدد الأسباب التي أدت للاهتمام بالتسويق			
5	يعدد مستويات التسويق			
6	يفرق بين السوق و التسويق			
7	التمييز بين أنواع الأسواق			
8	شرح المزيج التسويقي			
9	يعدد مراحل تطوير المنتج			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	التعرف على مفهوم التسويق				
2	شرح أهمية التسويق				
3	شرح وظائف التسويق				
4	يعدد الأسباب التي أدت للاهتمام بالتسويق				
5	يعدد مستويات التسويق				
6	يفرق بين السوق و التسويق				
7	التمييز بين أنواع الأسواق				
8	شرح المزيج التسويقي				
9	يعدد مراحل تطوير المنتج				
المجموع					
ملحوظات: ..... توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثالثة

---

وظائف المنظمة  
ثالثا : الإدارة المالية

---



### الوحدة الثالثة وظائف المنظمة – الإدارة المالية

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم الإدارة المالية

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن :

- 1- توضيح مفهوم الإدارة المالية
- 2- يعدد أهداف الوظيفة المالية
- 3- شرح مسؤوليات و مهام الإدارة المالية
- 4- توضيح تأثير الضرائب على الإدارة المالية
- 5- مناقشة أهمية علم المالية و المحاسبة
- 6- شرح من هو المدير المالي
- 7- شرح من هو المحاسب
- 8- توضيح مفهوم التكاليف
- 9- التمييز بين أنواع التكاليف

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- 6- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- 7- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 8- طرح أسئلة للمناقشة
- 9- حالات دراسية
- 10- استخدام المراجع



## مقدمة :

تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الرئيسية التنفيذية لكونها تسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مهامها ونشاطاتها. فهي المسؤولة عن توفير الأموال للمنظمة وترشيد استثمارها، وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي منظمة أو مشروع البقاء والاستمرار .

## مفهوم الإدارة المالية :

- 1- بأنها عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بتحديد مصادر الأموال المتاحة للمشروع لاستخدامها في أوجه الاستثمار المناسبة بهدف تعظيم الثروة وزيادة قيمة المشروع .
- 2- التخطيط للحصول على الأموال و توظيفها و تنظيم أنشطتها المختلفة و تحفيز العاملين ماليا , و ممارسة الرقابة على الأداء المالي للشركة .
- تعريف المال : هو كل ما يمتلكه الإنسان وينتفع به , كالذهب والفضة والملبس والمسكن ، أما ما لا يمتلكه ويحوزه الإنسان فلا يسمى مالا كالطير في الهواء والسماك في الماء ، والذي لا ينتفع به فلا يعد مالا كاللحم الفاسد و كقطرة ماء .
- تعريف المحاسبة : هي العلم الذي يتضمن تسجيل وتبويب وتلخيص وتحليل العمليات المالية في مجموعة من الدفاتر والسجلات بقصد تحديد نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة في خلال مدة معينة .
- تعريف المالية : هي العلم الذي يدرس الإيرادات واستخدامها لتغطية النفقات وتحقيق الموازنة الاقتصادية . فعلم المالية يهتم بالمستقبل , و علم المحاسبة يهتم بالماضي .

## أهداف الوظيفة المالية:

- تختلف أهداف الإدارة المالية باختلاف رسالة المنظمة وأهدافها وطبيعة نشاطاتها ، ولكن يمكن تلخيص أهداف الإدارة المالية بصورة عامة بما يلي:
- 1 - تعظيم ثروة المالكين ، تعظيم القيمة المالية لاستثمارات المالكين
  - 2 - تحقيق أعلى ربحية ممكنة للاستثمارات.
  - 3 - تأمين الاحتياجات المالية للمنظمة، على المدى القصير والبعيد، وبشروط تتناسب مع إمكانيات المنظمة وظروفها.
  - 4 - تخطيط وتنظيم وضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المنظمة.
  - 5 - التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة ووضع الاستراتيجيات والحلول المناسبة لها.



## مسؤوليات ومهام الإدارة المالية:

- من أجل تحقيق الأهداف المالية السابقة الذكر، تضطلع الإدارة المالية بالمسؤوليات والمهام الآتية :
- 1- وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية التي تحقق أعلى معدل من العائدات الاستثمارية للمنظمة (زيادة الطاقة الإنتاجية، استبدال وسائل الإنتاج، مشروع جديد).
- 2- تقدير احتياجات المنظمة من الأموال في ضوء الخطط المستقبلية الاستثمارية وخطط النشاطات الأخرى من إنتاج وتسويق وموارد بشرية ومواد وغيرها.
- 3- تحديد مصادر الأموال، سواء مصادر داخلية (زيادة رأس المال أو مصادر خارجية (القروض)، على المدى القصير والبعيد، وتحديد قرار نوع التمويل الملائم، وفق أفضل الشروط بما يناسب إمكانيات المنظمة وظروفها.
- 4- القيام بمختلف أنواع التحليل المالي للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للمنظمة التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 5- وضع نظام مالي ومحاسبي للمنظمة تلتزم به جميع الوحدات التنظيمية فيها أثناء قيامها بنشاطاتها المختلفة، والتأكد من الالتزام بتطبيق هذا النظام.
- 6- وضع نظام رقابة مالية فقال يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية، والمصروفات والإيرادات، قبل وأثناء التنفيذ وبعده ، وبصورة دائمة، ودورية وعرضية حسبما تتطلبه ضرورات وظروف العمل.

## تأثير الضرائب على الإدارة المالية:

تتعرض الاستثمارات للعديد من الضرائب، منها الضرائب المباشرة وغير مباشرة، فمن المعروف أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها، وعادة ما يختلف هذا النظام من دولة لأخرى تحقيقاً للعديد من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من وضع هذا النظام.

والنظام الضريبي قد يتشدد مع الشركات بإخضاع كافة معاملات هذه الشركات للضرائب، سواء داخل الدولة أو خارجها، الأمر الذي يعد أحد أهم المعوقات المالية للاستثمار والتنمية، وقد يتساهل هذا النظام لتخفيف الأعباء الضريبية على المعاملات التي تمت داخل الدولة فقط، مع إعفاء كامل للمعاملات التي تمت خارج حدود الدولة، وذلك تشجيعاً ودعماً للاستثمار والتنمية، وأهم ما ننوه له في هذا الصدد هو الاهتمام بحساب الضريبة ، لما لذلك من آثار كبيرة على الاستثمار وعلى إعداد القوائم المالية المختلفة .

## أهمية علم المالية والمحاسبة :

تنبع أهمية علم المالية والمحاسبة من أنها تمثل لغة المال والأعمال , فهذا المجال المعرفي يقدم معلومات هامة تساعد العديد من الفئات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف أموالهم مثل :

الملاك : و يحتاج المعلومات لتحديد ربحية المنشأة من خسارتها .

الإدارة : و تحتاج الإدارة المعلومات لأجل اتخاذ القرارات السليمة .

المستثمرون : يحتاجون المعلومات لتقرير اذا كانت الشركة تستحق الاستثمار و هل يشترون أم يبيعون



المقرضون : يحتاجون المعلومات لغرض تقرير اذا كان يتوجب عليهم الموافقة على اقراض المنشأة أم لا  
الزبائن : يحتاجون المعلومات لمعرفة قدرة الشركة على الاستمرارية في توريد الخدمات .

الموظفون : يهتمون بالمعلومات لمعرفة استقرار الشركة و قدرتها على توفير الوظائف و تسليم الرواتب .

### المدير المالي:

هو المسئول الإداري والفني للنشاط المالي في المشروع , فيقوم بمجموعة الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كبقية المدراء في الشركة , ويقوم أيضا بالبعد الفني الخاص باتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية في المشاريع , ويتبين عمل المدير المالي من خلال الأنشطة التالية:

- 1- إدارة النقدية : من خلال الاحتفاظ بالأموال السائلة في صندوق النقدية أو الحسابات الجارية في البنوك للوفاء بالتزامات الخاصة بالشركة عند استحقاقها.
- 2- إدارة البنوك : بإنشاء علاقات مع البنوك وتنسيق العلاقة مع الأسواق المالية.
- 3- إدارة التمويل : بالتعرف على مصادر التمويل سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل و تحديد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل
- 4- إدارة الذمم المدينة : وهي إدارة الأموال التي للشركة في يد الغير والتي تنتج عن البيع الآجل , حيث يعمل المدير المالي إلى تقليص حجم الذمم المدينة ويضع السياسات الانتمائية للشركة.
- 5- إدارة الأصول الثابتة : حيث أن الأصول الثابتة تمثل الأراضي والمباني والآلات و غيرها من أصول الشركة ، وعلي المدير المالي إدارة تلك الأصول من عمليات إهلاك واستثمارات وشراء.

### المحاسب :

يقوم المحاسب بالمهام التالية في الإدارة المالية :

- 1- إعداد قيود المحاسبة، والبيانات المالية وإدخال العمليات إلى الحاسب الآلي لحفظ القيود والبيانات
- 2- إعداد التقارير المالية ورفعها للمدير العام، ومن ثم إلى مكتب التدقيق قبل رفعها إلى مجلس الإدارة
- 3- تحضير قوائم المصروفات أسبوعيا وحسب الحاجة استنادا إلى تعليمات المدير العام وفي ضوء الميزانية
- 4- تحضير سندات الصرف والشيكات بأسماء المستفيدين شخصا، أو من يمثلهم بشكل رسمي، ويقوم بتسليم الشيكات المصروفة وأخذ توقيعاتهم على سند الصرف
- 5- تحضير قوائم الرواتب والمستحقات للموظفين والمتعاملين مع الشركة، ويتم عرضها على المدير العام لأخذ الموافقة النهائية





## أنواع التكاليف :

تنقسم التكاليف إلى قسمين :

تكاليف ثابتة : والتي تظل ثابتة القيمة بغض النظر عن مستوى مبيعاتك , اعتمادا على نوعية عملك , بعض الأمثلة قد تكون تكلفة الإيجار , فوائد الديون , التأمين , تكاليف المنشآت والمعدات , تراخيص العمل , والرواتب للعاملين الدائمين , والمصروفات العامة , وهي التكاليف التي لا تتغير بحجم الإنتاج وتتعلق بتكلفة الأصول الثابتة

تكاليف متغيرة : والتي تتزايد بشكل مباشر بالتناسب مع مستوى المبيعات بالعملة المحلية أو بالوحدات المباعة. اعتمادا على نوعية عملك , بعض الأمثلة قد تكون تكاليف البضائع المباعة عمولات المبيعات , تكلفة الشحن , أجور التوصيل , أجور الموظفين المؤقتين أو بدوام جزئي , وعلاوات المبيعات , تكاليف الإنتاج الكهرباء والوقود , وقد تقسم إلى تكلفة البضاعة والتكاليف التشغيلية الأخرى.



### تمارين الوحدة :

- 1- أذكر مفهوم الإدارة المالية ؟
- 2- مالمقصود بالمال ؟
- 3- ماهي أهداف الوظيفة المالية ؟
- 4- اذكر مسؤوليات الإدارة المالية ؟
- 5- اشرح كيف تؤثر الضريبة على الإدارة المالية ؟
- 6- فرق بين الإدارة و المستثمرون عند اتخاذ القرار المتعلق بتوظيف أموالهم ؟
- 7- ماهي مسؤولية المدير المالي ؟
- 8- أذكر أنواع التكاليف و فرق بينها ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف المنظمة- الإدارة المالية ، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	توضيح مفهوم الإدارة المالية			
2	يحدد أهداف الوظيفة المالية			
3	شرح مسؤوليات و مهام الإدارة المالية			
4	توضيح تأثير الضرائب على الإدارة المالية			
5	مناقشة أهمية علم المالية و المحاسبة			
6	شرح من هو المدير المالي			
7	شرح من هو المحاسب			
8	توضيح مفهوم التكاليف			
9	التمييز بين أنواع التكاليف			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	توضيح مفهوم الإدارة المالية				
2	يعدد أهداف الوظيفة المالية				
3	شرح مسؤوليات و مهام الإدارة المالية				
4	توضيح تأثير الضرائب على الإدارة المالية				
5	مناقشة أهمية علم المالية و المحاسبة				
6	شرح من هو المدير المالي				
7	شرح من هو المحاسب				
8	توضيح مفهوم التكاليف				
9	التمييز بين أنواع التكاليف				
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الثالثة

---

### وظائف المنظمة رابعاً : الموارد البشرية

---



### الوحدة الثالثة وظائف المنظمة – الموارد البشرية

الهدف العام للوحدة:  
تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم و أهمية الموارد البشرية

- الأهداف التفصيلية:
- من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن :
- 1- توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية
  - 2- شرح أهمية إدارة الموارد البشرية
  - 3- يعدد أهداف إدارة الموارد البشرية
  - 4- يعدد أهم وظائف الإدارة البشرية

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة:

- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب – جهاز عرض )
- اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- طرح أسئلة للمناقشة
- حالات دراسية
- استخدام المراجع



## مقدمة :

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أن لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم، ومن الجدير بالذكر أن ما يتصف به العنصر البشري من مهارات يعد وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، كما أنه يعتبر ذا ميزة تنافسية مهمة؛ نظراً لأنه لا يمكن أن يتم تقليده، ولأن عطاءه متنامٍ، إضافة "إلى أنه المحرك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها .

## مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدة وظائف متناغمة فيما بينها، كالخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى، وفي ما يأتي بعض التعريفات التي تم التوصل إليها:

- 1- النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .
- 2- مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول، والتطوير، والحفاظ على المورد البشري؛ بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة، ومستقرة، وراضية .
- 3- الأنشطة المكتسبة من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمام بالموارد البشرية، والتي تشكل استراتيجية شاملة، قوامها التوظيف، والتطوير، والتخطيط، وتقويم الأداء، وإظهار أهمية العلاقات الوظيفية .

ومن خلال ما سبق، يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة .

## أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط، من أبرزها:

- 1- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- 2- الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
- 3- الاهتمام بتدريب الموظفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجية .



- 4- توفير التكاليف المرتفعة على المنظمة، والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو العلاوات.
- 5- المساعدة على اكتشاف المشاكل، والصعوبات التي تتعلق بالأفراد، والتي تنعكس سلباً على فعالية المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلها من خلال توجيه النصيح، والإرشاد.
- 6- تحقيق الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور، والحوافز، والعناية بالعلاقات الإنسانية في المنظمة.
- 7- المحافظة على أخلاقيات العمل، والاهتمام بالسياسات السلوكية، وفتح مجال التواصل بين الإدارة، والعاملين.

## أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :

### أولاً تحليل العمل :

يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، بالإضافة الى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة وفيما يلي شرح لوظيفة تحليل العمل :

الاتجاهات وتحليل وتصميم وتوصيف العمل :

- 1- ماهية تحليل العمل .
- 2- تصميم الوظيفة .
- 3- توصيف الوظيفة .
- 4- مواصفات شاغل الوظيفة .

### 1- ماهية تحليل العمل :

مفهوم تحليل العمل :

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل ، و وضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة .

ويهدف تحليل العمل إلى ما يلي :

- 1- تعريف الموظف بمهام عمله .
- 2- تصميم العمل .
- 3- اختيار العاملين .
- 4- تقييم الوظائف .
- 5- تقييم أداء العاملين .
- 6- التدريب .
- 7- تحديد الاحتياجات من العمالة .
- 8- تبسيط العمل .
- 9- الترقيّة والنقل .





من يقوم بتحليل العمل :

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية و باقي المديرين التنفيذيين في المنظمة ، وبشكل عام يقع العبء الأكثر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضاً على تنفيذه .

خطوات تحليل العمل :

- 1- الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها ، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والعلاقات بين الأقسام والإدارات .
- 2- اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة .
- 3- جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها .
- 4- تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسؤوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة .

تحديد نوع البيانات اللازمة لتحليل العمل :

- 1- اسم الوظيفة
- 2- ظروف العمل
- 3- تبعيتها التنظيمية
- 4- المؤهلات المطلوبة
- 5- واجباتها
- 6- التدريب و الخبرة
- 7- سلطاتها و مسؤولياتها
- 8- المتطلبات الذهنية

تحديد أسلوب جمع البيانات :

- 1- المقابلة الشخصية
- 2- الملاحظة
- 3- سجلات الأداء

وفيما يلي توضيح لكل أسلوب على حدة :

1- المقابلات الشخصية :

من أكثر الأساليب استخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل ويتميز بما يلي :

- 1- يتيح فرصة لإظهار الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة .
- 2- يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة .
- وتنقسم المقابلات الشخصية إلى أنواع ثلاثة هي :
- 1- المقابلات الفردية وتتم مع كل شاغل وظيفة على حدة .
- 2- المقابلات الجماعية وتتم مع عدد من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة .
- 3- المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها .
- ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة .
- ومن أهم مشاكل أسلوب المقابلات الشخصية ما يلي :



- 1- سوء فهم الشخص للأسئلة أو لواجباته ومسؤولياته .
- 2- المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بهدف تضخيم العمل أو الوظيفة .
- 2- الملاحظة المباشرة :  
هناك طريقتان لاتباع أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية :  
الطريقة الأولى : حيث يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله .  
الطريقة الثانية : حيث يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة والتسجيل لهذه الملاحظات وعمل المقابلة أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله .  
ويتميز هذا الأسلوب بوفرة بياناته عن العمل وعن سلوك القائم به . ورغم ذلك فهذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية أو ذات سلوك ظاهر . فهو لا يصلح للأعمال المكتبية أو التي تحتاج إلى مجهود ذهني .
- 3- فحص سجلات الأداء :  
طبقاً لهذا الأسلوب يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها وبأنفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل . ومن مشاكله أنه لا يمنع شاغلي الوظائف من المبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي ، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها . ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر .
- مصادر الخطأ في تحليل العمل :  
1- عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل .  
2- التغير في بيئة العمل .  
3- التغير في سلوك شاغل الوظيفة .  
4- اختلاف إجابات شاغلي الوظائف تجاه ما يوجه إليهم من أسئلة .

## 2- تصميم الوظيفة :

يعنى تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة .

وفيما يلي بعض النصائح للمديرين في مجال تصميم الوظائف :

- خفف من المراقبة على المرؤوسين .
- أعطى عملاً متكافئاً للمرؤوسين .
- زود المرؤوسين بنتائج أعمالهم .
- أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل .
- أعطى مهام خاصة .
- امنح مزيداً من السلطة .
- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج الأعمال .



### 3- توصيف الوظيفة :

يعنى توصيف الوظيفة النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر فى شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها ومهامها وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة .

وعناصر هذا التوصيف هي :

- 1- تعريف بالوظيفة ( اسم الوظيفة ، المستوى التنظيمي ، مستوى الأجر ) .
  - 2- ملخص عام للوظيفة ( هدف الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها وأدائها ) .
  - 3- المسؤوليات والواجبات ( المهام والأنشطة وطريقة الأداء ، ومستوى الإشراف ) .
  - 4- ظروف العمل ( الضوضاء ، الحرارة ، الأتربة ، الغازات ، طبيعة موقع العمل ) .
  - 5- مواصفات شاغل الوظيفة ( المؤهل العلمى ، الخبرة ، المهارات ) .
- أهمية توصيف الوظائف :

- 1- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام والسلطات والعلاقات .
- 2- اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة .
- 3- تحديد أجر الوظيفة .
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 5- وضع سياسة جيدة للترقيات الوظيفية .

### 4- مواصفات شاغل الوظيفة :

ما مواصفات شاغل الوظيفة :

تشير مواصفات شاغل الوظيفة إلى المتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة والتي تتضمن ما يلى :

التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن يشغل الوظيفة .

### 5- العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل :

من أهم بنود تكلفة تحليل وتوصيف العمل ما يلى :

- 1- أجور ومرتبات المسؤولين عن الوظيفة محل التحليل والتوصيف .
  - 2- أتعاب المستشارين الخارجيين .
  - 3- تكلفة الأساليب المستخدمة فى التحليل .
  - 4- تكلفة قوائم جمع البيانات .
  - 5- تكلفة الملاحظة والمقابلات .
  - 6- تكلفة إعداد التقارير .
- أما العائد فهو غير مباشر ويظهر كعائد معنوى يعكس إحساس الموظف بمكانته الوظيفية ورضاه عن العمل .

كما يظهر العائد فى حسن وكفاءة أداء الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي .



## ثانياً الاختيار والتعيين:

وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتعد عملية الاستقطاب والاختيار من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة العامة، وحتى يتم الاستقطاب والاختيار والتعيين على نحو صحيح يجب أن تتأكد المنظمة من الاهتمام بجذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل، بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار المناسبة.

إن الآثار السلبية للاستقطاب السيئ يمكن الإحساس بها بأقصى سرعة من خلال عدة مظاهر من بينها ارتفاع معدلات دوران العمالة، وتدني الأداء، وانخفاض الدافعية نحو العمل وغيرها.

مفهوم الاستقطاب والاختيار وأهميته :

يشير الاستقطاب والاختيار إلى : عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. وتعد عملية الاختيار والتعيين استكمالاً لعملية تخطيط الموارد البشرية واستقطابها فمن خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ومقابلتهم واختبارهم وفحصهم لانتقاء أفضلهم لإلحاقهم بالعمل بالمنظمة. ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تركز على :

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب أفضل العناصر.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة.
- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

مراحل وخطوات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين :

### 1- خطة الموارد البشرية :

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة .

### 2- بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة :

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح، وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية، ثم تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات، والمهارات، والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة.

### 3- مصادر الاستقطاب وطرقه :

في بعض الأحيان تجد المنظمة أن الاعتماد على المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمالة، وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية، وفيما يلي نتعرض لكل مصدر منها :



### 1- المصادر الداخلية :

تشير المصادر الداخلية إلى المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة بأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة ، ومن أهم مزايا اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي :

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة

### 2- المصادر الخارجية :

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب تجديداً لدماء المنظمة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم وتحديث من الإنجاز.

إن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيات ، من بين تلك المزايا :

- الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.

- المحافظة على تكاليف تهيئة وتدريب وتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته.

- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة.

ولكن يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي :

- ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظراً لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة المبدئية.

- استنفاد كثير من الوقت والجهد للوصول إلى ما تبغيه المنظمة.

- تحمل المخاطر نتيجة تعيين مرشحين جدد لا تتوافر الخلفية الكاملة عنهم.

- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمنظمة.

ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية ما يلي :

- 1- الإعلانات في الصحف والمجلات.

- 2- مكاتب ومراكز التوظيف.

- 3- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.

- 4- الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار.

- 5- ترشيحات موظفي المنظمة.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من خطوات عملية الاختيار والتعيين:

### 1- طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:

تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات , إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزويد من فعاليته. وتمثل استمارات طلب التوظيف نموذج رسمي يملأه المتقدمين للرجوع إليه



عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

## 2- المقابلات المبدئية :

تقوم المنظمة بإجراء المقابلات المبدئية بهدف استبعاد من لا تتوافر لديهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة , وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وبشكل جماعي بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبراته مدى رغبته في الالتحاق للعمل بالمنظمة.

## 3- الاختبارات :

تمثل الاختبارات تطبيق لبعض المقاييس والمعايير حسب إجراءات معينه على الأفراد طالبي التوظيف , والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات , ويجب أن تتوافر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها.

ومن أهم أنواع الاختبارات التي يمكن للمنظمات العامة الاعتماد عليها عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين :

### 1- الاختبارات الجسمية. 2- اختبارات الذكاء.

### 3- اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات. 4- اختبارات الإنجاز.

### 5- اختبارات القدرات والاستعدادات. 6- الاختبارات الطبية.

### 7- اختبارات السرعة البديهية والاستجابة. 8- الاختبارات الشخصية.

### 9- الاختبارات النفسية.

## 4- المقابلات :

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ومن خلالها تجرى مع الشخص محادثة وجها لوجه. يمكن التعرف خلال ذلك على مدى القدرة والرغبة لدى الشخص في العمل, هذا إلى جانب إمكانية مقارنة بأقرانه الآخرين المتقدمين لنفس الوظيفة. وتهدف المقابلة على العموم إلى الحصول على معلومات عن الأفراد , إمدادهم بالمعلومات اللازمة , ومراجعتهم بصفه شخصيه.

ويميل الأفراد لأتباع طريقة المقابلة في كثير من الأحيان للمبررات التالية:

- تعطى انطبعا لدى المتقدمين بأهمية إجراء الحوار للمفاضلة وانتقاء الأفضل.
- المرونة : تتسم المقابلة بقدر من المرونة وسرعة الحصول على المعلومات.
- اعتياد الأفراد على وجود مقابلات.

## 5- المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة بالمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوى الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف, وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسبا لها, فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد أو مديره أو أصدقاءه.

## 6- الفحص الطبي :

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية , إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحدد لها جهة العمل , والفحص الطبي مسئول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً.

## 7- قرار التعيين والتهيئة المبدئية :



إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليه متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تنتهي مع التعيين , ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة فيما يتعلق بمسؤولية الوظيفة وسلطاتها , ومكان ممارستها وعلاقاتها , وحوافزها وجميع مميزاتها.

### ثالثا تقييم الاداء:

تتولى ادارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهما اختلفت اشكالها مهمة تقييم اداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين ، الاول الوقوف على كفاءة الاداء للعامل ، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الاداء .

يعرف تقييم الأداء بأنه :

1- قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من ذلك خلال فترة التقييم.

2- هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

أهميته:

- 1- يساعد المنظمة في التعرف على مدى معاملة جميع الموظفين بعدالة فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- 2- يساعد المنظمة في التعرف على أصحاب الانجازات من الموظفين لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم
- 3- يساعد المنظمة في التعرف على من هم بحاجة لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.
- 4- باستطاعة المنظمة التعرف على جوانب القوة والضعف في سياسات المنظمة وانظمتها.

### أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة:

تهدف النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء الى عدة اهداف: منها ما هو إداري ، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي:

- 1- الأهداف الإدارية:
  - قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة
  - قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
  - قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
  - قرارات الحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
  - إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.
- 2- أهداف التوجيه والإرشاد:
  - إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين
  - إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
  - استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في سياساتها وانظمتها والتي من الممكن ان تكون السبب في ضعف نتائج التقويم.
- 3- أهداف البحث العلمي:
  - التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.



- تقييم البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.
- خطوات عملية تقييم الأداء:

تختلف الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة يمكن اختصارها بما يلي:

### 1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها وقياسها.

### 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

فقد لا تصلح للاستخدام في كل المنظمات، كما أن طريقة التقييم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

### 3- تدريب المشرفين:

على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة عادلة ، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤسائهم.

### 4- تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية ويجب أن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.

### 5- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

ليعرف الموظف جوانب القوة والضعف ، ويجب أن لا يتردد الرئيس في مناقشة النقاط مع المرؤوس. كما يجب أن لا يدور محور المناقشة على العلاوات والمكافآت وإنما إبراز نقاط القوة والضعف وكيفية تطوير أداء الموظف.

### 6- تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

بحيث يحدد الرئيس جوانب التطوير المحتملة لرفع كفاءة أداء الموظف كسلوكيات الموظف، أو الجانب الفني، أو كفاءته في اتخاذ القرار.

## رابعاً التدريب والتنمية الادارية :

بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو اعمالهم، والتدريب لايهتم بتنمية الاداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الاداء .

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب:

#### 1-التدريب في مكان العمل:

يقدم هذا النمط من التدريب أثناء قيام العامل بأداء عمله المعتاد

#### 2-التدريب خارج مكان العمل

نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل وقد يكون بشكل دورات تدريبية في مراكز متخصصة بالتدريب وعادة ما يعتمد لتدريب الإداريين.





### خامسا تخطيط المسار الوظيفي :

ويتم من خلال تصميم ووضع سياسي النقل والترقية بالإضافة الى التعرف على نقاط القوى والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال اخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الادارية .



## تمارين الوحدة :

- 1- أذكر مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟
- 2- وضح أهمية إدارة الموارد البشرية ؟
- 3- عدد وظائف إدارة الموارد البشرية ؟
- 4- ما المقصود بتحليل العمل ؟
- 5- عدد خطوات تحليل العمل ؟
- 6- اشرح طرق الملاحظة ؟
- 7- ما لفرق بين توصيف و تصميم الوظيفة ؟
- 8- ما هو المقصود بالعائد ؟ و بماذا يتمثل ؟
- 9- اذكر خطوات الاستقطاب ؟
- 10- ما هو مفهوم الاستقطاب ؟
- 11- فرق بين المصدر الداخلي و الخارجي للاستقطاب ؟
- 12- ماهي أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي ؟
- 13- عدد طرق تدريب الموظفين ؟
- 14- اشرح معنى تخطيط المسار الوظيفي ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة وظائف المنظمة- الموارد البشرية، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية			
2	شرح أهمية إدارة الموارد البشرية			
3	يحدد أهداف إدارة الموارد البشرية			
4	يحدد أهم وظائف الإدارة البشرية			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البنود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط (حسب رقم المحاولات)			
		1	2	3	4
1	توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية				
2	شرح أهمية إدارة الموارد البشرية				
3	يعدد أهداف إدارة الموارد البشرية				
4	يعدد أهم وظائف الإدارة البشرية				
المجموع					
ملحوظات:					
.....					
توقيع المدرب: .....					



## الوحدة الرابعة

---

### اتخاذ القرار

---



#### الوحدة الرابعة اسم الوحدة : اتخاذ القرار

الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على مفهوم اتخاذ القرار و أهميته و مراحله .

الأهداف التفصيلية:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

- 1- التمييز بين القرار و صنع القرار
- 2- شرح أنواع القرارات و ظروف صنع القرار
- 3- يناقش خطوات عملية صنع القرار
- 4- وصف معوقات صنع القرار
- 5- التمييز بين أنواع القرارات الإدارية
- 6- التعرف على أهمية مشاركة الافراد في صنع القرار
- 7- وصف العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الفردي
- 8- وصف العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الجماعي

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 8 ساعات تدريبية.

الوسائل المساعدة :

- 1- استخدام وسائل تقنية ( جهاز حاسب - جهاز عرض )
- 2-اتباع أسلوب التعلم التعاوني
- 3-طرح أسئلة للمناقشة
- 4-استخدام المراجع



## مقدمة :

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دوراً محورياً من أدوار ووظائف المدير. في أي منظمة حكومية أم أهلية، صناعية أم تجارية أم خدمية ، يصنع يومياً العديد من القرارات في شتى المجالات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو المالية أو غيرها ، ومن ناحية أخرى، لا تقتصر عملية صنع القرارات الإدارية على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية ، بل تتغلغل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطاً وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها ومن أهمها: ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والتغيير البيئي المتسارع، والثورة الاتصالية والمعلوماتية، وعدم التأكد البيئي وتعقد المنظمات وزيادة حجمها وغيرها، وهذه الضغوطات والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى، وستناقش هذه الوحدة مفهوم صنع القرار وأنواع القرارات الإدارية وعملية صنع القرار والمقارنة بين القرارات الفردية والقرارات الجماعية.

## توضيح مفهوم القرار وصنع القرار :

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، فالقرار هو سلوك، تصرف واعٍ من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعٍ من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار، أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار، وتنفيذ هذا القرار ومتابعتها، ويقول الكاتب هاريسون إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين ، وبمنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز إلى أن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره .

## ظروف صنع القرار :

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث درجة التأكد ، ويمكن تصنيف هذه الظروف من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:

1 - ظروف التأكد

2- ظروف المخاطرة

3- عدم التأكد

في حالة التأكد تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروفاً ومعلومًا، وليس هنالك أي مجال لعناصر أو عامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

أما بالنسبة لظروف المخاطرة، فيتم صنع القرار في ظروف المخاطرة حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة ومعروفة وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد التكاليف المحتملة لكل بديل، وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعاً، فالبدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها.



أما النوع الثالث، وهو الأكثر صعوبة بالنسبة للمدير وذلك لأن البدائل غير معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل .

### عملية صنع القرار :

نستنتج من مناقشة نماذج صنع القرار أن أي فرد في أي منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشد والعقلانية، وأن أي قرار من قبل أي فرد في أي مستوى وأي مجال هو محدود الرشد، ولكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته ، وإن نتائج أي قرار تتوقف إلى حد كبير على طبيعة وهيكلية العملية التي يتم بها صنع القرار، وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون القرار فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها ، يقترح اتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار :

1- وضع أهداف محددة :  
إن من شأن وجود أهداف واضحة ومحددة أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس، والمعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج، كما أن الأهداف تساعد على توحيد جهود الأفراد في المنظمة، وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة.

2- تحديد وتشخيص المشكلة:  
تعني المشكلة وجود تفاوت أو اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب أو المنشود، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب المحدد من الأهداف، ومستوى الأداء الفعلي.  
كما يمكن اعتبار الفرص من بين المشكلات، إلا أن الفرص يجب البحث عنها واكتشافها.

3- وضع الأولويات :  
إن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد، ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها.

4- تحديد أسباب المشكلة:  
من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار.

5- تحديد معايير القرار :  
تعني المعايير، العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل: التكلفة، المردود، الاعتمادية، الموصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخدمة بعد الشراء وغيرها.

6- إعطاء قيم وأوزان للمعايير : تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها، ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر، وبذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار، ويمكن إعطاء أعلى قيمة (مثلاً 10 نقاط) لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.





## 7- تطوير الحلول البديلة :

يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها، ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما أمكن من البدائل، على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها.

## 8- تقييم الحلول البديلة:

بعدما يتم تحديد الحلول الممكنة يجري تقييم لهذه البدائل ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل، لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل، وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين (5 و 6).

## 9- اختيار البديل الأنسب :

وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة رقم (1) وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

## 10- تنفيذ القرار :

تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه، ومهما كان القرار جيداً، فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له، ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

## 11- تقييم فاعلية القرار :

في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها.

## عوائق اتخاذ 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 اتخاذ القرارات ومن ضمن هذه الأسباب يمكن أن تحدد ما يلي :

### : العوائق الداخلية :

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

- 1- العوائق المالية . ٢- العوائق البشرية 3- 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 بالآلات إنتاجية متقدمة ، كل هذه العوائق قد تحتم على إدارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل لاختار الحل الآخر الذي يجنبها هذا المشاق ، وإن كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال .

## 2-العوائق الخارجية :

حيث إن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع النشطة 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 .

## أنواع القرارات الإدارية :

### أولاً- القرارات التقليدية:

أ - القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

### ثانياً- القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية : هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعنيه أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.



## مشاركة الأفراد في صنع القرارات :

حظي ولا يزال موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب، ويساعد على إحداث التغيرات المطلوبة، وتحسين الاتصالات الفعالة.

يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي .

## توضيح مفهوم المشاركة:

مما يساعد على إدراك النتائج المتوقعة من المشاركة هو توضيح معنى المشاركة . المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار: الانغماس، والمساهمة، والمسؤولية فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً ولا ينغمس فقط في العمل، يخطئ المدير حينما يعتقد بأن الانغماس في العمل فقط هو مشاركة حقيقية. والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الناس للإسهام ، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في الإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتياً في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة ، يرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه .

## صنع القرارات الجماعية:

لقد أصبح مألوفة في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة ، بصنع العدد من القرارات، إن تعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين، فالمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوافر عادة لدى شخص واحد، ومن ناحية أخرى فإن الكثير من القرارات والحلول يجب أن تتألف من قبول وموافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع استخدام أسلوب صنع القرار الجماعي



لقد أثار موضوع فاعلية القرار الجماعي الكثير من الجدل والنقاش بين أوساط الكتاب والباحثين، فالمتمحمسون للقرار الجماعي يؤكدون على المزايا والإيجابيات العديدة لأسلوب القرار الجماعي، ولكن في نفس الوقت يتحفظ آخرون على ذلك لما يصاحب ذلك بعض السلبيات .

### الجدول التالي يوضح العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الفردي + الجماعي :

العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي	العوامل التي تستوجب قرار جماعي
1 - الوقت المتاح لصنع القرار قصير	1 - هنالك حاجة للإبداع والابتكار
2 - القرار نسبياً غير مهم بالنسبة للجماعة	2 - المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة
3 - لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار	3 - قبول القرار من أفراد الجماعة هام وضروري
4 - يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة	4 - تفهم القرار من قبل الجماعة هام
5 - يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المناقشة	5 - المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل
6 - قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة	6 - يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة
7 - المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد	7 - هنالك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول
8 - أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار	8 - هنالك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل



## تمارين الوحدة :

- 1- ميز بين القرار و صنع القرار ؟
- 2- ماهي أهم التحديات التي تواجه صانعي القرارات الإدارية ؟
- 3- ماهي ظروف صنع القرار , و في أي الظروف يواجه المدير صعوبة أكبر في صنع القرارات ؟
- 4- عدد مراحل صنع القرار ؟
- 5- اشرح المقصود بوضع الأولويات في عملية صنع القرار ؟
- 6- فرق بين القرارات التنفيذية و التكتيكية ؟
- 7- وضح مفهوم المشاركة في صنع القرارات و أهميتها ؟
- 8- حدد أنواع العوائق الداخلية ؟
- 9- في أي الحالات يفضل القرار الفردي ؟
- 10- في أي الحالات يفضل القرار الجماعي ؟

## 11-حالة دراسية

إنك تعمل مديرا لفرع المؤسسة في الرياض ، وتقدم خدماتها لجهات عديدة ، ويلعب جهاز الفاكس دورا كبيرا في الاتصال مع الجهات المختلفة لتقديم الخدمات التي تحتاجها، وفجأة تعطل الجهاز ، وبعد الفحص اتضح أنه بحاجة لتبديل قطعة مكسورة ثمنها (100) ريال، بينما ثمن الجهاز (600) ريال، ويوجد لدى الشركة موردة الجهاز ، أجهزة جديدة وقطع غيار.

إن النظام المالي للمؤسسة يمنحك سلطة الصرف دون الرجوع إلى السلطة المركزية في جدة، في حدود (75) ريال فقط لقطع الغيار، و(650) ريال للجهاز، وخلافا لذلك يجب الحصول على الموافقة في حال تجاوز هذه المبالغ، وتستغرق هذه العملية قرابة أسبوع تقريبا، وأي تصرف بدون الحصول على الموافقة المسبقة يعتبر مخالفا لأنظمة المؤسسة.

واقترض أن الخسائر التي ستترتب على الانتظار لمدة أسبوع تتجاوز ألفي ( 2000) ريال.

- 1 - اذكر البدائل التي يمكن أن تلجأ إليها لحل المشكلة.
- 2 - وضح الجوانب الإيجابية والسلبية لكل بديل.
- 3 - ما هو البديل الذي تختاره وتعتقد انه الأفضل؟ ولماذا ؟



نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه				
يعبأ من قبل المتدرب نفسه وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة				
بعد الانتهاء من التدريب على وحدة اتخاذ القرار، قيم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.				
م	العناصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)		
		لا	جزئياً	كلياً
1	التمييز بين القرار و صنع القرار			
2	شرح أنواع القرارات و ظروف صنع القرار			
3	يناقش خطوات عملية صنع القرار			
4	وصف معوقات صنع القرار			
5	التمييز بين أنواع القرارات الادائية			
6	التعرف على أهمية مشاركة الافراد في صنع القرار			
7	وصف العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الفردي			
8	وصف العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الجماعي			
يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البند) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.				



نموذج تقييم المدرب لمستوى أداء المتدرب يعبأ من قبل المدرب وذلك بعد الانتهاء من تمارين الوحدة					
اسم المتدرب : .....		التاريخ: .....			
رقم المتدرب : .....		المحاولة : 1 2 3 4 العلامة : ..... .....			
كل بند أو مفردة يقيم بـ 10 نقاط الحد الأدنى: ما يعادل 80% من مجموع النقاط. الحد الأعلى: ما يعادل 100% من مجموع النقاط.					
م	بنود التقييم	النقاط ( حسب رقم المحاولات )			
		1	2	3	4
1	التمييز بين القرار و صنع القرار				
2	شرح أنواع القرارات و ظروف صنع القرار				
3	مناقشة خطوات عملية صنع القرار				
4	وصف معوقات صنع القرار				
5	التمييز بين أنواع القرارات الادائية				
6	التعرف على أهمية مشاركة الافراد في صنع القرار				
7	وصف العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الفردي				
8	وصف العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الجماعي				
المجموع					
ملحوظات: .....					
توقيع المدرب: .....					



## المراجع

م	المراجع
1	حريم , حسين ( 2009 ) . مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات , العمليات الإدارية ( ط 2 ) . عمان : دار الحامد للنشر
2	الجابري , سلطان عبدالله (2019). مختصر إدارة الأعمال للمهندسين . (ط1). جدة :شركة تكوين العالمية للنشر .
3	العلاق , بشير ( 2008 ) . الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم . (ط1). عمان : دار اليازوري للنشر .
4	<a href="https://ar.wikipedia.org/">https://ar.wikipedia.org/</a>
5	<a href="http://www.jude.edu.sy/assets/uploads/lectures">http://www.jude.edu.sy/assets/uploads/lectures</a>
6	<a href="https://hrdiscussion.com/hr96326.html">https://hrdiscussion.com/hr96326.html</a>